



Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela de Ciencias Contables

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

Previo a la obtención del Título de:

Contador Público Autorizado – C. P.A.

TEMA:

“Instructivo para el control de gestión presupuestaria, “Departamento de Marketing de los centros comerciales de Guayaquil”

AUTORA:

Johanna María Cabrera Saavedra
Liliam Emileny Contreras Murillo

TUTOR:

MSC. Luis Suárez Piñeiro

Guayaquil, Noviembre del 2012.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por la Directora de la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado el Proyecto de Investigación con el tema: “Instructivo para el control de gestión presupuestaria, “Departamento de Marketing de los centros comerciales de Guayaquil”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO – CPA

La formulación del problema de investigación se refiere a: **¿Cómo influiría la elaboración de un instructivo de control para mejorar la gestión presupuestaria en los departamentos de marketing de los centros comerciales?**

El mismo que consideramos debe ser aceptado por reunir los requisitos legales, viabilidad e importancia del tema:

Presentado por las Egresadas:

Johanna María Cabrera Saavedra **C.I. 0924882434**

Liliam Emileny Contreras Murillo **C.I. 1204674434**

MSC. Luis Suarez Piñeiro

TUTOR

CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotros, Johanna María Cabrera Saavedra y Liliam Emileny Contreras Murillo, declaramos bajo juramento que la autoría del presente trabajo nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en él mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por nosotros. De la misma forma cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de que el Centro Comercial de Guayaquil, pueda elaborar un instructivo para optimizar el control de la gestión presupuestaria en el “Departamento de Marketing”.

Johanna María Cabrera Saavedra

C.I. 0924882434

Liliam Emileny Contreras Murillo

C.I. 1204674434

AGRADECIMIENTO

Esta tesis si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte nuestra y de nuestro director, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaré.

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar con nosotras en cada paso que damos, por fortalecer nuestro corazón e iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el período de estudio.

Agradecer hoy y siempre a nuestras familias porque a pesar de que todos no están presentes físicamente, sé que procuran nuestro bienestar.

En general quisiéramos agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido la realización de esta tesis, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque saben que desde lo más profundo de nuestros corazones les agradecemos el habernos brindado todo el apoyo y colaboración.

Autoras

Johanna María Cabrera Saavedra

Liliam Emileny Contreras Murillo

DEDICATORIA

A quienes nos enseñaron a nadar contra la corriente, nuestros amados padres, Juan Antonio / Dalila Elizabeth, y Benedicta del Carmen, por su comprensión, paciencia y motivación para que nuestra meta se haga realidad.

A Dios por ser nuestro motor de vida.

Autoras

Johanna María Cabrera Saavedra
Liliam Emileny Contreras Murillo

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
CERTIFICACIÓN ACEPTACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
ÍNDICE	VI
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Planteamiento del Problema.	2
1.1.1	Causas y consecuencias del problema.	3
1.1.2	Formulación del problema.	4
1.1.3	Delimitación del problema.	4
1.2	Objetivos.	4
1.2.1	Objetivo general.	4
1.2.2	Objetivos específicos.	4
1.3	Justificación de la Investigación.	5
1.4	Hipótesis.	6
1.5	Variables.	6

CAPITULO II

FUNDAMENTACION TEÓRICO

2.1	Antecedentes Investigativos.	7
2.1.1	Trabajo investigativo No. 1.	8
2.1.2	Trabajo investigativo No. 2.	8
2.2	Fundamentación Teórica.	9
2.2.1	Gestión Presupuestaria.	9
2.2.1.1	Concepto e Importancia de la Gestión Presupuestaria	9
2.2.1.2	Planeación.	10
2.2.1.3	Conceptos de Presupuesto.	12
2.2.1.4	Tipos de Presupuestos.	13
2.2.2	Control.	15

2.2.2.1	Conceptos e Importancia de la Función de Control	15
2.2.2.2	Control administrativo.	16
2.2.3	Instructivo.	17
2.2.3.1	Manual: Concepto, objetivo e importancia.	17
2.2.3.2	Procedimiento.	19
2.2.3.3	Instructivo.	20
2.2.3.4	Las Políticas: Definición e importancia	21
2.3	Marco contextual.	23
2.4	Marco legal.	25
2.4.1	NIFF 1: Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera.	25
2.4.2	Norma Ecuatoriana de Auditoría. NEA 17. Auditoría de Estimaciones Contables.	26
2.5	Definiciones conceptuales.	31

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Tipo de Investigación.	33
3.2.	Población y muestra.	33
3.3.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.	34
3.3.1.	Métodos teóricos.	34
3.3.2.	Métodos prácticos o empíricos (Técnicas e instrumentos de recolección de datos).	34
3.4.	Recursos: Fuentes para la recolección de datos.	35
3.5.	Tratamiento a la información, procesamiento y análisis.	35
3.5.1.	Check List aplicado al Centro Comercial.	35
3.6.	Análisis FODA.	62

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1.	Título de la propuesta.	66
4.2.	Justificación de la propuesta.	66
4.3.	Objetivo general de la propuesta.	67
4.4.	Listado de contenidos y flujo de la propuesta.	67
4.5.	Desarrollo de la propuesta.	69

4.5.1.	Exposición de la propuesta al Gerente General.	69
4.5.2.	Socialización de la propuesta.	69
4.5.3.	Determinación de recursos.	70
4.5.4.	Desarrollo del instructivo de control de la Gestión Presupuestaria.	70
4.6.	Resultados y evaluación.	87
4.7.	Validación de la propuesta.	88

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones.	90
5.2.	Recomendaciones.	91
	Fuentes bibliográficas.	92
	Anexos.	94

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Detalle	Pág.
1	Población a entrevistar.	34
2	Se reúnen los principales directivos de la empresa para la elaboración del presupuesto.	36
3	Existe un documento presupuestario elaborado.	37
4	Se fundamenta en una norma contable o financiera el proceso de elaboración del presupuesto.	38
5	El gerente financiero elabora el presupuesto conjuntamente con el Gerente de Marketing.	39
6	Se elaboran de manera oportuna los presupuestos en la empresa.	40
7	Se verifica el cumplimiento de los presupuestos comparándolos con los resultados reales.	41
8	Se ha cumplido el presupuesto del área de Marketing en el Centro Comercial.	42
9	Se dispone de controles para determinar la veracidad de la información contenida en los presupuestos y el cumplimiento de los mismos.	43
10	Se lleva un registro del control del cumplimiento de los presupuestos en el Departamento de Marketing.	44
11	Hay un responsable por el control de la Gestión Presupuestaria.	45
12	Dispone la empresa de un manual para el control de la Gestión Presupuestaria.	46
13	Requiere el Centro Comercial, la elaboración de un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing.	47
14	Presupuesto de ingresos y gastos. Año 2011.	54
15	Cumplido ingresos. 2011.	58
16	Cumplido gastos. 2011.	60
17	Matriz FODA.	64

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Detalle	Pág.
1	Check List valoración de los documentos de Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing.	95
2	Formulario de entrevistas a Gerente General, Asistente de Gerencia, Gerente Financiero, Asistente Financiero y colaboradores del Dpto. de Marketing.	98
3	Organigrama del Centro Comercial.	100



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES

Nombres: Johanna María Cabrera Saavedra y Liliam Emileny Contreras Murillo

Título: Instructivo para el control de gestión presupuestaria, “Departamento de Marketing de los centros comerciales de Guayaquil”.

RESUMEN

La presente investigación se delimitó en el Departamento Marketing del Centro Comercial en estudio, en el cual se identificó un incumplimiento del 15% al 20% en los presupuestos de ingresos y gastos de esta área de la compañía, observándose además que no existe un responsable por el control de la Gestión Presupuestaria en la entidad, considerando todas las divisiones de la empresa. La Gestión Presupuestaria permite que los clientes de la institución incrementen sus ventas y promocionen con ventajas sus servicios a los clientes, que se ven favorecidos con precios más bajos y descuentos en sus compras, se ha formulado como objetivo, elaborar un instructivo para optimizar el control de la gestión presupuestaria en el “departamento de Marketing de los centros comerciales de Guayaquil”. Para el efecto, se utilizó la metodología descriptiva, con base en las encuestas aplicadas a los principales colaboradores de la institución que tienen participación directa en la elaboración y aprobación de los presupuestos de la compañía, cuyos resultados evidenciaron un 85% al 90%, aproximadamente, según criterios de los personeros del Centro Comercial, sin que sus directivos hayan definido los controles necesarios para determinar la veracidad de la información que consta en los presupuestos, motivo por el cual se propone la elaboración de un instructivo para la ejecución de las tareas inherentes al control de la Gestión Presupuestaria, donde se establezcan las políticas institucionales y las instrucciones que deben seguirse para

mejorar el nivel de cumplimiento de los presupuestos, de modo que se definan funciones y un responsable para el control de la Gestión Presupuestaria, para beneficio de la empresa, de los clientes internos y externos, para lo cual se propone designar un responsable en este ámbito y políticas que sean respetadas por todos los involucrados en la planificación, ejecución y control de los presupuestos.

Palabras claves: Instructivo, Control Interno, Gestión Presupuestaria, Manual.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la visión de los centros comerciales ha crecido y nos encontramos con nuevos y numerosos negocios que ofertan sus productos a los potenciales clientes que se encuentran en el mercado quienes ya han adquirido estos nuevos hábitos de compra, obteniendo así todos los beneficios que estos centros comerciales de primer orden y con estándares internacionales pueden brindar.

La innovación y la creatividad adquieren un valor fundamental en el accionar de estos tiempos. Quienes deseen competir por una parte del mercado deben estar dispuestos a proponer ideas frescas, nuevas y por supuesto a brindar visiones cada vez más agresivas e inteligentes que convencan a los más exigentes consumidores, motivo por el cual el Marketing es una de las áreas más importantes para el desarrollo de las organizaciones.

Por este motivo, se ha planteado como objetivo, elaborar un instructivo para optimizar el control de la gestión presupuestaria en el “departamento de Marketing de los centros comerciales de Guayaquil”, de modo que se mejore el nivel de cumplimiento entre los ingresos y gastos presupuestado con la realidad financiera del área del Marketing en el Centro Comercial.

Para el efecto, se ha desarrollado cuatro capítulos, en el primero se ha formulado la problemática de la investigación, en el segundo se ha descrito el marco teórico basado en la investigación bibliográfica de reconocidos autores que abordan la disciplina de la Gestión Presupuestaria y los instructivos de control, continuando con el marco metodológico que se basa en encuestas y entrevistas formuladas a los principales involucrados en la elaboración y aprobación de los presupuestos, con cuyos resultados se ha elaborado la propuesta del instructivo de control para optimizar la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing, en lo correspondiente al nivel de cumplimiento de lo planificado y lo obtenido, para beneficio de los clientes internos y externos, culminado con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Centros Comerciales de la ciudad de Guayaquil, han tenido un crecimiento muy importante en la última década, creando una cultura de compra y satisfacción entre los potenciales clientes. El departamento de marketing es muy importante ya que se dedica a establecer siempre nuevas estrategias dentro del Centro Comercial con el objetivo de fidelizar a los clientes y atraer nuevos con las campañas temporales que realizan para mejorar en ventas.

El departamento de marketing participa en todas las etapas del proceso de la empresa siempre con la premisa de crear y desarrollar acciones que mantengan viva a la organización, proporcionen rentabilidad y la hagan crecer.

Tenemos que tener claro que el marketing tiene tanta importancia fuera como dentro de la organización, es dar un paso adelante, una manera de derribar prejuicios, enfrentarse a la autocrítica y atreverse a innovar. Por lo que es importante desarrollar un instructivo para una buena gestión presupuestaria que garantice la eficiencia de la utilización de los recursos financieros para estos departamentos tan importantes.

Actualmente la elaboración de los presupuestos es una función que no requiere especialización y que debe ser manejada por cada departamento, contrario a lo que manda la Gestión Presupuestaria, disciplina que pone de manifiesto la necesidad de contar con un responsable para la planificación, organización, dirección y control de los presupuestos de ingresos y gastos, ocasionando inestabilidad e incumplimiento en la planificación de la organización.

A pesar de ello, la Gestión Presupuestaria ha presentado incumplimientos que oscilaron entre el 85% al 90% del presupuesto establecido por los directivos de la institución, lo

que ocasionó que no se cumplan con la ejecución de todas las campañas publicitarias y promocionales en el Centro Comercial, lo que perjudicó a los propietarios y trabajadores de los centros comerciales, además de privar a los usuarios del centro comercial de mayores promociones que puedan incentivar la demanda.

1.1.1 Causas y Consecuencias del Problema

Una de las principales causas que se originan en el mal manejo de los presupuestos establecidos por la empresa y en especial el departamento de marketing de los centros comerciales de Guayaquil, son causados por el exceso de gastos que se generan al realizar el lanzamiento de grandes campañas que se dan para atraer a los potenciales clientes, las mismas que no cuentan con un análisis, con un estudio de mercado y con un verdadero presupuesto que se asemeje a los gastos reales que se incurren en este tipo de actividades, como consecuencia de las falencias que se dan en este tipo de campañas conllevan a sobregirarse en sus presupuestos y terminan afectando a las diferentes áreas ya que se tienen que cubrir estos valores para seguir con el lanzamiento de las mismas. Otra de las causas que se inciden es destinar los mismos valores de años anteriores en el presupuesto de marketing, sin tener en cuenta las condiciones presupuestarias actuales y las necesidades de marketing a desarrollar.

En el transcurso del año, se dan a conocer diferentes campañas publicitarias de las cuales solo se consideran tres de gran importancia como son las del día de la madre, día del padre y navidad, las cuales generan gastos exorbitantes, ya que son de gran relevancia y se les da una mayor publicidad para captar un mayor mercado. Así mismo, se debe considerar con un análisis la designación de los valores, de manera que se asemejen a los gastos reales que incurren y evitar el riesgo de que se malgasten los recursos destinados para las mismas.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Cómo influiría la elaboración de un instructivo de control para mejorar la gestión presupuestaria en los departamentos de marketing de los centros comerciales?

1.1.3 Delimitación del Problema

Área:	Control Presupuestario y Contable
Aspecto:	Departamento de Marketing
Tema:	Instructivo para el control de gestión presupuestaria, “Departamento de Marketing de los centros comerciales de Guayaquil”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un instructivo para optimizar el control de la gestión presupuestaria en el “departamento de Marketing de los centros comerciales de Guayaquil”.

1.2.2 Objetivo Específico

- Determinar los factores que inciden en que se incurra en gastos no presupuestado.
- Determinar los factores que inciden en la Poca eficiencia en los ingresos económicos de Marketing.
- Determinar los factores que inciden en el Incumplimiento del presupuesto de Marketing.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación está orientada al control y la gestión presupuestaria del área de Marketing de los Centros Comerciales de la ciudad de Guayaquil, que tienen la modalidad de alquiler o concesión de locales e islas, existen otros centros comerciales que son de propiedad horizontal a los cuales no aplica este estudio.

Los Centros comerciales tienen 2 tipos de ingresos:

1. Por alquiler o concesión de locales e islas
2. Por alquiler de espacios publicitarios, islas temporales de promoción y auspiciantes del centro comercial.

De estos 2 tipos de ingresos podemos decir que el primero es ingreso fijo ya que dependemos del área disponible para alquilar o concesionar y esta área no puede crecer ni tampoco se puede subir arbitrariamente los costos de los mismos.

El segundo tipo de ingreso es variable y de hay la importancia de este estudio ya que es complejo tanto el presupuesto como el control del mismo es decir el manejo de los ingresos y egresos de esta área así como la gestión de todo lo relacionado con Marketing.

Si a esto se suma que una de los objetivos principales del área de Marketing es atraer clientes para que consuman en los locales del centro comercial y para esto es necesario hacer campañas durante todo el año y todo esto con autogestión (Dinero gestionado con auspicio).

Por esta razón, se aplicará las herramientas de la Gestión Presupuestaria, como aporte de la Ciencias Contables, con la cual se beneficiará a los clientes internos y externos de la organización, con mayores ventas para los primeros y mejores promociones para los segundos.

1.4 HIPÓTESIS.

Si se elabora un instructivo de control se podrá optimizar la gestión presupuestaria en el “departamento marketing de los centros comerciales de Guayaquil” entonces mejorará la rentabilidad dichos departamentos.

1.5 VARIABLES

Variable Independiente: Instructivo de Control

Como su nombre lo indica, se identifica en el desarrollo del proyecto, es mediante los instrumentos de valoración, medición y control que nos brinda esta Área de la Contabilidad, los cuales deben estar registrados en manuales de instrucciones o instructivos que permita orientar al personal en el control de la gestión presupuestaria.

Confiables al ser desarrollados a las normas contables y tributarias la que permitirá demostrar los resultados esperados para la elaboración del proyecto.

Variable Dependiente: Optimización de la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing

La variable dependiente, es la que refleja los resultados del estudio de investigación, es decir muestra lo obtenido de la variable independiente; Es así que la optimización de la Gestión Presupuestaria no podrá darse si la variable independiente no se cumple.

La optimización de la gestión presupuestaria se puede comprobar a través de la interpretación de los índices que nos arrojen los resultados reales de los estados financieros en años anteriores y lo que se proyecte para el futuro inmediato.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La presente investigación tiene como antecedente las investigaciones que se presentan en los siguientes subnumerales:

2.1.1. Trabajo investigativo No. 1

La investigación titulada “elaboración de un manual de control interno en los procedimientos del Área Financiera de la Cooperativa de Taxi Ruta Puerto Anconcito, 2010”, realizada por Dalila Dunkley Tomalá e Irma Torres Medina, que trató acerca del control de los presupuestos de esta entidad, mediante un manual de procedimientos.

La referida investigación tuvo como objetivo: “Identificar las causas de las fallas en el control interno, mediante un análisis doctrinario e investigativo que señale las opiniones de los socios y del personal de la institución, para verificar el nivel de cumplimiento de las actividades en el Área Financiera de la Cooperativa de Taxi Ruta “Puerto Anconcito”.

Los resultados de la investigación, que se basó en la aplicación de encuestas y entrevistas a socios y directivos, permitieron identificar fallas en el manejo financiero de los presupuestos de la Cooperativa de Taxi Ruta, motivo por el cual las autoras de la misma, propusieron como alternativa de solución la elaboración de un manual de control interno para el manejo de los procedimientos en el área financiera de la entidad.

Las bases legales sobre las cuales se fundamentó el manual de control interno propuesto, fueron la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento de aplicación, además de las normas NIIF y otras normativas nacionales e internacionales en el área contable, con lo que se esperaba controlar de mejor manera el presupuesto y coordinar de manera óptima las actividades para mejorar el nivel de transparencia de los

estados financieros.

2.1.2. Trabajo investigativo No. 2

La siguiente investigación titulada “elaboración de un manual de procedimientos y políticas para el control y registro contable de facturas de compras en la compañía Pereymar S.A. en el año 2009”, realizada por Dalila Dunkley Tomalá, que trató acerca del control de los presupuestos de compras de la referida organización, mediante un manual de procedimientos.

La referida investigación tuvo como objetivo: “Elaborar un manual de procedimientos para el control y registro contable de facturas de compras en la compañía Pesquera Reyes del Mar Pereymar S.A., en el año 2009, para aumentar los gastos deducibles, reducir el pago del impuesto a la Renta e incrementar las utilidades”.

Los resultados de la investigación, que se basó en la aplicación de encuestas y entrevistas a colaboradores y directivos de la compañía Pereymar, permitieron identificar fallas en el presupuesto de las compras y control de los mismos, motivo por el cual la autora propuso como alternativa de solución la elaboración de un manual de control interno para el control y registro contable de facturas de compras y del presupuesto de egresos operativos.

Las bases legales sobre las cuales se ha fundamentado el manual de control interno propuesto, fueron el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno, las NIC y NEC, así como las normas NIIF y otras normativas nacionales e internacionales que definen mandatos en el área contable, con lo que la autora mantiene la expectativa de mejorar la gestión presupuestaria y llevar adecuadamente el registro y control de las facturas de compras, para transparentar los estados financieros de la compañía.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La fundamentación teórica es la descripción de las variables, con base en el criterio de reconocidos autores de las ciencias administrativas y contables, que se refieren por una

parte a la gestión presupuestaria y por otra parte al control administrativo.

En los siguientes sub-numerales de este capítulo se hace referencia a los aspectos concernientes a la gestión presupuestaria y a los instructivos de control.

2.2.1 GESTION PRESUPUESTARIA

El problema hace referencia a las fallas en la gestión presupuestaria del Departamento de Marketing del centro comercial en estudio, motivo por el cual en los siguientes sub-numerales se conceptualiza los términos planeación, presupuestos y Gestión Presupuestaria.

2.2.1.1 Concepto e Importancia de la Gestión Presupuestaria.

Como se describió en la justificación de la problemática de la investigación, la gestión presupuestaria del Departamento de Marketing, es una de las bases para lograr el éxito organizacional.

Según ANTON, J. (2009) la gestión se refiere a “la ejecución de las actividades que conducen al logro de los objetivos y metas que han sido planificados por los administradores”.¹

La gestión no es otra cosa que realizar un conjunto de actividades sistemáticas, para lograr un fin determinado, esto significa que para que se tenga una gestión óptima, es importante la planificación de los directivos.

ROSEMBERG, J. (2008), conceptualiza la Gestión Presupuestaria como “la agrupación de cuentas presupuestaria por productos o servicios, así como la evolución de sus costos.”²

¹ ANTON, John. (2009). Dirección de Relaciones con los Clientes. Editorial Prentice Hall. Segunda Edición. Nueva Jersey. Pág. 116.

² ROSEMBERG, J. (2008). Diccionario de administración y finanzas. Grupo Editorial Océano. Barcelona – España. Pág. 324.

La Gestión Presupuestaria es entonces, las actividades que realiza la alta dirección en la elaboración de presupuestos, la cual se debe efectuar de acuerdo a los objetivos y metas trazados, así como a la misión institución, es decir, que pretende identificar las acciones para la consecución óptima de los resultados previstos.

ZAPATA, P. (2006), al referirse a la importancia de la gestión presupuestaria, considera que “la planificación presupuestaria es una parte importante de las operaciones, porque proporciona esquemas y pautas para guiar, conducir y controlar las actividades de la empresa, con el propósito de lograr el éxito.”³

La Gestión Presupuestaria adquiere gran importancia para las organizaciones, debido a que con la elaboración de los presupuestos, se puede contar con una herramienta de mucha utilidad, para guiar las actividades hacia el logro de un propósito determinado, de manera óptima y eficiente.

Se aprecia con claridad que la actividad de planeación es vital para la Gestión Presupuestaria.

2.2.1.2 Planeación.

EMERY, D.; FINNERTY, J. & STOWE, J. (2006) definen a la planeación financiera de la siguiente manera:

“La planeación financiera crea un “croquis” para el futuro de la compañía. La planeación es necesaria para (1) establecer las metas de la compañía, (2) escoger estrategias operativas y financieras, (3) pronosticar los resultados operativos y usar estos pronósticos para monitorear y evaluar el desempeño, y (4) crear planes de contingencia para enfrentar circunstancias imprevistas.”⁴

³ ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro (2006). Contabilidad General 4. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Cuarta Edición. Colombia. Pág. 269.

⁴ EMERY, Douglas R.; FINNERTY, John D. & STOWE, John D. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Segunda Edición. México. Pág. 646.

En efecto, la planeación financiera es el croquis de la empresa, para pronosticar los resultados y enfrentar los imprevistos, de modo que se tenga una herramienta que permita el posterior control y evaluación organizacional.

Por esta razón, el término planeación involucra a otros, como son la previsión o el pronóstico. Al respecto STAIR R., RENDER B. & HANNA M. (2006) consideran:

“Cada día, los administradores toman decisiones sin saber lo que ocurrirá en el futuro. Se ordena el inventario aunque nadie sabe cómo serán las ventas, se compra nuevo equipo aunque nadie conozca la demanda de los productos y se realizan inversiones aunque nadie sabe cuáles serán las utilidades, Los administradores siempre tratan de reducir esta incertidumbre y de hacer mejores estimaciones de lo que sucederá en el futuro. El propósito principal de los pronósticos es lograr esos objetivos.”⁵

Los pronósticos forman parte de la planeación o planificación administrativa, porque a través de sus técnicas es posible la reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones.

Por otra parte, la previsión al igual que los pronósticos, está incluida dentro de la planeación administrativa, motivo por el cual HEYZER J. & RENDER B. definen la previsión de la siguiente manera: “es el arte y la ciencia de predecir acontecimientos futuros; puede suponer la toma de datos históricos y su proyección hacia el futuro...”⁶

Esto significa que la previsión y los pronósticos son la base de la planeación administrativa, la cual permite predecir acontecimientos, con el objeto de preparar a la organización para el futuro, de modo que pueda estar apta para enfrentar los nuevos retos que le plantean el entorno y el mercado.

⁵ STAIR, Ralph M.; RENDER, Barry & HANNA, Michael E. (2006). Métodos Cuantitativos para los Negocios. Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Novena Edición. México. Pág. 150.

⁶ HEIZER, Jay & RENDER, Barry (2005). Dirección de la Producción, Decisiones Estratégicas. Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Sexta Edición. España. Pág. 83.

2.2.1.3 Conceptos de Presupuesto.

Los presupuestos son una parte esencial de la planificación de las actividades en una organización, en este caso, es muy necesario para el Centro Comercial en estudio, que se elabore eficientemente los presupuestos del Departamento de Marketing, porque esta área es una de las más importantes para el mantenimiento de la corporación en el mercado y para que se obtengan los fines previstos por la alta dirección.

WHEELEN, T. & HUNGER, J. (2007) conceptualizan el término presupuesto, como “una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa.”⁷

Los presupuestos representan la planificación de los resultados esperados por la empresa, con lo cual se pueden optimizar las tareas de evaluación y control, así como la toma de decisiones.

Los presupuestos permiten a las organizaciones trazar sus objetivos, saber cuánto deben gastar, no excederse más de lo necesario, porque eso significaría gastar energías en vano y dirigir el esfuerzo hacia un objetivo muy bien dirigido, de modo que se cumplan óptimamente con los resultados y metas trazadas.

Según ROSEMBERG, J. (2008), el presupuesto se define como el “resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.”⁸

En el presupuesto se puede observar el resumen de todos los gastos, en este caso, publicitarios y de promoción, que permitirán orientar el esfuerzo hacia el cumplimiento óptimo de dicha proforma, para alcanzar los objetivos organizacionales.

⁷ WHEELEN, Thomas L. & HUNGER, J. David (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Décima Edición. México. Pág. 17.

⁸ ROSENBERG, J. (2008). Diccionario de administración y finanzas. Grupo Editorial Océano. Barcelona – España. Pág. 324.

2.2.1.4 Tipos de Presupuestos.

La clasificación de los presupuestos es muy amplia, sin embargo, en la presente investigación se citarán solamente los que están relacionados con la función de Marketing, entre los cuales ZAPATA, P. (2006) menciona los siguientes:

- **Presupuestos operativos.** *La evidencia de la planificación financiera a corto plazo, constituye los presupuestos específicos de: inversión, operación y caja.*
- **Presupuesto de ventas.** *Se prepara con base en los datos que los propios vendedores, supervisores y jefe comercial proponen, en función de: investigación y sondeos del mercado cautivo y potencia; conocimiento de las estrategias de mercado que utilizará la competencia; compromisos y prepedidos efectuados por los clientes; capacidad de compra del mercado; política de la empresa sobre revisión de precios; estrategias promocionales y descuentos especiales.⁹*

Entre los presupuestos operativos se citan la elaboración de las proyecciones del flujo de efectivo, mientras que el presupuesto de ventas incluye exclusivamente la previsión de los gastos concernientes al área de Marketing, siendo las principales la investigación del mercado y las campañas de publicidad y promoción.

Según EMERY, D.; FINNERTY, J. & STOWE, J. (2006) el presupuesto de efectivo “es el proceso de proyectar (pronosticar) y resumir las entradas y salidas que una compañía espera tener durante el horizonte de planeación.”¹⁰

⁹ ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro (2006). Contabilidad General 4. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Cuarta Edición. Colombia. Pág. 272.

¹⁰ EMERY, Douglas R.; FINNERTY, John D. & STOWE, John D. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Segunda Edición. México. Pág. 652.

Además, según los mismos autores, los presupuestos de efectivo se basan en pronósticos de ventas, lo que es una consecuencia del vínculo de los flujos de efectivos con las ventas.

En cuanto a los presupuestos en el área de Marketing, uno de los más importantes, es el **presupuesto publicitario y de promociones**, el cual según KOTLER Philip & ARMSTRONG Gary (2008) es el mecanismo que utilizan las empresas para determinar sus gastos en publicidad y promociones, el cual se basa en los siguientes métodos:

- **Método costeable.** *Fijan el presupuesto en el nivel que, en opinión de la dirección, la empresa puede pagar...al prever que la empresa no podrá gastar en publicidad más de lo que tiene.*
- **Método de porcentaje de las ventas.** *Determina el presupuesto como cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario.*
- **Método de paridad competitiva.** *Establece el presupuesto para igual los gastos de los competidores.*
- **Método de tarea y objetivo.** *Es el método más lógico para establecer el presupuesto, porque la empresa lo determina con base en lo que quiere lograr con la publicidad y promoción.¹¹*

El presupuesto de publicidad y promociones se debe estructurar con base en lo que la empresa, en este caso el Centro Comercial, desea lograr, es decir, con base en la planeación de las ventas y las metas establecidas por la alta dirección, durante la fase de planificación.

2.2.2 CONTROL

Todas las acciones empresariales requieren diferentes tipos de controles, en unos casos internos y en otras ocasiones externos; en ambas situaciones se pretende evaluar el cumplimiento de las actividades con los objetivos planeados, con normativas legales

¹¹ KOTLER Philip & ARMSTRONG Gary (2008). Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Sexta Edición. México. Pág. 480, 481, 482.

expresas o con alguna situación en particular, pero siempre el control procurará establecer una medida de comparación entre lo planeado o dispuesto con lo que se ha cumplido.

2.2.2.1 Conceptos e Importancia de la Función de Control.

La función de control es una de las áreas más importantes para las organizaciones y que tiene gran incidencia en la toma de decisiones, porque permite establecer una comparación clara y concreta sobre lo que se ha planificado y el cumplimiento de lo planeado.

En efecto, ROSEMBERG, J. (2008), define al control de la siguiente manera: “control es enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidos.”¹²

Esto significa que el control se refiere directamente a la capacidad para determinar el cumplimiento de los planes y políticas establecidos por la dirección de las organizaciones.

Algunos autores vinculan el término control con el de evaluación, como es el caso de WHEELLEN, T. & HUNGER, J. (2007), quienes manifiestan lo siguiente:

*El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera.*¹³

La evaluación y el control son las actividades que garantizan a las organizaciones, el cumplimiento de sus planes, objetivos y políticas, motivando a los miembros que la

¹² ROSENBERG, J. (2008). Diccionario de administración y finanzas. Grupo Editorial Océano. Barcelona – España. Pág. 96

¹³ WHEELLEN, Thomas L. & HUNGER, J. David (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Décima Edición. México. Pág. 262.

conforman a la toma de decisiones óptima, basado en los resultados que se obtengan de la aplicación de la función administrativa.

2.2.2.2 Control administrativo.

El control es una función administrativa, motivo por el cual ROSEMBERG, J. (2008) la conceptualiza de la siguiente manera:

Proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización, para propiciar que los objetivos que se han marcado y las tareas que han repartido se ejecuten de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de la organización. Formulación continua de planes, evaluaciones, métodos de organización, reglamentación, sanciones, análisis, verificaciones y sincronización.¹⁴

Los directivos influyen en las actividades a través del control administrativo, proceso mediante el cual se facilita la toma de decisiones, porque se basa en los resultados que surgen de establecer la comparación entre lo presupuestado con lo planeado al inicio del periodo correspondiente.

Otro reconocido autor como VELÁSQUEZ, G. (2005) define al control administrativo como “el trabajo que realiza un administrador para monitorear, comprobar y valorar el trabajo de los demás miembros de la organización.”¹⁵

Como se puede apreciar, el control administrativo corresponde al monitoreo, comprobación y valoración del presupuesto realizado por los directivos, que sirve para verificar si se cumplen con los resultados esperados.

¹⁴ ROSEMBERG, J. (2008). Diccionario de administración y finanzas. Grupo Editorial Océano. Barcelona – España. Pág. 96

¹⁵ VELÁSQUEZ, Gustavo. (2005). Administración de los Sistemas de Producción. Editorial Limusa. Decimoquinta Edición. México. Pág. 16.

Según lo manifestado por WHEELLEN, T. & HUNGER, J. (2007), “la información para la evaluación y control consiste en datos de rendimiento y reportes de actividades.”¹⁶

Los datos del que hablan los autores de la cita, deben constar a su vez en documentos, que bien pueden ser manuales de instrucciones o instructivos, que serán abordados en la siguiente variable de la investigación.

2.2.3 INSTRUCTIVO

Los instructivos están contenidos en manuales, motivo por el cual se hará un breve análisis teórico de lo que es un manual, definiendo además a los procedimientos y políticas.

En los siguientes sub-numerales se hace referencia a la conceptualización de los manuales, procedimientos, instructivos y políticas.

2.2.3.1 Manual: Concepto, objetivo e importancia

En todas las áreas del conocimiento se habla de los manuales, que tienen gran importancia para las ciencias administrativas y contables, porque están relacionadas directamente a plasmar el conocimiento en un documento.

HAMILTON, A. (2005) define la palabra Manual de la siguiente manera:

Un manual es un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones...los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos

¹⁶ WHEELLEN, Thomas L. & HUNGER, J. David (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Décima Edición. México. Pág. 263.

*documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.*¹⁷

Los manuales contienen el cúmulo de conocimientos y experiencias acerca de los procesos y recursos que los directivos y trabajadores deben utilizar y seguir para la ejecución de las actividades productivas, de modo que se pueda accionar con eficacia y eficiencia.

Para SWIFT, R. (2005) la elaboración de los manuales tiene el siguiente objetivo:

*El objetivo de los manuales es similar a alguien que trata de conservar en la memoria todas las experiencias y los encuentros que tuviera con otra persona, institución, negocios o a lo largo de toda su vida. Es la memoria que guarda la información y recuerdos acerca de nuestras vivencias. Disponer de este conocimiento y poder actuar con base en él oportunamente, puede determinar el éxito en los negocios.*¹⁸

Los manuales tienen el objetivo de conservar la experiencia en el uso de determinada tecnología, para provecho del talento humano, que en muchas ocasiones requiere una guía para llevar a cabo una actividad, que en ausencia de documentación, se puede tornar más complicada.

HAMILTON, A. (2005), acerca de la importancia de los manuales, señala lo siguiente:

Los manuales por sí solos, tal vez no ayudan a vender más, pero sí ayudan a consolidar las ventas actuales. ¿Por qué? Porque dentro de los Manuales se incorpora la tecnología de la organización para desarrollar nuevos productos, para implantar nuevas estrategias de mercado, para desarrollar clientes potenciales, para hacer

¹⁷ HAMILTON, Alexander (2005). Guía Práctica para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Editado por Institute Incorporated. Primera Edición. Estados Unidos. Pág. 10.

¹⁸ SWIFT, Ronald S. (2005). Como Mejorar las Relaciones con los Clientes. Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Primera Edición. México. Pág. 67.

*cotizaciones atractivas, y en general, para hacer todo aquello que sea de vital importancia para la organización.*¹⁹

Los manuales son importantes para las organizaciones, porque el cambio de tecnología y de procesos, puede significar dificultades para los trabajadores, trabajar sin una guía documentada, puede evitar que los colaboradores orienten adecuadamente sus esfuerzos y que no se logren los resultados esperados.

Los manuales pueden contener procedimientos, instrucciones y diagramas o esquemas de los procesos a los que se refiere, incluso deben incluir los códigos correspondientes para la clasificación de la documentación y evitar que se produzcan confusiones entre el personal.

En la presente investigación se pretende comprobar la factibilidad de la elaboración de un manual de instrucciones para la optimización de la Gestión Presupuestaria en la organización.

2.2.3.2 Procedimiento

WHEELLEN, T. & HUNGER, J. (2007) conceptualizan los procedimientos, de la siguiente manera:

*Los procedimientos constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o un trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la corporación.*²⁰

¹⁹ HAMILTON, Alexander (2005). Guía Práctica para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Editado por Institute Incorporated. Primera Edición. Estados Unidos. Pág. 44.

²⁰ WHEELLEN, Thomas L. & HUNGER, J. David (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Décima Edición. México. Pág. 17.

Los procedimientos establecen la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad, de modo que se puedan lograr los objetivos y metas trazadas por la alta dirección.

HAMILTON, A. (2005) considera que un procedimiento es “la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo...es a través de ellos que se documentan los procedimientos y experiencias de las generaciones anteriores.”²¹

Los procedimientos son la secuencia de las actividades, que guardan concordancia lógica y sistemática, para lograr determinados fines organizacionales, como es la optimización de los procesos.

La importancia que revisten los procedimientos, radica en que permiten a la organización documentar todas las actividades que realiza, para demostrar a las autoridades de control, que la empresa tiene un mecanismo de control eficiente y eficaz que le facilita la toma de decisiones.

2.2.3.3 Instructivos

Los instructivos hacen referencia a las instrucciones de trabajo, es decir, a cada una de las actividades que se describen de manera lógica, secuencia y sistemática, que orientan el esfuerzo del personal, con el firme propósito de alcanzar las metas esperadas por la alta dirección.

Según ROSEMBERG, J. (2008), los instructivos “son un conjunto de actividades que, sometidos al sistema, producen una operación”.²²

²¹ HAMILTON, Alexander (2005). Guía Práctica para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Editado por Institute Incorporated. Primera Edición. Estados Unidos. Pág. 22.

²² ROSENBERG, J. (2008). Diccionario de administración y finanzas. Grupo Editorial Océano. Barcelona – España. Pág. 324.

En efecto, los instructivos son las actividades detalladas de modo lógico y secuencial, por lo tanto, son una guía para que el personal perteneciente a la organización, en este caso del Centro Comercial, optimice las actividades referentes para la presente investigación, a la elaboración del presupuesto publicitario en el Departamento de Marketing.

HAMILTON, A. (2005) considera que un instructivo es “una definición muy detallada de la realización de actividades específicas, donde se hace mención de los procesos y recursos físicos, humanos y materiales que se requieren para el efecto.”²³

Para Hamilton, un instructivo es la definición más detallada de las actividades específicas, es decir, que los procedimientos se diferencian de las instrucciones, porque los primeros son generales, tienen un propósito y un alcance determinado con anterioridad, mientras que las segundas son más bien de carácter particular y solo se enfocan en describir de manera específica cuáles son las actividades necesarias para realizar un proceso cualquiera.

Un manual, por lo tanto, puede contener procedimientos e instructivos de trabajo, estos últimos pueden encontrarse esquematizados en diagramas o simplemente como un conjunto de pasos escritos, en ambos casos no pierden su esencia.

2.2.3.4 Las Políticas: Definición e importancia

Las políticas son guías que conducen las actividades de una organización, para que el personal sepa que deben cumplirse estas normativas y se haga efectivo la optimización en la Gestión.

HAMILTON, A. (2005), define a las políticas de la siguiente manera:

- *Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.*

²³ HAMILTON, Alexander (2005). Guía Práctica para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Editado por Institute Incorporated. Primera Edición. Estados Unidos. Pág. 22.

- *Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.*
- *Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.*
- *Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.*²⁴

En efecto, las políticas también deben encontrarse documentadas en un manual, dado la importancia que revisten para las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control.

Las políticas orientan las acciones del personal y establecen de manera formal, los lineamientos que deben seguir cada uno de los miembros de la organización para lograr los objetivos previstos por los líderes de la corporación.

ROBBINS, S. (2004) al referirse a la importancia de las políticas organizacionales, refiere lo siguiente:

*La ausencia de políticas podría llevarnos a creer que los empleados se conducirán por sí solos, en forma congruente con los intereses de la organización...Las políticas establecen esfuerzos para influir en las metas y en los procesos usados en la toma de decisiones.*²⁵

Las políticas conducen al personal, para que su accionar sea eficiente y eficaz, para que no se realicen esfuerzos en vano y para que influir en la consecución del éxito.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La compañía, se constituyó el 14 de Octubre de 1993, inicia sus operaciones con la compra de 65 hectáreas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, zona de crecimiento de la clase media-alta, en el año 1995 inicia la construcción del Centro

²⁴ HAMILTON, Alexander (2005). Guía Práctica para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Editado por Institute Incorporated. Primera Edición. Estados Unidos. Pág. 15.

²⁵ ROBBINS, Stephen P. (2004). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición. México. Pág. 175.

Comercial, el proyecto arquitectónico fue elaborado por Viteri & Arquitectos Asociados, la fiscalización a cargo del Ing. Francisco Vera y la construcción realizada por la empresa Combaquerizo.

Dentro de los aspectos relevantes de la construcción se puede mencionar, su estructura metálica a cargo de la compañía Edhesa, los edificios de parqueos prefabricados por parte de la empresa Precreto, el Skylight superior cuenta con una variedad de formas y tamaños que lo hacen muy atractivos, en las diferentes ingenieras participaron empresas de reconocido prestigio de la ciudad y del exterior

El 8 de Septiembre del 1997 se inauguró el centro comercial más grande del Ecuador, con el 98% de áreas concesionadas, marcas importantes que nacieron y que hoy son reconocidas nacional e internacionalmente, Megamaxi, Sweet & Coffee, Churrin Churron, Optimoda, entre otros.

Se constituyó en el primer centro comercial en recordación de marca a nivel nacional, el más visitado de la ciudad y el que mayor nivel de ventas reportaba, el único en obtener una certificación de calidad ISO 9001, motivándonos a realizar la segunda ampliación.

En Febrero del 2010 se inició la construcción, la misma que comprende dos edificios de seis pisos teniendo un enfoque comercial y empresarial, posee un subsuelo de 100 parqueos, en la planta baja se desarrolló área comercial, en el primer piso área de restaurantes y entretenimiento, cuatro pisos de oficinas modulares y el último piso dos salones para eventos de 450m² cada uno.

Campañas innovadoras. – Desde sus inicio el Centro Comercial se caracterizó por realizar campañas innovadoras, en su inauguración presentó el “Show de Disney” un evento que cautivó y cambió la forma de promocionar las ventas, se instauró el canje de facturas de compras por entradas, durante estos catorce años se han institucionalizado campañas que son muy recordadas por todos los clientes

Campañas Promocionales. – Las promociones cautiva a los potenciales consumidores para la toma de decisión de compra, se desarrollan promociones tales como:

- Temporada de Playa
- Regreso a Clases
- Madre
- Padre
- Bingo Sol
- Casa del Terror
- Navidad

Además de participar por premios aspiraciones como autos, casas, viajes y otros premios.

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 NIIF 1: Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera.

Estimaciones:

- 14 Las estimaciones de una entidad realizadas según las NIIF, en la fecha de transición, serán coherentes con las estimaciones hechas para la misma fecha según los PCGA anteriores (después de realizar los ajustes necesarios para reflejar cualquier diferencia en las políticas contables), a menos que exista evidencia objetiva de que estas estimaciones fueron erróneas.
- 15 Después de la fecha de transición a las NIIF, una entidad puede recibir información relativa a estimaciones hechas según los PCGA anteriores. De acuerdo con el párrafo 14, una entidad tratará la recepción de esa información de la misma forma que los hechos posteriores al periodo sobre el que se informa que no implican ajustes según la NIC 10 *Hechos Ocurridos después del Periodo sobre el que se Informa*. Por ejemplo, supongamos que la fecha de transición a las NIIF de una entidad es el 1 de enero de 20X4, y que la nueva información, recibida el 15 de

julio de 20X4, exige la revisión de una estimación realizada según los PCGA anteriores que se aplicaban el 31 de diciembre de 20X3. La entidad no reflejará esta nueva información en su estado de situación financiera de apertura conforme a las NIIF (a menos que dichas estimaciones precisaran de ajustes para reflejar diferencias en políticas contables, o hubiera evidencia objetiva de que contenían errores). En lugar de ello, la entidad reflejará esa nueva información en el resultado del periodo (o, si fuese apropiado, en otro resultado integral) para el año finalizado el 31 de diciembre de 20X4.

- 16 Una entidad puede tener que realizar estimaciones conforme a las NIIF, en la fecha de transición, que no fueran requeridas en esa fecha según los PCGA anteriores. Para lograr coherencia con la NIC 10, dichas estimaciones hechas según las NIIF reflejarán las condiciones existentes en la fecha de transición. En particular, las estimaciones realizadas en la fecha de transición a las NIIF, relativas a precios de mercado, tasas de interés o tasas de cambio, reflejarán las condiciones de mercado en esa fecha.
- 17 Los párrafos 14 a 16 se aplicarán al estado de situación financiera de apertura según las NIIF. También se aplicarán a los periodos comparativos presentados en los primeros estados financieros según NIIF, en cuyo caso las referencias a la fecha de transición a las NIIF se reemplazarán por referencias relativas al final del periodo comparativo correspondiente.

Estimaciones.

FC84 La entidad habrá tenido que hacer estimaciones, según los PCGA anteriores, en la fecha de transición a las NIIF. Los sucesos ocurridos entre esa fecha y la fecha en la que se informa de los primeros estados financieros de la entidad pueden sugerir la necesidad de cambiar tales estimaciones. Algunos de esos sucesos pueden cumplir las condiciones para ser calificados como sucesos que implican ajustes, según la NIC 10 *Hechos Ocurridos Después de la Fecha del Balance*.*

Sin embargo, si la entidad ha hecho esas estimaciones utilizando criterios compatibles con las NIIF, el Consejo llegó a la conclusión de que sería más útil para los usuarios — y más coherente con la NIC 8 — reconocer los efectos de la revisión de esas

estimaciones como ingreso o gasto del periodo en que la entidad hace la revisión, mejor que al preparar el balance de apertura conforme a las NIIF (párrafos 14 a 17 de la NIIF).

2.4.2 Norma Ecuatoriana de Auditoría. NEA 17. Auditoría de Estimaciones Contables.

Introducción.

1. El propósito de esta Norma Ecuatoriana de Auditoría (NEA) es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la auditoría de estimaciones contables contenidas en los estados financieros. Esta NEA no pretende ser aplicable a examen de información financiera prospectiva, aunque muchos de los procedimientos explicados aquí puedan ser adecuados para tal fin.
2. **El auditor deberá obtener una apropiada suficiente evidencia de auditoría respecto de las estimaciones contables.**
3. “Estimación contable” quiere decir una aproximación al monto de una partida en ausencia de un medio preciso de medición. Son ejemplos:
 - Para reducir inventario y cuentas por cobrar a su valor realizable estimado.
 - Para asignar el costo de activos fijos sobre sus vidas útiles estimadas.
 - Ingreso acumulado.
 - Impuestos diferidos
 - Para una pérdida por un caso legal.
 - Pérdidas sobre contratos de construcción en desarrollo
 - Para cumplir con reclamos de garantía.
4. La administración es responsable por hacer las estimaciones contables incluidas en los estados financieros. Estas estimaciones a menudo son hechas en condiciones de incertidumbre respecto del resultado de acontecimientos que han ocurrido o que es probable que ocurran e implican el uso del juicio. Como resultado, el riesgo de representación errónea importante es mayor cuando se implican las estimaciones contables.

La naturaleza de las estimaciones contables.

5. La determinación de una estimación contable puede ser simple o compleja dependiendo de la naturaleza de la partida. Por ejemplo, acumular un cargo por renta puede ser cálculo simple, mientras que estimar una provisión para un inventario de lento movimiento o excedentes puede implicar análisis considerables de datos actuales y un pronóstico de ventas futuras. En las estimaciones complejas, puede requerirse un alto grado de conocimiento especial y de juicio.
6. Las estimaciones contables pueden ser determinadas como parte del sistema de contabilidad de rutina que operan sobre una base de continuidad, o pueden ser no de rutina, operando sólo al final del período. En muchos casos, las estimaciones contables se hacen usando una fórmula basada en la experiencia, tal como el uso de tasas estándar para depreciar cada categoría de activos fijos o un porcentaje estándar de ingreso de ventas para calcular una provisión de garantía. En tales casos, la fórmula necesita ser precisada regularmente por la administración, por ejemplo, revaluando las vidas útiles de los activos o comparando los resultados reales con la estimación y ajustando la fórmula cuando sea necesario.
7. La incertidumbre asociada con una partida, o la falta de datos objetivos puede hacer imposible una estimación razonable, en cuyo caso, el auditor necesita considerar si el dictamen del auditor necesita modificación para cumplir con la NEA “El Dictamen del Auditor sobre los Estados Financieros”.

Procedimientos de auditoría.

8. El auditor deberá obtener una apropiada suficiente evidencia de auditoría sobre si una estimación contable es razonable en las circunstancias y, cuando se requiera, si es revelada en forma apropiada. La evidencia disponible para soportar una estimación contable será a menudo más difícil de obtener y menos conclusiva que la evidencia disponible para soportar otras partidas en los estados financieros.
9. A menudo es importante para el auditor, una comprensión de los procedimientos y métodos, incluyendo los sistemas de contabilidad y de control interno, utilizados por la administración para hacer las estimaciones contables, para que el auditor planifique la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría.

10. El auditor debería adoptar uno o una combinación de los siguientes enfoques, en la auditoría de una estimación contable:
- a) revisar y comprobar el procedimiento usado por la administración para desarrollar la estimación;
 - b) usar una estimación independiente para comparación con la preparada por la administración; o
 - c) revisar hechos posteriores que confirmen la estimación hecha

Revisión y prueba del proceso utilizado por la administración

11. Los pasos ordinariamente implicados en una revisión y prueba del proceso utilizado por la administración son:
- a) evaluación de los datos y consideración de supuestos sobre los que se basó la estimación;
 - b) pruebas de cálculos implicados en la estimación;
 - c) comparación, cuando sea posible, de las estimaciones hechas para períodos anteriores con resultados reales de esos períodos; y
 - d) consideración de procedimientos de aprobación de la administración.

Evaluación de datos y consideración de supuestos

12. El auditor debería evaluar si los datos sobre los que la estimación se basa son exactos, completos y relevantes. Cuando se utilice datos de contabilidad necesitarán ser consistentes con los datos procesados a través del sistema de contabilidad. Por ejemplo, al justificar una provisión de garantía, el auditor debería obtener evidencia de auditoría de que los datos relativos a los productos aún dentro del período de garantía al final del período concuerdan con la información de ventas dentro del sistema de contabilidad.
13. El auditor puede también buscar evidencia de fuentes fuera de la entidad. Por ejemplo, cuando examina una provisión por obsolescencia de inventario calculada con referencia a ventas futuras previstas, el auditor puede, además de examinar los datos internos como niveles de ventas del pasado, pedidos en existencia y tendencias de mercado, buscar evidencia de proyecciones de venta producidas por la industria y de análisis de mercados. Igualmente, cuando examina las

estimaciones de la administración de las implicaciones financieras de litigios y reclamos, el auditor debería buscar comunicación directa con los abogados de la entidad.

14. El auditor debería evaluar si los datos reunidos son analizados y proyectados apropiadamente para formar una base razonable para determinar la estimación contable. Son ejemplos de análisis de antigüedad de las cuentas por cobrar y la proyección del número de meses de existencias disponibles de una partida de inventario basados en el uso pasado y de pronóstico.
15. El auditor debería evaluar si la entidad tiene una base apropiada para los principales supuestos utilizados en la estimación contable. En algunos casos, los supuestos estarán basados sobre estadísticas de la industria o del gobierno, tales como futuras tasas de inflación, tasas de interés, tasas de empleo y crecimiento previsto del mercado. En otros casos, los supuestos serán específicos a la entidad y se basarán en datos generados internamente.
16. Al evaluar los supuestos sobre los que se basa la estimación, el auditor debería considerar, entre otras cosas, si son:
 - Razonables a la luz de los resultados reales en períodos anteriores.
 - Consistentes con los utilizados para otras estimaciones contables
 - Consistentes con los planes de la administración que parecen apropiados.

El auditor necesitaría prestar particular atención a los supuestos, que son sensibles a variación, subjetivos o susceptibles de exposición errónea importante.

17. En el caso de procesos de estimación complejos que implican técnicas especializadas, puede ser necesario para el auditor utilizar el trabajo de un experto, por ejemplo, ingenieros para estimar las cantidades en reservas de vetas de mineral.
18. El auditor debería revisar la continua conveniencia de las fórmulas usadas por la administración en la preparación de las estimaciones contables. Dicha revisión debería reflejar el conocimiento del auditor de los resultados financieros de la entidad en períodos previos, las prácticas utilizadas por otras entidades en la industria y los futuros planes de la administración según revelaciones al auditor.

2.5 DEFINICIONES CONCEPTUALES

Control. – Es enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidos.

Control administrativo. – Proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización, para propiciar que los objetivos que se han marcado y las tareas que han repartido se ejecuten de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de la organización. Formulación continua de planes, evaluaciones, métodos de organización, reglamentación, sanciones, análisis, verificaciones y sincronización.

Gestión. – Ejecución de las actividades que conducen al logro de los objetivos y metas que han sido planificados por los administradores.

Gestión Presupuestaria. – Agrupación de cuentas presupuestaria por productos o servicios, así como la evolución de sus costos.

Instrucciones. – Son un conjunto de actividades que, sometidos al sistema, producen una operación.

Manual. – Es un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones

Método costeable. – Fijan el presupuesto en el nivel que, en opinión de la dirección, la empresa puede pagar...al prever que la empresa no podrá gastar en publicidad más de lo que tiene.

Método de paridad competitiva. – Establece el presupuesto para igual los gastos de los competidores.

Método de porcentaje de las ventas. – Determina el presupuesto como cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario.

Método de tarea y objetivo. – Es el método más lógico para establecer el presupuesto, porque la empresa lo determina con base en lo que quiere lograr con la publicidad y promoción.

Planeación financiera. – Es una actividad que crea un “croquis” para el futuro de la compañía. La planeación es necesaria para (1) establecer las metas de la compañía, (2) escoger estrategias operativas y financieras, (3) pronosticar los resultados operativos y usar estos pronósticos para monitorear y evaluar el desempeño, y (4) crear planes de contingencia para enfrentar circunstancias imprevistas.

Política. – Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo. Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.

Presupuesto. – Es una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa.

Presupuesto de efectivo. – Es el proceso de proyectar (pronosticar) y resumir las entradas y salidas que una compañía espera tener durante el horizonte de planeación.

Procedimientos. – Constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o un trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la corporación.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.7. Tipo de investigación.

La investigación es de tipo descriptiva, porque se describen los procesos correspondientes a la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing, para abordar la problemática del control en dichas tareas, de manera que se pueda aportar con soluciones viables, a través del diseño de un instructivo.

Se utiliza las modalidades bibliográfica y de campo, porque la investigación se fundamentó en textos especializados en el área de la Gestión Presupuestaria y en el uso de las técnicas como la encuesta y la entrevista aplicada a colaboradores y directivos del centro comercial en análisis, por lo que el enfoque investigativo será cuantitativo fundamentalmente.

3.8. Población y muestra.

Población. – La población está constituida por un universo integrado por 44 colaboradores de la organización. La muestra seleccionada es no probabilística e intencional recae en el Gerente General, Asistente de Gerencia, Gerente Financiero, Asistente Financiero así como los empleados del Departamento de Marketing, que son el Gerente de Marketing – Sub Gerente – Asistente de Marketing.

La muestra está constituida por 7 personas de una población de 44 empleados los que representa un 15.9% de la población total, se utilizará como instrumento para la recolección de información una entrevista a:

CUADRO No. 1. POBLACIÓN A ENTREVISTAR

Descripción	Personas
Gerente General	1
Asistente de Gerencia	1
Gerente Financiero	1
Asistente Financiero	1
Gerente de Marketing	1
Subgerente de Marketing	1
Asistente de Marketing	1
Total	7

Fuente: Centro Comercial.

3.9. Métodos, Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.9.1. Métodos teóricos.

Se aplicó el análisis y síntesis, porque la información fue recopilada para determinar las principales deficiencias que hasta el momento incurren en la Gestión Presupuestaria del Centro Comercial.

También se aplicó la inducción – deducción, para poder determinar aparte de los aspectos particulares de la Gestión Presupuestaria de la compañía, que se obtienen de las entrevistas, las diferentes deducciones, para conocer qué elementos se deben incluir en el diseño del instructivo de control.

3.9.2. Métodos prácticos o empíricos (Técnicas e instrumentos de recolección de datos)

La recolección de datos se realizó a través del análisis de la entrevista a la muestra seleccionada.

Para la realización del diagnóstico de la situación actual, se utilizó como técnica la entrevista, la cual fue aplicada a 7 colaboradores, entre los que se citan al Gerente General, Asistente de Gerencia, Gerente Financiero, Asistente Financiero y 3 empleados del Departamento de Marketing; además se usó como instrumento el cuestionario con preguntas abiertas.

Con la aplicación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, se procedió a realizar el diagnóstico de la situación actual y se fundamentó la hipótesis planteada en el primer capítulo.

Además se utilizó el análisis FODA, que es una herramienta administrativa que permite determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing, para conocer a modo de diagnóstico, las principales falencias y cómo proponer alternativas de solución viables para mejorar la situación conflictiva.

3.10. Recursos: Fuentes para la recolección de datos.

Las fuentes utilizadas en la presente investigación, corresponde a las primarias que fueron las entrevistas aplicadas a 7 colaboradores y directivos del Centro Comercial y el estudio de los documentos financieros de la empresa.

3.11. Tratamiento a la información, procesamiento y análisis.

Se utilizó gráficos estadísticos para realizar el análisis, procesamiento e interpretación de la información obtenida con las técnicas de la investigación empleadas en este estudio, como se presenta a continuación.

3.11.1. Check List aplicado al Centro Comercial.

A continuación se presenta el check list aplicado a los principales involucrados en la Gestión Presupuestaria del Dpto. de Marketing del Centro Comercial.

**CHECK LIST VALORACION DE LOS DOCUMENTOS DE GESTION
PRESUPUESTARIA DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING.**

- 1) ¿Se reúnen los principales directivos de la empresa para la elaboración del presupuesto?

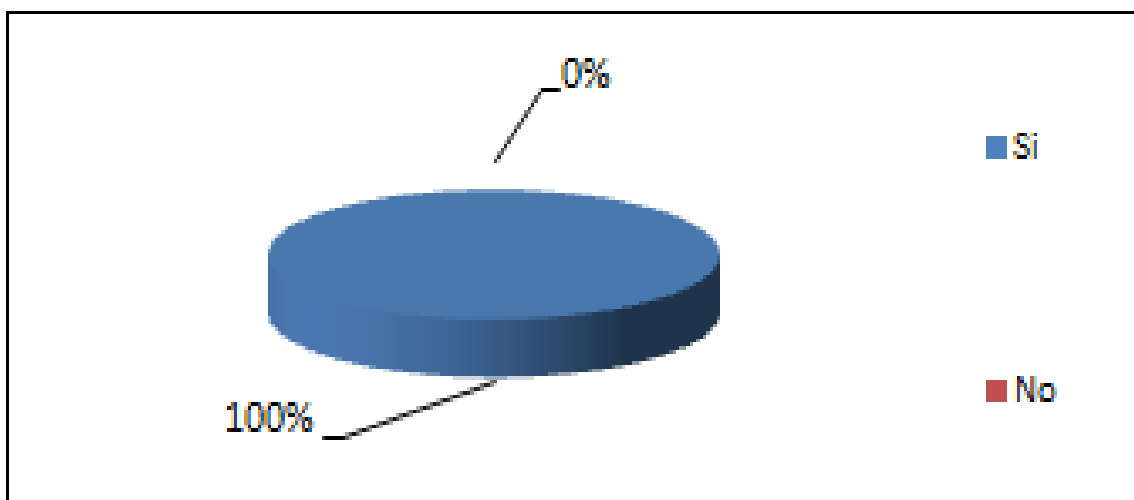
CUADRO No. 2

Detalle	Frecuencia	%
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

GRÁFICO No. 1



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

Análisis: Se observa que los principales directivos de la empresa si se reúnen para la elaboración del presupuesto. Para le elaboración de los presupuestos se reúnen el Gerente Financiero y el Gerente de Marketing, es decir ellos son los encargados y responsables directos de dicha función.

2) ¿Existe un documento presupuestario elaborado?

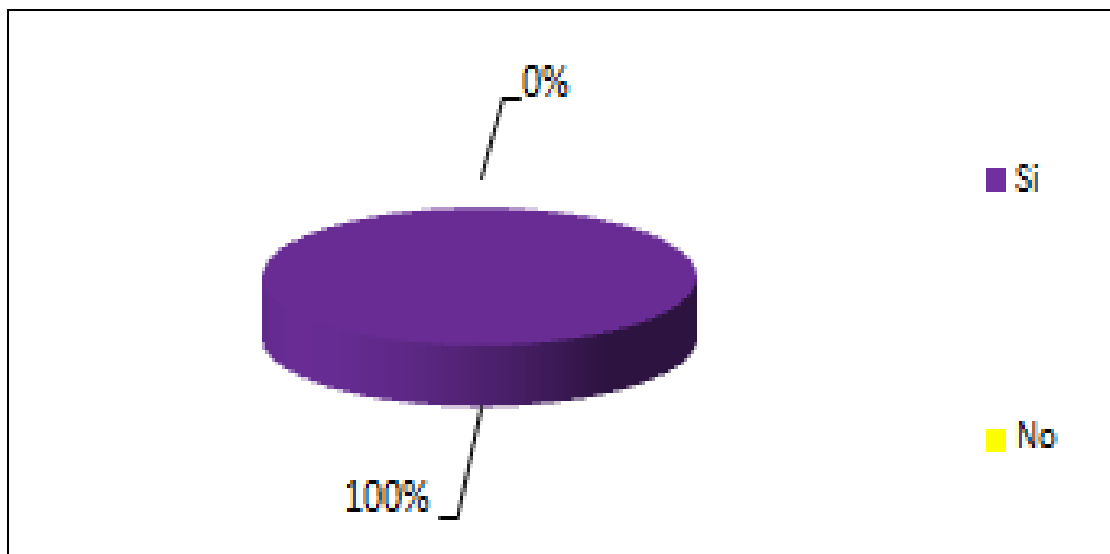
CUADRO No. 3

Detalle	Frecuencia	%
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

GRÁFICO No. 2



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

Análisis: Se determina que existe un documento presupuestario elaborado ya que la Gestión Presupuestaria debe planificar las actividades que realiza la alta dirección en la elaboración de presupuestos, y fundamentarla en un documento, la cual se debe efectuarse de acuerdo a los objetivos y metas del Centro Comercial, es decir, que pretende identificar las acciones para la consecución óptima de los resultados previstos.

3) ¿Se fundamenta en una norma contable o financiera el proceso de elaboración del presupuesto?

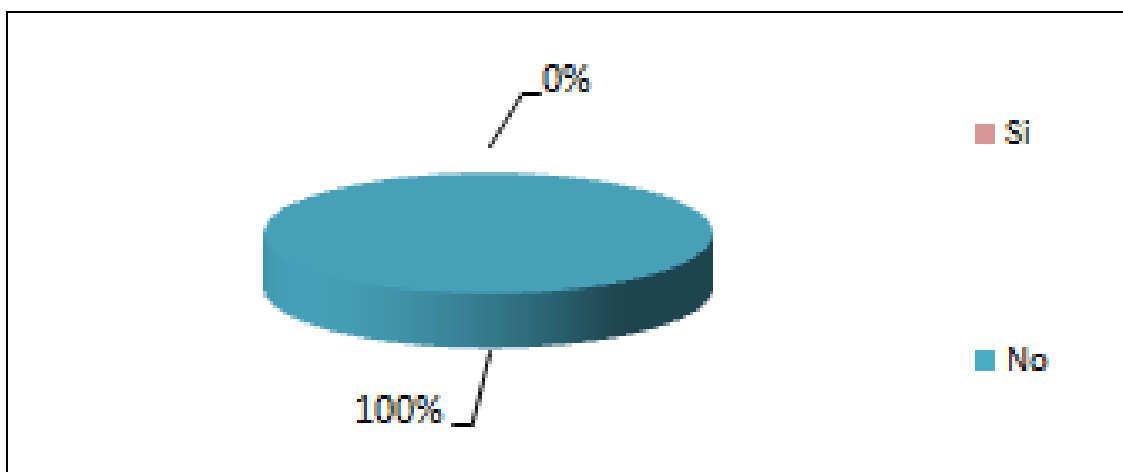
CUADRO No. 4

Detalle	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

GRÁFICO No. 3



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

Análisis: Se establece que el proceso de elaboración del presupuesto no se fundamenta en una norma contable o financiera, es decir se realiza tomando como referencia solo las proyecciones de años anteriores y con base en la experiencia de los responsables que son el Gerente Financiero y el Gerente de Marketing, pero no se basan en un análisis previo de la situación actual.

4) El gerente financiero elabora el presupuesto conjuntamente con el Gerente de Marketing.

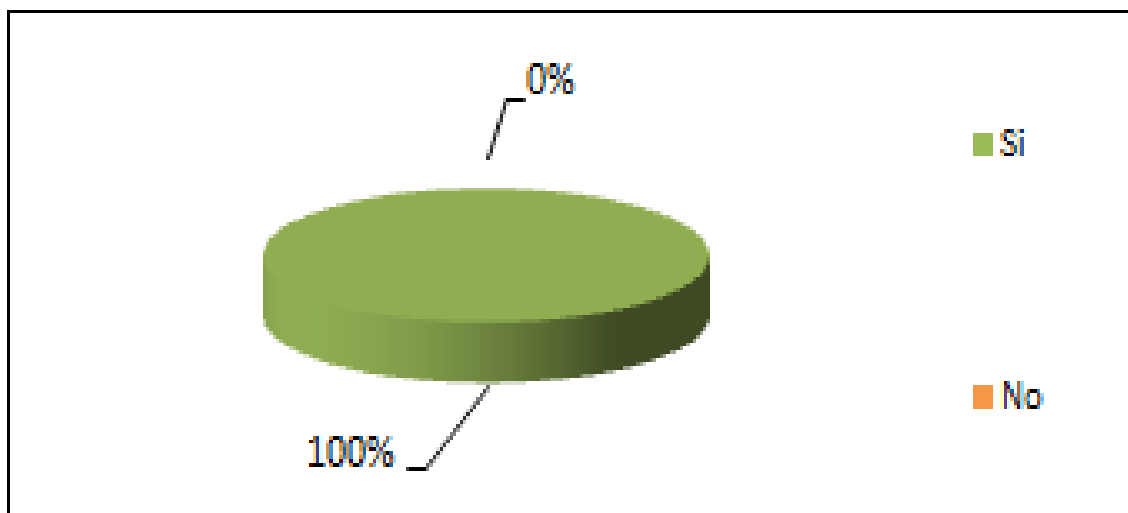
CUADRO No. 5

Detalle	Frecuencia	%
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

GRÁFICO No. 4



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

Análisis: Se observa que los responsables de la elaboración de presupuestos son el Gerente Financiero y el Gerente de Marketing, ya que son los profesionales que conocen las actividades que se deben realizar durante el año presupuestado y son quienes poseen los datos de los ingresos y gastos, además el departamento de marketing participa en todas las etapas del proceso de la empresa siempre con la premisa de crear y desarrollar acciones que mantengan viva a la organización, proporcionen rentabilidad y la hagan crecer.

5) ¿Se elaboran de manera oportuna los presupuestos en la empresa?

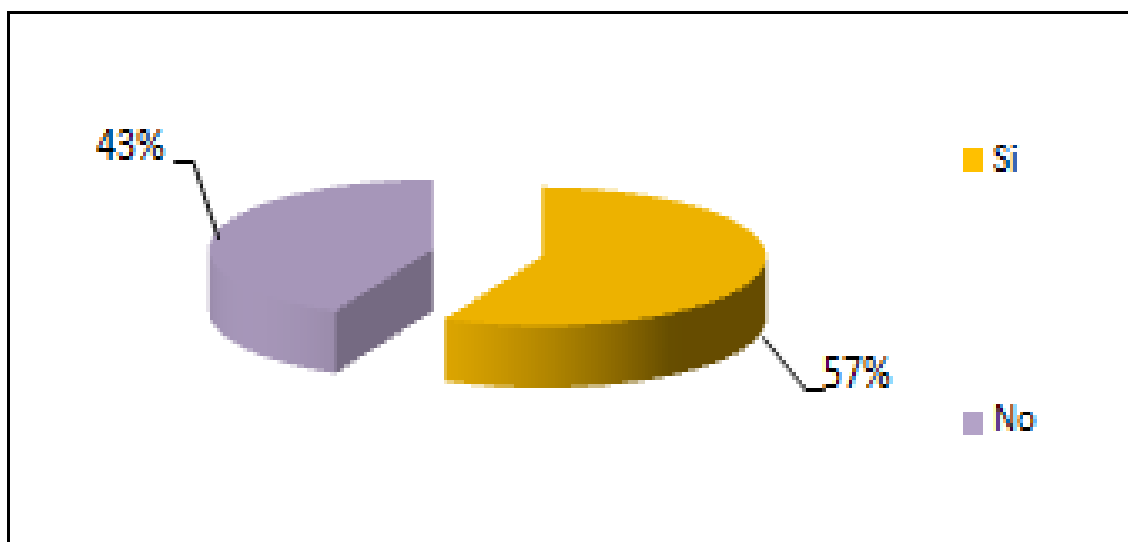
CUADRO No. 6

Detalle	Frecuencia	%
Si	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

GRÁFICO No. 5



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

Análisis: El 57% considera que los presupuestos de la empresa se elaboran de manera correcta y el 43% indican que no se elaboran de manera oportuna dichos presupuestos. Se determina que en la mayoría de las ocasiones el presupuesto es elaborado de manera oportuna en el tiempo establecido, sin embargo para su realización no se realiza un análisis, con un estudio de mercado y con un verdadero presupuesto que se asemeje a los gastos reales que se incurren en este tipo de actividades.

6) ¿Se verifica el cumplimiento de los presupuestos comparándolos con los resultados reales?

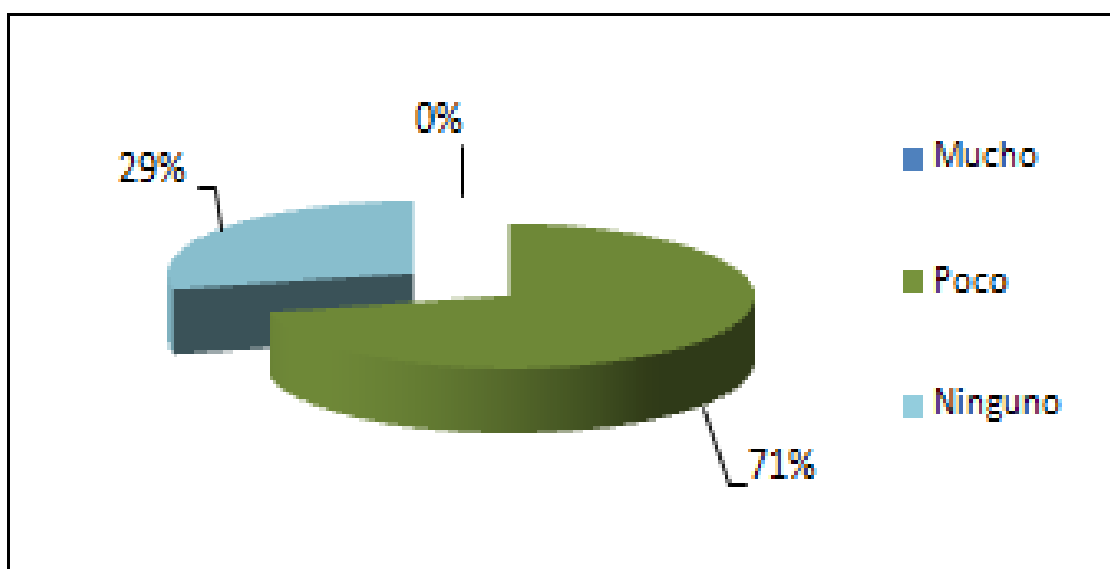
CUADRO No. 7

Detalle	Frecuencia	%
Mucho	0	0%
Poco	5	71%
Ninguno	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

GRÁFICO No. 6



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

Análisis: El 71% señala que el cumplimiento de los presupuestos comparándolos con los resultados reales se verifica en muy pocas ocasiones y el 29% indica que nunca se verifica el cumplimiento de los presupuestos. El incumplimiento de los presupuestos es causado por el exceso de gastos que no fueron considerados, lo que conlleva a sobregirarse en los presupuestos y terminan afectando a las diferentes áreas de la empresa ya que se tienen que cubrir los valores faltantes.

7) ¿Se ha cumplido el presupuesto del área de Marketing en el Centro Comercial?

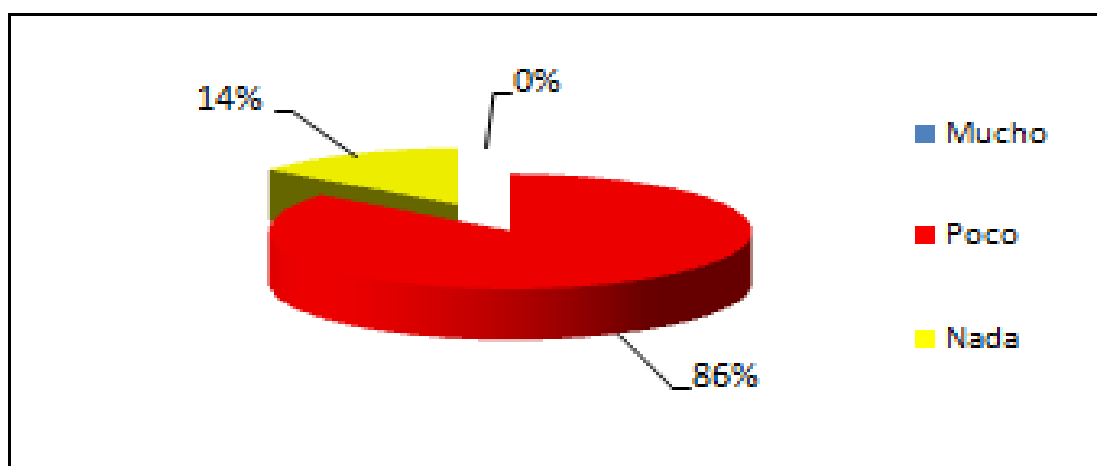
CUADRO No. 8

Detalle	Frecuencia	%
Mucho	0	0%
Poco	6	86%
Nada	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

GRÁFICO No. 7



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

Análisis: El 86% considera que el presupuesto del área de Marketing se cumple poco y el 14% indica que no se cumple el presupuesto de este departamento. El presupuesto del Departamento de Marketing se cumple pero no en su totalidad puesto que existen exceso de gastos que se generan al realizar lanzamientos de campañas de productos que no fueron considerados, las campañas no pronosticadas generan que exista faltantes y se toma de otros rubros proyectados para poder cumplir con los gastos, por lo que se cumple en montos de dinero pero no en las actividades que se pronosticaron realizar.

8) ¿Se dispone de controles para determinar la veracidad de la información contenida en los presupuestos y el cumplimiento de los mismos?

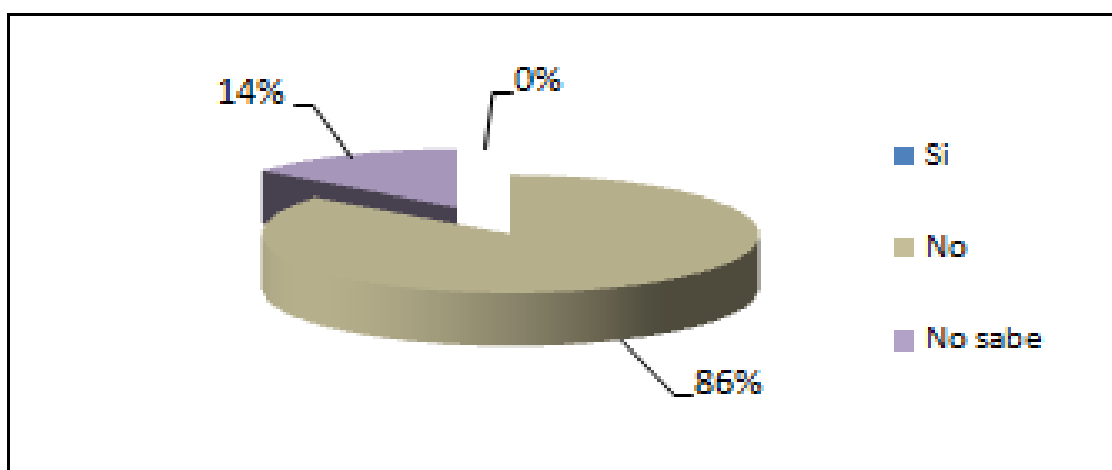
CUADRO No. 9

Detalle	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	6	86%
No sabe	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

GRÁFICO No. 8



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

Análisis: El 86% considera que no se dispone de controles para determinar la veracidad de la información contenida en los presupuestos y el cumplimiento de los mismos y el 14% señala que no tiene conocimiento sobre el tema. No existe una persona que se encargue de la revisión y el control del presupuesto que elaboran el Gerente Financiero y el Gerente Marketing, por lo que los únicos que tienen conocimiento de lo presupuestado con ellos.

9) ¿Se lleva un registro del control del cumplimiento de los presupuestos en el Departamento de Marketing?

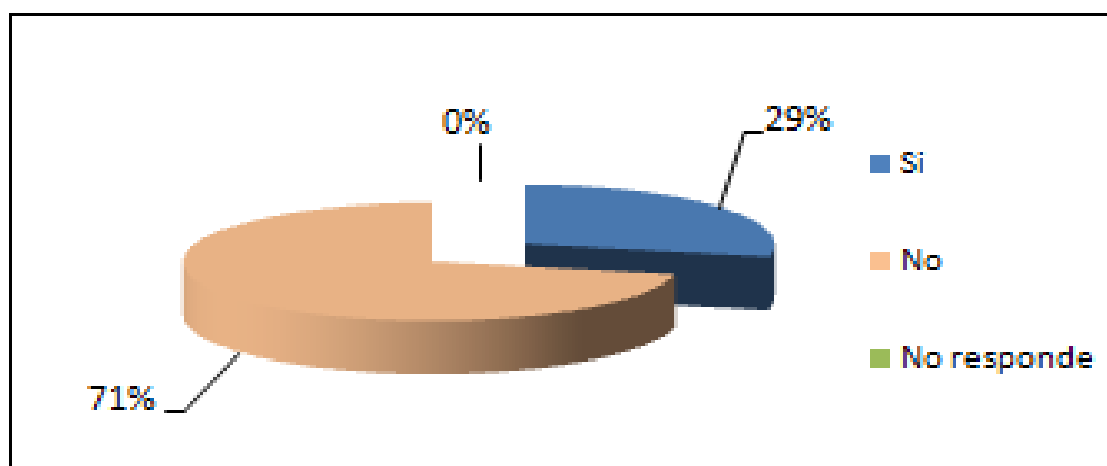
CUADRO No. 10

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	29%
No	5	71%
No responde	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

GRÁFICO No. 9



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

Análisis: El 71% determina que no se lleva un registro del control del cumplimiento de los presupuestos en el Departamento de Marketing y el 29% prefiere no responder. No existe un registro donde se establezca el cumplimiento de los presupuestos en el Departamento de Marketing, por lo que se desconoce si se cumplió o no, por lo que se debe considerar un análisis para designarles los valores y que se asemejen a los gastos reales que incurren y no contar con el riesgo que se malgaste los recursos destinados para los gastos de campañas, etc.

10) ¿Hay un responsable por el control de la Gestión Presupuestaria?

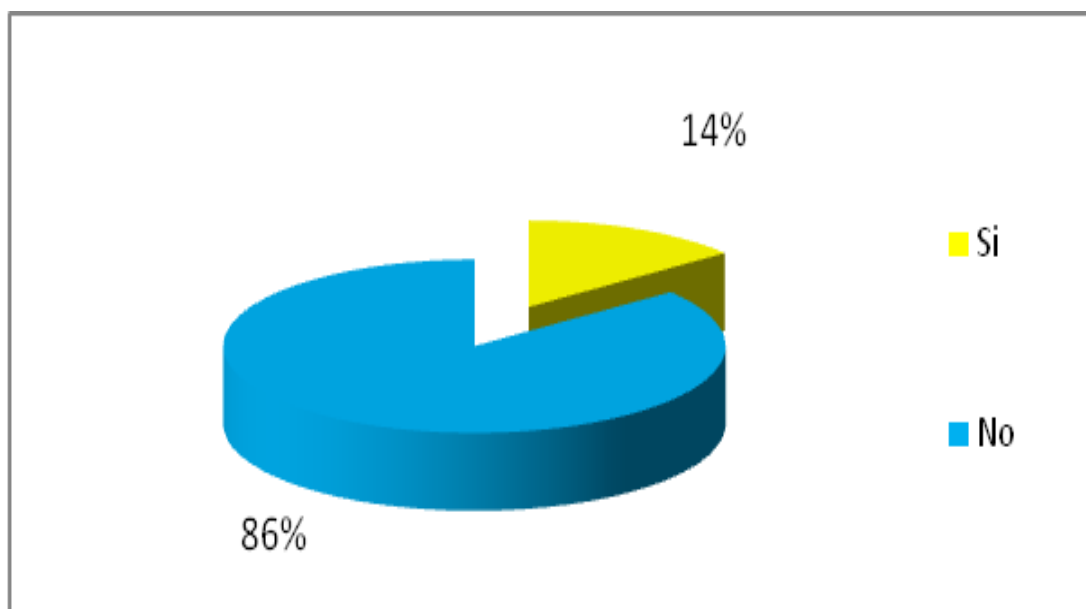
CUADRO No. 11

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	14%
No	6	86%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

GRÁFICO No. 10



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

Análisis: El 86% señala que no hay un responsable por el control de la Gestión Presupuestaria y el 14% considera que si existe un responsable de dicho control. No existe un responsable de controlar la Gestión Presupuestaria, por lo que es importante que se delegue un responsable que revise y controle la gestión que no es otra cosa que realizar un conjunto de actividades sistemáticas, para lograr un fin determinado, esto significa que para que se tenga una gestión óptima, es importante la planificación de los directivos.

11) ¿Dispone la empresa de un manual para el control de la Gestión Presupuestaria?

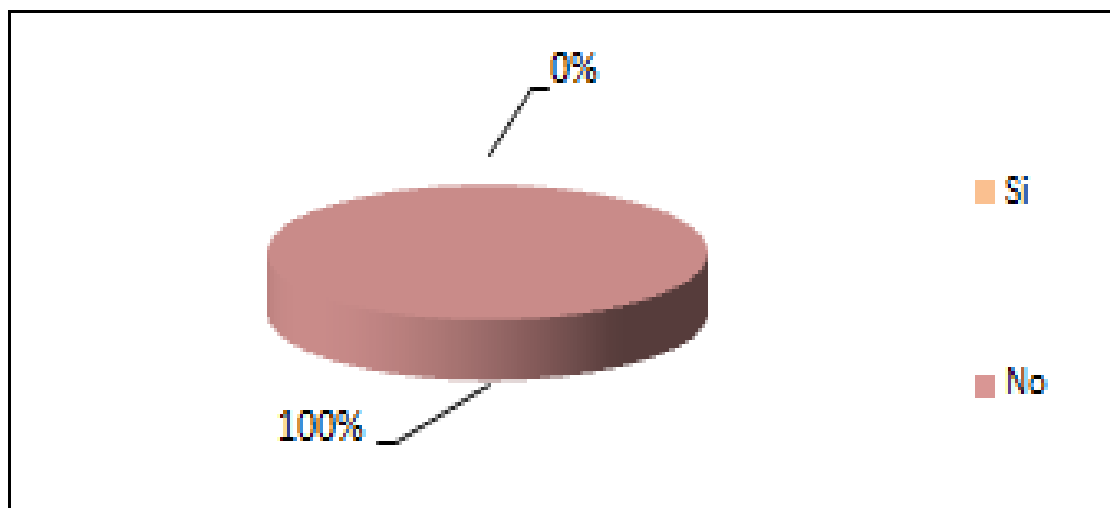
CUADRO No. 12

Detalle	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

GRÁFICO No. 11



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

Análisis: La empresa no dispone de un manual para el control de la Gestión Presupuestaria. La Gestión Presupuestaria adquiere gran importancia para las organizaciones, debido a que con la elaboración de los presupuestos, se puede contar con una herramienta de mucha utilidad, para guiar las actividades hacia el logro de un propósito determinado, de manera óptima y eficiente.

12) ¿Requiere el Centro Comercial, la elaboración de un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing?

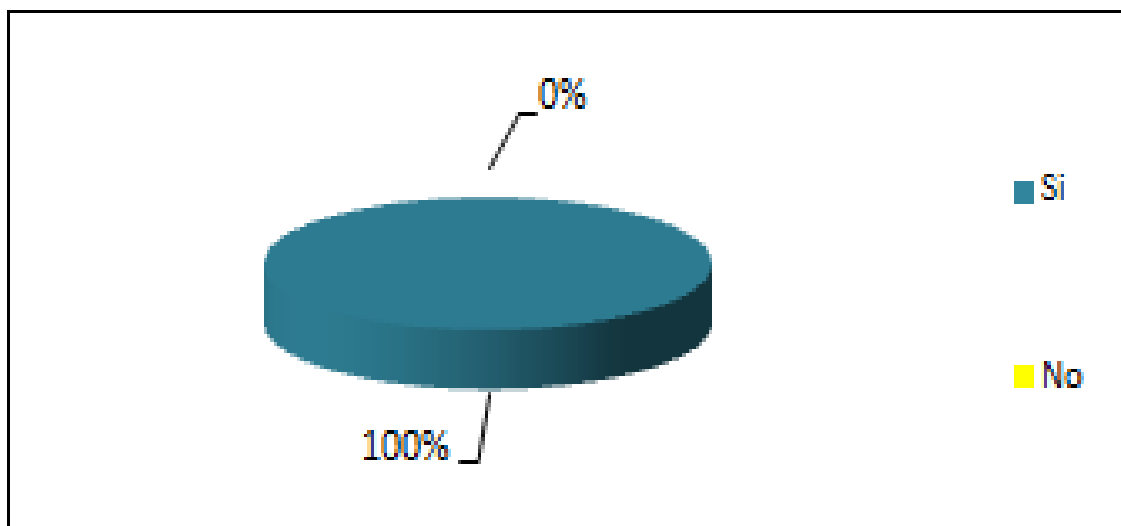
CUADRO No. 13

Detalle	Frecuencia	%
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

GRÁFICO No. 12



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Johanna Cabrera y Liliam Contreras.

Análisis: El Centro Comercial necesita la elaboración de un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing, ya que es una herramienta de mucha utilidad, que guía las actividades de la empresa para que se puedan cumplir los presupuestos además pretende identificar las acciones para la consecución óptima de los resultados previstos.

ENTREVISTAS A GERENTE GENERAL

- 1) **¿Cómo se planifica la Gestión Presupuestaria en el plan anual establecido por la Administración de la empresa?**

El Directorio es el encargado de planificar la Gestión Presupuestaria en el plan anual establecido por la Administración de la empresa.

- 2) **¿Cuáles son las políticas del Centro Comercial en lo relacionado a la Gestión de Presupuestos?**

El Centro Comercial no cuenta con políticas en lo relacionado a la Gestión de Presupuesto.

- 3) **¿Hay un responsable directo por la elaboración de los presupuestos en la empresa?**

Los responsables directos por la elaboración de los presupuestos en el Centro Comercial son el Gerente Financiero y el Gerente de Marketing.

- 4) **¿En qué periodo del año se elaboran los presupuestos del Departamento de Marketing?**

El Centro Comercial elabora los presupuestos del Departamento de Marketing en el mes de noviembre.

- 5) **¿Cuál es el proceso para la elaboración del presupuesto del Departamento de Marketing?**

Los encargados de la elaboración del presupuesto del Departamento de Marketing son el Gerente Financiero y el Gerente Marketing, por lo que son ellos quienes conocen el proceso de dicha elaboración del presupuesto.

6) ¿Se aplican métodos adecuados para el control de la Gestión Presupuestaria?

Consideramos que el Gerente Financiero y el Gerente de Marketing que son los encargados de la elaboración del presupuesto son profesionales que están aplicando los métodos adecuados para optimizar el control de la Gestión Presupuestaria.

7) ¿En qué medida se cumplen los presupuestos en el Departamento de Marketing?

Los presupuestos del Departamento de Marketing se cumplen en un 88%, es decir ocurren algunos imprevistos, pero se hace lo posible para mejorar hasta poder cumplir al 100%.

8) ¿Cuál es el proceso para el registro y archivo del presupuesto del Departamento de Marketing?

El Gerente Financiero y el Gerente Marketing, son los responsables directos del proceso de registro y archivos del presupuesto del Departamento de Marketing.

9) ¿Requiere el Departamento de Marketing un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria?

El Departamento de Marketing si requiere de un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria.

10) ¿Cuál será el impacto de la elaboración de un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing?

La elaboración de un instructivo para la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing generará un impacto positivo ya que existirá mayor control de las actividades.

ENTREVISTAS A GERENTE FINANCIERO

- 1) **¿Cómo se planifica la Gestión Presupuestaria en el plan anual establecido por la Administración de la empresa?**

La Gestión Presupuestaria en el plan anual establecido por la Administración de la empresa es planificada por los Directivos y Accionistas en las juntas de accionistas que se realizan en la empresa.

- 2) **¿Cuáles son las políticas del Centro Comercial en lo relacionado a la Gestión de Presupuestos?**

En el Centro Comercial no existen políticas para la Gestión de Presupuesto.

- 3) **¿Hay un responsable directo por la elaboración de los presupuestos en la empresa?**

Claro los responsables directos por la elaboración de los presupuestos en el Centro Comercial es el Gerente de Marketing conjuntamente con el Gerente Financiero.

- 4) **¿En qué periodo del año se elaboran los presupuestos del Departamento de Marketing?**

La empresa elabora los presupuestos del Departamento de Marketing en noviembre.

- 5) **¿Cuál es el proceso para la elaboración del presupuesto del Departamento de Marketing?**

No existe un proceso implementado, pero cada departamento entrega su presupuesto anual en el mes de noviembre y ahí se precede a hacer un presupuesto de Marketing.

6) ¿Se aplican métodos adecuados para el control de la Gestión Presupuestaria?

Se trata de aplicar en la mejor manera posible los métodos adecuados que perfeccionan el control de la Gestión Presupuestaria.

7) ¿En qué % se cumplen los presupuestos en el Departamento de Marketing?

Los presupuestos del Departamento de Marketing se cumplen en un 85%, es decir existen pequeños imprevistos en el transcurso del año presupuestado.

8) ¿Cuál es el proceso para el registro y archivo del presupuesto del Departamento de Marketing?

No existe un proceso implementado, para el registro y archivo del presupuesto del departamento de Marketing, pero se realiza en base a la experiencia y costumbre.

9) ¿Requiere el Departamento de Marketing un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria?

Para la empresa sería de gran ayuda que se implemente un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria.

10) ¿Cuál será el impacto de la elaboración de un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing?

El impacto de la elaboración de un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing será alto ya que permite justificar los gastos y así cada año mejorar en cuanto a los montos presupuestados.

ENTREVISTAS AL SUBGERENTE DE MARKETING

- 1) **¿Cómo se planifica la Gestión Presupuestaria en el plan anual establecido por la Administración de la empresa?**

La Gestión Presupuestaria es planificada por los Directivos y Accionistas en las juntas que realiza la empresa.

- 2) **¿Cuáles son las políticas del Centro Comercial en lo relacionado a la Gestión de Presupuestos?**

Actualmente el Centro Comercial no cuenta con políticas adecuadas para la Gestión de Presupuesto.

- 3) **¿Hay un responsable directo por la elaboración de los presupuestos en la empresa?**

Los encargados de la elaboración de los presupuestos en la empresa es el Gerente de Marketing y el Gerente Financiero.

- 4) **¿En qué periodo del año se elaboran los presupuestos del Departamento de Marketing?**

Los presupuestos del Departamento de Marketing se realizan en el mes de noviembre para que no se acumule a fin de año.

- 5) **¿Cuál es el proceso para la elaboración del presupuesto del Departamento de Marketing?**

La empresa no cuenta con un proceso, sin embargo los directivos y accionistas son los que dicen como se debe realizar.

6) ¿Se aplican métodos adecuados para el control de la Gestión Presupuestaria?

A mi criterio y el criterio del Gerente Financiero que somos los encargados de elaborar los presupuestos consideramos que estamos aplicando los métodos adecuado para el control de la Gestión Presupuestaria dentro del Centro Comercial.

7) ¿En qué % se cumplen los presupuestos en el Departamento de Marketing?

Los presupuestos del Departamento de Marketing tienen un cumplimiento del 90%.

8) ¿Cuál es el proceso para el registro y archivo del presupuesto del Departamento de Marketing?

El registro y archivo del presupuesto del departamento de Marketing, se realiza como lo señale la persona que en ese momento sea el responsable de dicha sección.

9) ¿Requiere el Departamento de Marketing un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria?

La empresa actualmente se está maneando de forma adecuada no existe ningún inconveniente en el Departamento de Marketing.

10) ¿Cuál será el impacto de la elaboración de un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing?

Un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing podría generar un impacto medio puesto que la empresa realiza la gestión de manera eficiente.

CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS. PARA EL AÑO 2011.

	Total	Playa San Valentin	Dinosaurios	Mamá	Papá y Día del Niño	Fiestas de Julio	Bingosol	Halloween	Navidad	Pantallas LED	Campaña Institucional	Comisiones	Otros (Mobilsol)	Totales	
INGRESOS															
Auspiadores Anuales															
Pacificard	\$ 280.956,00	\$ 30.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 10.000,00	\$ 35.000,00	\$ 10.000,00	\$ 105.000,00					\$ 250.000,00	\$ 30.956,00
LG	\$ 48.000,00	\$ 3.000,00		\$ 7.500,00	\$ 7.500,00		\$ 10.000,00		\$ 20.000,00					\$ 48.000,00	\$ -
Movistar	\$ 160.000,00	\$ 20.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 5.000,00	\$ 25.000,00	\$ 5.000,00	\$ 70.000,00					\$ 160.000,00	\$ -
Samsung	\$ 55.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00		\$ 25.000,00					\$ 55.000,00	\$ -
Total Auspicios	\$ 543.956,00	\$ 58.000,00	\$ 35.000,00	\$ 42.500,00	\$ 42.500,00	\$ 20.000,00	\$ 80.000,00	\$ 15.000,00	\$ 220.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 513.000,00	\$ 30.956,00
Ingresos por Islas o Espacios MKT															
Arosemena y Asociados	\$ 20.225,00		\$ 6.740,00	\$ 1.685,00	\$ 1.685,00	\$ 1.685,00	\$ 3.370,00	\$ 1.685,00	\$ 3.370,00					\$ 20.220,00	\$ 5,00
Porta	\$ 53.704,00	\$ 3.392,00	\$ 10.176,00	\$ 3.392,00	\$ 3.392,00	\$ 3.392,00	\$ 6.784,00	\$ 3.392,00	\$ 6.784,00					\$ 40.704,00	\$ 13.000,00
Lan Letrero	\$ 6.000,00		\$ 2.000,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00					\$ 6.000,00	\$ -
Vallejo Araujo	\$ 28.620,00			\$ 3.180,00			\$ 12.720,00		\$ 12.720,00					\$ 28.620,00	\$ -
Universidad Católica	\$ 40.450,00		\$ 13.480,00	\$ 3.370,00	\$ 3.370,00	\$ 3.370,00	\$ 6.740,00	\$ 3.370,00	\$ 6.740,00					\$ 40.440,00	\$ 10,00
Chevy Plan	\$ 40.450,00	\$ 6.740,00	\$ 6.740,00	\$ 3.370,00	\$ 3.370,00	\$ 3.370,00	\$ 6.740,00	\$ 3.370,00	\$ 6.740,00					\$ 40.440,00	\$ 10,00
Lotería Nacional	\$ 84.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00		\$ 16.200,00	\$ 5.400,00	\$ 10.800,00					\$ 64.800,00	\$ 20.000,00
Publicidad Mesas	\$ 29.000,00			\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		\$ 10.000,00	\$ 2.500,00	\$ 12.500,00					\$ 29.000,00	\$ -
Consortio Pichincha	\$ 38.427,00	\$ 6.404,00	\$ 6.404,00		\$ 6.404,00	\$ 3.202,00	\$ 6.404,00	\$ 3.202,00	\$ 6.404,00					\$ 38.424,00	\$ 3,00
Extracomsa (Snaks)	\$ 4.382,00	\$ 730,00	\$ 730,00	\$ 365,00	\$ 365,00	\$ 365,00	\$ 730,00	\$ 365,00	\$ 730,00					\$ 4.380,00	\$ 2,00
Aneta	\$ 31.800,00	\$ 5.300,00	\$ 5.300,00	\$ 5.300,00	\$ -	\$ 2.650,00	\$ 5.300,00	\$ 2.650,00	\$ 5.300,00					\$ 31.800,00	\$ -

Total Islas	\$ 377.858,00	\$ 33.366,00	\$ 62.370,00	\$ 28.562,00	\$ 26.486,00	\$ 18.534,00	\$ 75.988,00	\$ 26.434,00	\$ 73.088,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 344.828,00	\$ 33.030,00
	\$ 921.814,00	\$ 91.366,00	\$ 97.370,00	\$ 71.062,00	\$ 68.986,00	\$ 38.534,00	\$ 155.988,00	\$ 41.434,00	\$ 293.088,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 857.828,00	\$ 63.986,00
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carro (Canje)							\$ 16.000,00		\$ 17.000,00						
Taquilla Fotos									\$ 6.000,00						
Led LG Patio										\$ 65.000,00					
Comida										\$ 45.000,00					
Led Samsung Exterior															
Ingresos por BTL															
Tren - Paola Gonzalez			\$ 1.500,00												
Creacional - Enero			\$ 500,00												
Regasa - Enero			\$ 1.500,00												
Lantin S. A. Dassani			\$ 2.000,00												
Serirse - Fitness Cereales			\$ 2.000,00												
Gestar - Dog Chow - Enero			\$ 1.250,00												
Gestar - Dog Chow - Enero			\$ 1.250,00												
Papelesa - Estilo Marzo			\$ 5.000,00												
Initiative - Pingüino Marzo				\$ 21.000,00											
Cetivehiculos - Canje Carro				\$ 18.990,00											
Intermedia - Colgate Febrero					\$ 1.500,00										
Intermedia - Clorox Febrero					\$ 2.000,00										
Gestar - Dog Chow - Febrero						\$ 1.250,00									
Odward - Jugos del valle						\$ 1.000,00									
Montesori - Carolina Ramirez						\$ 3.000,00									
UTPL 2 meses						\$ 5.000,00									
Initiative - Bonella						\$ 11.000,00									
Serirse - La Lechera						\$ 1.500,00									

Regasa - Febrero									\$						
									750,00						
Sg Promo Pepsi									\$						
Brief Creativo -									1.500,00						
Bolero Nest									\$						
									1.500,00						
Life Stand									\$						
Creacional -									1.800,00						
Marzo									\$						
Bic - Juan									450,00						
Cevallos										\$					
									4.000,00						
Initiative - Pons									\$						
									4.000,00						
Initiative Rexona									\$						
Mky Chanel -									6.000,00						
Kellogs									\$						
Serinse - Vaquita									1.500,00						
Colada									\$						
Serinse - La									1.200,00						
lecherita									\$						
360 Comun-									1.200,00						
Feminy									\$						
Isabel Barragan -									1.100,00						
Mobil Bluet									\$						
									3.000,00						
Ambev									\$						
David Duran									3.000,00						
Vitashake									\$						
									1.500,00						
Enjoy Whirpoold									\$						
									3.000,00						
UTPL 1 mes									\$						
									2.500,00						
Total otros Ingresos	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	268.240,00	-	15.000,00	39.990,00	-	3.500,00	38.750,00	6.000,00	55.000,00	110.000,00	-	-	-	268.240,00	-
TOTAL INGRESOS	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	91.366,00	112.370,00	111.052,00	68.986,00	42.034,00	194.738,00	47.434,00	348.088,00	110.000,00	-	-	-	1.190.054,00	63.986,00
GASTOS															
Gastos de															
Operación															

Prensa	\$ 36.104,57	\$ 34.800,00	\$ 47.910,00	\$ 29.620,00	\$ 14.145,00	\$ 68.469,00	\$ 19.800,00	\$ 111.860,00		\$ 40.560,00			
Imprenta	\$ 5.979,22	\$ 9.038,22	\$ 6.339,00	\$ 4.000,00	\$ 3.068,52	\$ 26.641,77	\$ 256,00	\$ 53.874,00		\$ 6.440,00			
Decoración	\$ -	\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ 400,00	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 70.800,00		\$ -			
Empleados	\$ 2.360,10	\$ 3.000,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ -	\$ 5.000,00	\$ -	\$ 15.000,00		\$ -			
Producción	\$ 4.207,10	\$ 3.287,08	\$ 3.265,00	\$ 2.565,00	\$ 2.200,00	\$ 4.613,00	\$ 3.411,98	\$ -		\$ 3.000,00			
Suscripciones	\$ 131,25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -			
Ambientación	\$ 11.891,64	\$ 26.290,65	\$ 29.220,00	\$ 7.970,00	\$ 3.987,00	\$ 44.999,00	\$ 2.912,00	\$ 113.334,00		\$ -			
Led LG Patio									\$ 65.000,00				
Comida									\$ 45.000,00				
Led Samsung Exterior													
Total Gastos de Operación	\$ 60.673,88	\$ 77.015,95	\$ 89.234,00	\$ 46.655,00	\$ 23.800,52	\$ 149.722,77	\$ 29.379,98	\$ 364.868,00	\$ 110.000,00	\$ 50.000,00			\$ 1.001.350,10
Comisiones	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 4.000,00	\$ 18.000,00	\$ 5.000,00	\$ 26.000,00					\$ 82.000,00
Aportes Mobilsol	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 25.000,00	\$ 12.500,00	\$ 25.000,00					\$ 150.000,00
TOTAL GASTOS	\$ 90.673,88	\$ 108.015,95	\$ 110.734,00	\$ 68.155,00	\$ 40.300,52	\$ 192.722,77	\$ 46.879,98	\$ 415.868,00	\$ 110.000,00	\$ 50.000,00			\$ 1.233.350,10
Ingresos menos Gastos	\$ (107.282,10)	\$ 692,12	\$ 4.354,05	\$ 318,00	\$ 831,00	\$ 1.733,48	\$ 2.015,23	\$ 554,02	\$ (67.780,00)	\$ -	\$ (50.000,00)	\$ -	\$ (43.296,10)

GASTOS	\$ 60.673,88	\$ 77.015,95	\$ 89.234,00	\$ 46.655,00	\$ 23.800,52	\$ 149.722,77	\$ 29.380,00	\$ 364.868,00	\$ 110.000,00	\$ 50.000,00	\$ 82.000,00	\$ 150.000,00	\$ 1.233.349,60
	\$ 30.692,12	\$ 35.354,05	\$ 21.818,00	\$ 22.331,00	\$ 18.234,00	\$ 45.015,23	\$ 18.054,00	\$ (16.780,00)	\$ -	\$ (50.000,00)	\$ (82.000,00)	\$ (150.000,00)	\$ (107.281,60)

CUMPLIDO INGRESOS. 2011

	Año 2011												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ingresos													
Auspiciadores anuales													
Pacificard	20.913,00	20.913,00	20.913,00	20.913,00	20.913,00	20.913,00	20.913,00	20.913,00	20.913,00	20.913,00	20.913,00	20.913,00	250.956,00
LG			48.000,00										48.000,00
Movistar	13.333,33	13.333,33	13.333,33	13.333,33	13.333,33	13.333,33	13.333,33	13.333,33	13.333,33	13.333,33	13.333,33	13.333,33	159.999,96
samsung	30.000,00				25.000,00								55.000,00
total													513.955,96
Ingreso por Islas o espacios Mkt													
Arosemena y Asociados	1.685,40	1.685,40	1.685,40	1.685,40	1.685,40	1.685,40	1.685,40	1.685,40	1.685,40	1.685,40	1.685,40	1.685,40	20.224,80
porta	3.392,00	3.392,00	3.392,00	3.392,00	3.392,00	3.392,00	3.392,00	3.392,00	3.392,00	3.392,00	3.392,00	3.392,00	40.704,00
lan letrero	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Vallejo araujo				3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	28.620,00
Universidad catolica	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	40.449,60
Chevy Plan	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	3.370,80	40.449,60
Loteria Nacional	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	64.800,00
Publicidad Mesas	2.000,00	2.000,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	29.000,00
consorcio del pichincha	3.202,26	3.202,26	3.202,26	3.202,26	3.202,26	3.202,26	3.202,26	3.202,26	3.202,26	3.202,26	3.202,26	3.202,26	38.427,12
Extracomsa (snaks)	365,17	365,17	365,17	365,17	365,17	365,17	365,17	365,17	365,17	365,17	365,17	365,17	4.382,04
aneta	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	2.650,00	31.800,00
TOTAL													344.857,16
ingresos mensuales BTL	10.000,00	54.500,00	25.750,00	10.000,00									100.250,00
Canjes	65.000,00		18.990,00	45.000,00			16.000,00			17.000,00			161.990,00
Taquilla												6.000,00	6.000,00
TOTAL													268.240,00
Total Ingresos Mensuales	165.183	114.683	153.422,76	118.862,76	88.862,76	63.862,76	79.862,76	63.862,76	63.862,76	80.862,76	63.862,76	69.862,76	1.127.053,12

% Cumplimiento presupuesto de ingresos =	—	Ingresos anuales
		Ingresos proyectados
% Cumplimiento presupuesto de ingresos =	—	\$1.127.053,12
		\$1.254.040,00

% Cumplimiento presupuesto de ingresos = 89,87%

No se cumplió con el presupuesto de ingresos elaborado por el Departamento de Marketing, acorde a lo esperado por la alta dirección del Centro Comercial.

CUMPLIDO GASTOS. 2011

	Año 2011												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mavo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
CAMPAÑAS													
Campana institucional													
Temporada de Playa y San Valentin		80.674											80.674
Regreso a Clases y Dinosaurios				87.016									87.016
Mamá					99.234								99.234
Papa y Niño						46.655							46.655
Fiestas de Julio							23.801						23.801
Bingosol									149.723				149.723
Haloween										29.380			29.380
Navidad											399.868		399.868
Total campañas													916.350
Campana Istitucional													-
Pago a otros ingresos mobilsol	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	150.000
LED	65.000			45.000									110.000
Campana Istitucional													50.000
comisiones gerente y jefe de marketing		5.000		6.000		18.000	4.000		18.000		5.000	26.000	82.000
Total de gastos de campana institucional													392.000
Total Gastos	77.500	98.174	12.500	150.516	111.734	77.155	40.301	12.500	180.223	41.880	417.368	38.500	1.308.350

% Cumplimiento presupuesto de gastos =	—	Gastos anuales <hr style="border: 0.5px solid black;"/> Gastos proyectados
% Cumplimiento presupuesto de ingresos =	—	\$1.308.350,00 <hr style="border: 0.5px solid black;"/> \$1.254.040,00

% Cumplimiento presupuesto de ingresos = 106,08% (6,08% de incremento de los gastos).

Se puede observar que se sobrepasó el presupuesto de gastos, donde hubo un exceso de gastos correspondientes al 6,08% de este rubro del Departamento de Marketing, por lo que no se cumplieron las expectativas del Centro Comercial.

3.12. Análisis FODA

Según Wheelen (2006) el FODA “es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que son los factores estratégicos de una empresa determinada.” (Pág. 10).

Wheelen (2006) señala que el “ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que existe la corporación”. (Pág. 10).

Wheelen (2006) señala que el “ambiente interno de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación. Las fortalezas claves forman una serie de competencias claves que la corporación puede usar para lograr una ventaja competitiva. (Pág. 10).

En el siguiente análisis se describen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing del Centro Comercial.

Fortalezas:

- Planificación del presupuesto por los directivos y accionistas del Centro Comercial.
- Elaboración conjunta del presupuesto entre Gerente de Marketing y Gerente Financiero.

Debilidades:

- Carencia de instructivos de control para la Gestión Presupuestaria.
- Falta de documentación de políticas de control para la Gestión Presupuestaria.
- Falta de definición de un responsable por las actividades de control de la Gestión Presupuestaria.
- Incumplimiento de cuentas del presupuesto anual.
- La Gestión Presupuestaria no se fundamenta en una norma contable.

Oportunidades:

- Disponer de líneas de crédito.
- Proveedores confiables que contribuyan a mantener las cuentas de los presupuestos.

Amenazas:

- Control por parte de los organismos autorizados como la Superintendencia de Compañías u organismos internacionales.
- Inflación que eleva los costos del presupuesto, obligando a su reformulación.

Una vez descrita las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing del Centro Comercial, se ha elaborado la matriz FODA.

MATRIZ FODA.

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de líneas de crédito. • Proveedores confiables que contribuyan a mantener las cuentas de los presupuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control por parte de los organismos de control como la Superintendencia de Compañías u organismos internacionales. • Inflación que eleva los costos del presupuesto, obligando a su reformulación.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del presupuesto por los directivos y accionistas del Centro Comercial. • Elaboración conjunta del presupuesto entre Gerente de Marketing y Gerente Financiero 	Designación de un responsable por el control de la Gestión Presupuestaria.	Verificación del cumplimiento del presupuesto anual, basado en los aspectos legales y normativas vigentes.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de instructivos de control para la Gestión Presupuestaria. • Falta de documentación de políticas de control para la Gestión Presupuestaria. • Falta de definición de un responsable por las actividades de control de la Gestión Presupuestaria. • Incumplimiento de cuentas del presupuesto anual. • La Gestión Presupuestaria no se fundamenta en una norma contable. 	Elaboración de un instructivo de control para la optimización de la Gestión Presupuestaria.	Capacitación del personal para que pueda manejar el instructivo de control de acuerdo a las leyes vigentes.

Del análisis del diagnóstico realizado se pueden observar los siguientes aspectos significativos.

- 1) Para la elaboración del presupuesto del Marketing del Centro Comercial, se reúnen el Gerente Financiero y el Gerente de Marketing, quienes no se fundamentan en una norma contable o financiera para la ejecución de estas actividades.
- 2) El presupuesto es elaborado en el mes de noviembre, sin embargo, en algunas ocasiones ha sufrido atrasos lo que ha traído como consecuencia que no se encuentran disponible en el momento oportuno.
- 3) La institución no ha designado a un responsable para la verificación del cumplimiento del presupuesto, el cual se ha cumplido en un 85% al 90%, aproximadamente, según criterios de los personeros del Centro Comercial.
- 4) El Centro Comercial no ha definido los controles necesarios para determinar la veracidad de la información que consta en los presupuestos.
- 5) El Centro Comercial no dispone de un procedimiento documentado para la ejecución de las tareas inherentes a la Gestión Presupuestaria, por lo tanto, tampoco se han establecido políticas institucionales en este sentido.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

La presente propuesta se basará en normativas vigentes de contabilidad, enfocándose hacia la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing del Centro Comercial, cuyo título es el siguiente:

“Instructivo para el Control de la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing del Centro Comercial de Guayaquil”.

4.2. Justificación de la propuesta

Actualmente, la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing del Centro Comercial, no se fundamenta en ninguna normativa contable vigente, sino que se efectúa de acuerdo a la experiencia del Jefe del área, quien basa los valores en los gastos de cada campaña que pueden ser canjeados por los auspiciantes.

Si bien es cierto, los presupuestos son elaborados por los Jefes de cada área, el control interno de los mismos no es efectuado por ningún responsable, porque la alta dirección del Centro Comercial no ha asignado esta función a ninguna persona en particular, lo que evita que la información tenga la veracidad esperada por los involucrados.

Por esta razón, se justifica la propuesta del diseño de un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing, cuyo documento sirva de guía para los Jefes de cada área que son responsables por la elaboración del manual en mención, además que se asigne a una persona conocedora y con experiencia para el control de los presupuestos provenientes de cada sección del Centro Comercial.

El instructivo propuesto debe definir las políticas institucionales de la Gestión Presupuestaria, que será el lineamiento con el que deben trabajar todos los involucrados en la Gestión Presupuestaria.

La utilidad metodológica de la propuesta, radica en el uso de las herramientas de la Gestión Presupuestaria, que es una de las disciplinas del área de la carrera de Contabilidad Pública Autorizada (CPA).

La utilidad práctica de la propuesta del diseño de un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria, radica en el beneficio de los clientes internos quienes se beneficiarán con mayores ventas, según la campaña que realice el Centro Comercial, mientras que los clientes externos serán beneficiados con los premios que recibirán por parte de la administración de la institución, labor que debe ser dirigida por el Departamento de Marketing.

La propuesta tiene fundamento legal en el marco normativo de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), con base en las NIC 37.

4.3. Objetivo general de la propuesta.

Mejorar el Control de la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing del Centro Comercial de Guayaquil, que permita ser más eficiente en la elaboración del presupuesto y brindar mayor satisfacción a los clientes internos y externos.

4.4. Listado de contenidos y flujo de la propuesta.

En el siguiente flujo se presenta el flujo de la propuesta:

FLUJO DE LA PROPUESTA



4.5. Desarrollo de la propuesta.

4.5.1. Exposición de la propuesta al Gerente General.

El primer paso para lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación, fue la exposición de la propuesta al Gerente General, debido a que es el principal personero del Centro Comercial, quien autoriza los presupuestos y los presenta ante el Directorio de Accionistas.

El enfoque de la exposición al Gerente General, será de carácter gerencial, dando a conocer la propuesta de manera técnica, haciendo énfasis en que la propuesta tendrá como principales beneficiarios, a los clientes internos y externos, así como al propio Centro Comercial.

En la exposición se dará a conocer los objetivos, la hipótesis, el alcance y reglamentación de las leyes y normativas contables nacionales e internacionales que regulan la planificación, ejecución y control de los presupuestos, poniendo énfasis en esta última actividad.

4.5.2. Socialización de la propuesta.

Una vez que el Gerente General está de acuerdo con la exposición del autor de la presente propuesta sobre los principales aspectos de la planificación, ejecución y control de la Gestión Presupuestaria, que a pesar de abordar al Departamento de Marketing, también hace referencia a otras áreas institucionales involucradas en la elaboración y presentación de los presupuestos, se socializa la propuesta a los Jefes de Área, en especial, al Gerente de Marketing.

La socialización se realiza siguiendo lineamientos similares utilizados en la exposición de la propuesta al Gerente General, en referencia a las leyes y normativas contables nacionales e internacionales, que conciernen a la Gestión Presupuestaria, con especial énfasis en el Departamento de Marketing.

4.5.3. Determinación de recursos.

Los recursos a utilizar para el diseño del instructivo de control propuesto para optimizar la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing del Centro Comercial, serán provistos por la propia institución, quien ha autorizado la ejecución de la investigación en sus instalaciones.

4.5.4. Desarrollo del instructivo de control de la Gestión Presupuestaria.

En las siguientes páginas se presenta el instructivo de control de la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing del Centro Comercial.

INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA			
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL			
Departamento Marketing	de	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 1 de 17

INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA

DIRIGIDO A:

**DEPARTAMENTO DE MARKETING DEL CENTRO COMERCIAL DE
GUAYAQUIL**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA			
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL			
Departamento	de	Elaborado por: Liliam	Pág. 2 de 17
Marketing		Contreras, Johanna Cabrera	

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN.....	Pág. 3
II. OBJETIVO Y ALCANCE DEL MANUAL.....	Pág. 4
III. MARCO LEGAL.....	Pág. 5
IV. POLÍTICAS.....	Pág. 6
V. INSTRUCTIVO.....	Pág. 7
VI. DIAGRAMAS DE FLUJO.....	Pág. 10
VII. FUNCIONES.....	Pág. 13

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA			
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL			
Departamento	de	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 3 de 17
Marketing			

INTRODUCCIÓN

La Gestión de Presupuestaria es una actividad trascendental para el Departamento de Marketing del Centro Comercial, motivo por el cual se ha elaborado el presente instructivo de control para optimizar las tareas correspondientes a la estructuración del presupuesto en esta área de la empresa.

El presente instructivo de control propone además las políticas que deben considerar en la Gestión Presupuestaria, además de las funciones asignadas al personal que está involucrado en la planificación, ejecución y control de los presupuestos, actividad que considera la existencia de un responsable, que no solo sea responsable por las previsiones para el Departamento de Marketing, sino también de las demás áreas que conforman la empresa.

Una óptima Gestión Presupuestaria es vital para el área de la Contabilidad, porque el Departamento de Marketing también genera gastos e ingresos que son de importancia para la toma de decisiones, cuyos rubros se registran en los asientos contables y tienen relevancia en los estados financieros.

Por esta razón, para la elaboración del presente instructivo de control se ha considerado las leyes y normativas contables y de auditoría, vigentes a nivel nacional e internacional, entre las cuales se citan las NEC, las NIIF y las NIC 37, estas últimas que hacen referencia a las previsiones.

Además, se sugiere a los principales directivos del Centro Comercial, en especial del Departamento de Marketing, la actualización de este instructivo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA			
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL			
Departamento	de	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 4 de 17
Marketing			

OBJETIVO GENERAL

Optimizar las actividades de control de la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing del Centro Comercial y de las demás áreas institucionales, para mejorar la toma de decisiones directivas y beneficiar a los clientes internos y externos de la compañía.

ALCANCE

El presente manual será de observancia y práctica diaria para todo el personal del área de Marketing, de Gestión Presupuestaria y para los principales involucrados en la planificación, ejecución y control de los presupuestos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA			
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL			
Departamento	de	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 5 de 17
Marketing			

MARCO LEGAL

- Norma Ecuatoriana de Contabilidad (NEC).
- Norma Internacional de Interpretación Financiera (NIIF).
- Norma Internacional de Contabilidad (NIC 37).
- Reglamento Interno del Centro Comercial.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA			
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL			
Departamento	de	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 6 de 17
Marketing			

POLÍTICAS DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA

- El Responsable de la Gestión Presupuestaria debe capacitar al Gerente General y a los Jefes de Área del Centro Comercial, acerca de los aspectos técnicos, contables y legales que conciernen a la planificación, ejecución y control de los presupuestos.
- El Responsable de la Gestión Presupuestaria debe asesorar al Gerente General en todo lo concerniente a la planificación, ejecución y control de los presupuestos.
- El presupuesto se elabora en octubre y debe ser corregido y autorizado por el Gerente, como máximo hasta los primeros días del mes de noviembre, para que sea aprobado en este mes por el Directorio de Accionistas.
- Los presupuestos se basarán en los datos históricos y en las proyecciones de ingresos y gastos, de cada área del Centro Comercial.
- El método de pronósticos que se utilizará para la elaboración de presupuestos, dependerá en gran medida de la confiabilidad del mismo.
- El Responsable de la Gestión Presupuestaria es el único autorizado para modificar los presupuestos, una vez que fueron solicitadas las correcciones por parte del Directorio de Accionistas.
- La Gestión Presupuestaria debe guardar concordancia con lo dispuesto en la legislación contable nacional e internacional.
- El control de la Gestión Presupuestaria es una de las actividades que permite optimizar las fases de planificación y ejecución del presupuesto.
- Los directivos del Centro Comercial deben facilitar los procesos del control de la Gestión Presupuestaria al responsable de dicha actividad.
- El proceso de control interno del presupuesto, debe ser imparcial, con equidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA		
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL		
Departamento de Marketing	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 7 de 17

DESCRIPCIÓN.

N°	Responsable	Descripción del Procedimiento
1	Gerente General	Llamado a reunión a los Jefes de cada Departamento del Centro Comercial, mediante circular.
2	Gerente General	Reunión en el Comité Administrativo, durante la primera semana de octubre, el Gerente General solicita la elaboración del presupuesto a los Jefes de Área, mediante acta de Comité.
3	Gerente de Marketing	Planificación del presupuesto mediante el uso de métodos de pronósticos adecuados, basados en registros históricos de los presupuestos y proyecciones del Centro Comercial, en el ámbito del Marketing.
4	Gerente de Marketing	Elaboración del presupuesto, basado en las campañas publicitarias y promocionales que realiza el Centro Comercial por cada temporada.
5	Gerente de Marketing	Envío de la información del presupuesto por correo electrónico.
6	Responsable en Gestión Presupuestaria	Revisión del presupuesto del Departamento de Marketing.
7	Responsable en Gestión Presupuestaria	Si se debe hacer alguna modificación, le sugiere la corrección al Gerente de Marketing, enviando la información por correo electrónico (actividad 3), caso contrario pasa a la siguiente actividad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA		
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL		
Departamento de Marketing	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 8 de 17

N°	Responsable	Descripción del Procedimiento
8	Responsable en Gestión Presupuestaria	Una vez que el Gerente del Marketing corrigió el presupuesto y lo volvió a enviar al Responsable de la Gestión Presupuestaria, siendo aprobado este presupuesto, el último en mención coordina la cita con el Gerente General, para la reunión entre los Jefes de Área y el principal personero de la administración del Centro Comercial
9	Gerente General	Envío del correo electrónico la fecha de la reunión entre los Jefes de Área y el Responsable de la Gestión Presupuestaria.
10	Gerente de Marketing, Jefes de Área, Responsable en Gestión Presupuestaria y Gerente General	Revisión de los Presupuestos de cada área, con una inducción del Responsable de la Gestión Presupuestaria para los Jefes de Área y el Gerente General
11	Responsable en Gestión Presupuestaria	Realización de las modificaciones pertinentes del presupuesto, emitiendo las copias respectivas del presupuesto al Gerente General, una copia para él, mientras que la otra copia la entrega al área correspondiente; caso contrario pasa a la siguiente actividad
12	Gerente General	Autorización con su firma la ejecución del presupuesto anual del Departamento de Marketing
13	Gerente General	Presentación del presupuesto en el Directorio de Accionistas

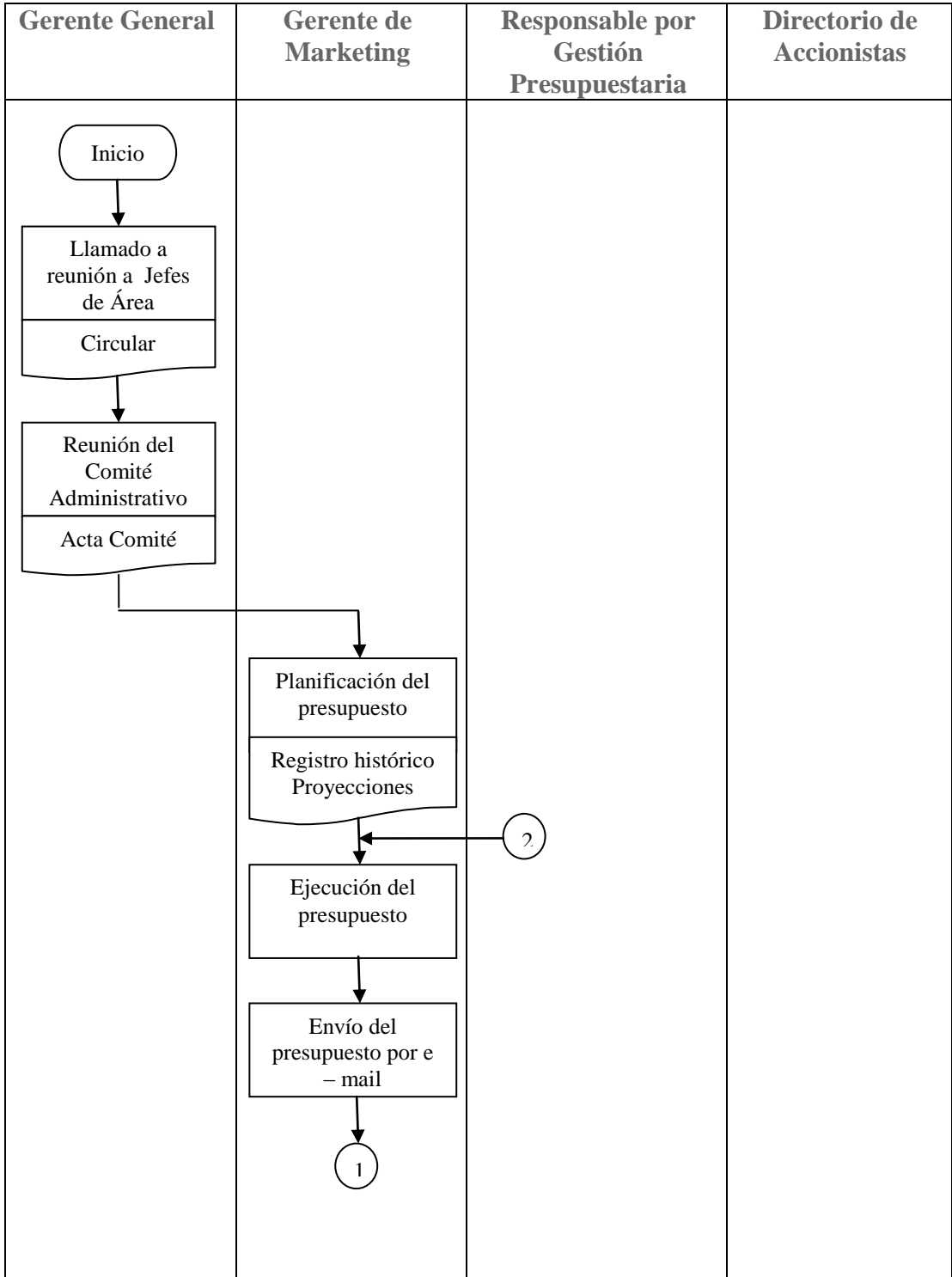
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA		
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL		
Departamento de Marketing	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 9 de 17

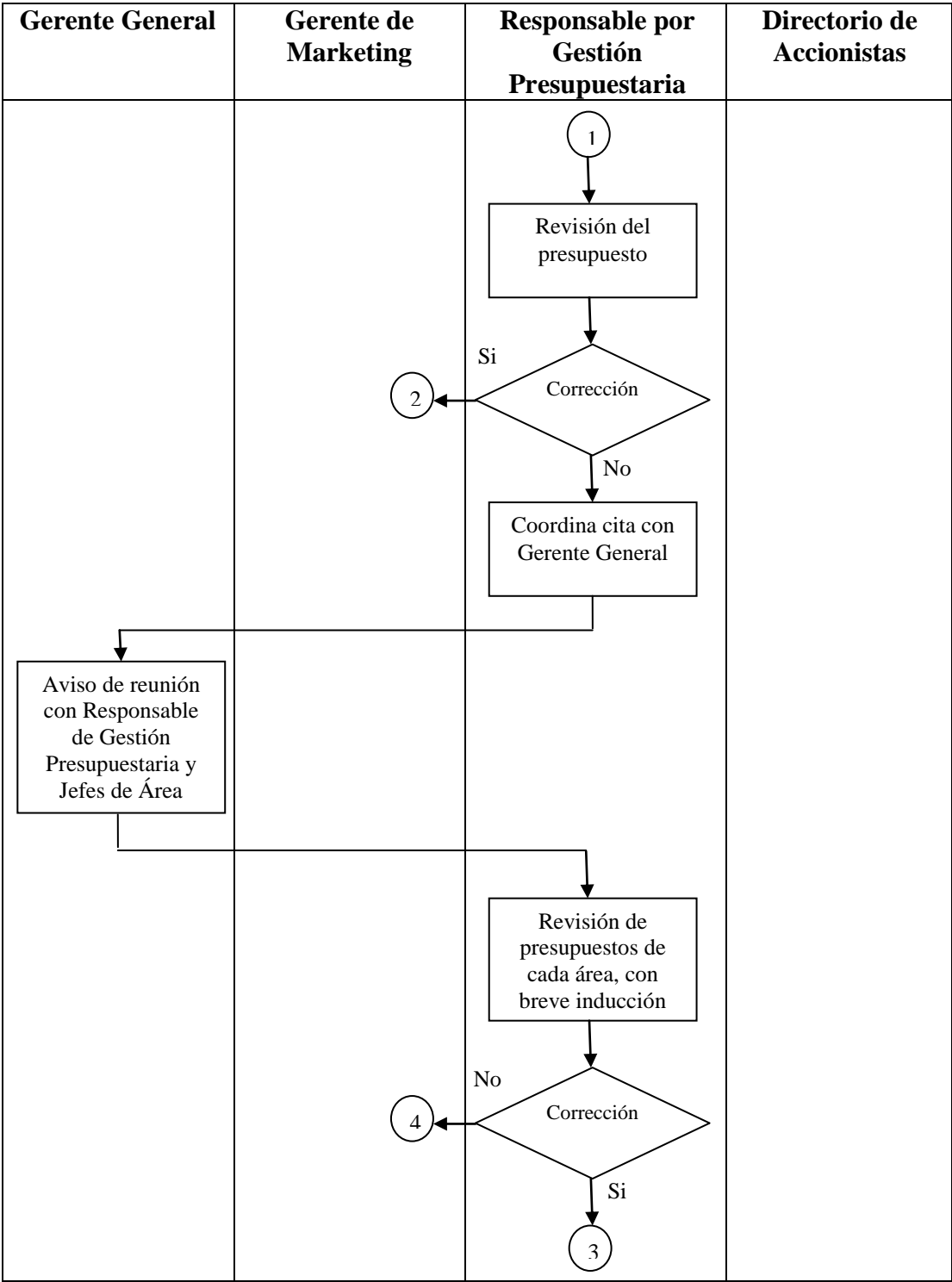
N°	Responsable	Descripción del Procedimiento
14	Responsable en Gestión Presupuestaria y Gerente General	Si se debe hacer alguna modificación, el Responsable en Gestión Presupuestaria realiza la misma, caso contrario pasa a la siguiente actividad
15	Directorio de Accionistas	Aprobación del presupuesto

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

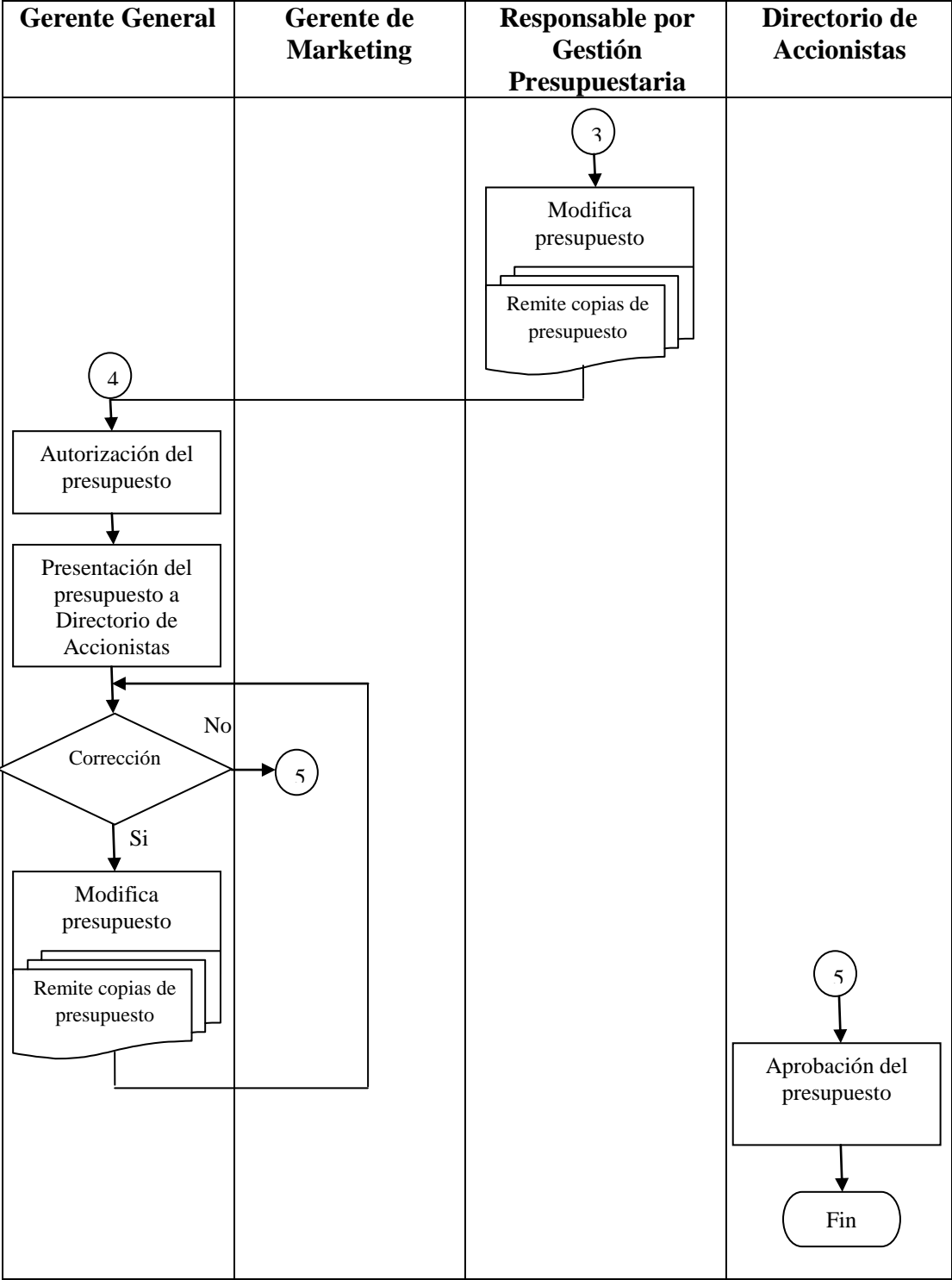
INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA			
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL			
Departamento Marketing	de	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 10 de 17



INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA			
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL			
Departamento Marketing	de	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 11 de 17



INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA			
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL			
Departamento Marketing	de	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 12 de 17



INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA			
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL			
Departamento	de	Elaborado por: Liliam	Pág. 13 de 17
Marketing		Contreras, Johanna Cabrera	

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO:	Responsable de la Gestión Presupuestaria
DEPARTAMENTO:	Gestión Presupuestaria
ÁREA:	Administrativo-contable
REPORTA A:	Gerente General

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 DEFINICIÓN

Es el responsable por la ejecución y control de la Gestión Presupuestaria, asistiendo e induciendo al Gerente General, asesorando y capacitando a los respectivos Jefes de Áreas, llevando el registro y archivo de los presupuestos de los diferentes departamentos del Centro Comercial.

2.2 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Receptar y revisar los presupuestos de las diversas áreas por vía correo electrónico.
- Asesorar a los diversos departamentos para optimizar la Gestión Presupuestaria.
- Registrar los presupuestos en el área de Gestión Presupuestaria.
- Coordinar reuniones con el Gerente General y los Jefes de Áreas, concertar citas, y preparar la agenda presupuestaria.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA		
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL		
Departamento de Marketing	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 14 de 17

- Capacitar al Gerente General y a los Jefes de Áreas en los aspectos concernientes a la planificación, ejecución y control de la Gestión Presupuestaria.
- Realizar la última corrección de los presupuestos de las diversas áreas del Centro Comercial, si el caso amerita.
- Es el responsable del cumplimiento del presupuesto de las diversas áreas del Centro Comercial.
- Ejecutar y controlar los presupuestos bajo las normativas contables nacionales e internacionales.

3. PERFIL BÁSICO

- **Educación mínima requerida:** Ingeniero o Egresado de Ingeniería en Administración de Empresas, CPA o afines.
- **Años de experiencia en puestos similares:** 2
- **Años de experiencia general:** 3
- **Cursos adicionales requeridos:** Gestión Empresarial, Computación, Inglés.

4. PAUTAS GENERALES

- Cualidades de liderazgo.
- Orden y perseverancia.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Habilidades de negociación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA		
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL		
Departamento de Marketing	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 15 de 17

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente de Marketing
DEPARTAMENTO:	Marketing
ÁREA:	Administrativa
REPORTA A:	Responsable de Gestión Presupuestaria

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 DEFINICIÓN

Planificar, ejecutar y controlar todos los aspectos relacionados con las actividades de Marketing en el Centro Comercial.

2.2 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Elaboración del plan maestro de ventas.
- Planificación de las campañas promocionales y publicitarias en el Centro Comercial.
- Diálogo directo con los auspiciantes.
- Elaboración del presupuesto de Marketing.
- Corrección del presupuesto de Marketing, si el caso amerita.
- Planifica la investigación del mercado.
- Contratación del personal que realizará actividades en las campañas promocionales y publicitarias.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

INSTRUCTIVO DE CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA		
CENTRO COMERCIAL DE GUAYAQUIL		
Departamento de Marketing	Elaborado por: Liliam Contreras, Johanna Cabrera	Pág. 16 de 17

3. PERFIL BÁSICO

- **Educación mínima requerida:** Ingeniero en Marketing o carreras afines.
- **Años de experiencia en puestos similares:** 2
- **Años de experiencia general:** 3
- **Cursos adicionales requeridos:** Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Contabilidad, Computación, Inglés.

4. PAUTAS GENERALES

- Cualidades de liderazgo.
- Orden y perseverancia.
- Facilidad para operar con números.
- Honestidad y probidad.

5. ORGANIGRAMA

El organigrama de la empresa se puede apreciar en el **anexo No. 3**.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

4.6. **Resultados y evaluación**

El instructivo de control optimizará las actividades de planificación, ejecución y control de la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing del Centro Comercial, para beneficio de los clientes internos, quienes podrán incrementar sus ventas con las campañas publicitarias y promocionales que se llevarán a cabo en las instalaciones del establecimiento económico, sin invertir un solo centavo, más que el alquiler de sus locales.

También se beneficiarán los clientes externos, quienes recibirán los premios producto de participar en las campañas publicitarias y promocionales que llevará a cabo el Centro Comercial, con la dirección del Departamento de Marketing.

Dentro de las ventajas de la implementación del instructivo de control de la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing del Centro Comercial, se citan las siguientes:

- Estandarizar el proceso de planificación, ejecución y control de la Gestión Presupuestaria.
- Comunicarse bajo los mismos parámetros y terminologías con los Jefes de Área, el Gerente General y el Responsable de la Gestión Presupuestaria.
- Mantener un alto nivel de cumplimiento en la planificación, ejecución y control de los presupuestos.
- Establecer un responsable por la planificación, ejecución y control de la Gestión Presupuestaria.
- Beneficiar a los clientes internos, externos y al propio Centro Comercial.

Es necesario que las actividades de planificación, ejecución y control de la Gestión Presupuestaria en los diferentes departamentos del Centro Comercial, se lleven a cabo considerando las leyes y normativas vigentes nacionales e internacionales, acerca de la Gestión Presupuestaria.

4.7. **Validación de la propuesta.**

i. Validación de experto

El Ingeniero Comercial Franklin Barreno, docente de la Universidad Ecotec y Sub-Gerente de Marketing de la Compañía Inmobiliaria del Sol S.A. Mobisol dio su validez al instructivo que esta claro conciso y preciso hecho a la medida de la organización.

La MSC en Administración de Empresa Dalva Icaza Rivera, docente de la Universidad Unemi “Milagro” indico que el instructivo es aplicable para la Gestión Presupuestaria.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez culminada la investigación se ha podido identificar que la empresa no ha implementado un instructivo de control para optimizar la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing del Centro Comercial, lo que puede afectar la veracidad de la información que consta en esta documentación inicial, así como la toma de decisiones directivas.

La empresa carece de un funcionario responsable por la planificación, ejecución y control de la Gestión Presupuestaria, tampoco ha establecido políticas en este ámbito, ni ha definido las funciones del personal involucrado en las actividades de la elaboración del presupuesto.

Por este motivo, se ha presentado un nivel de cumplimiento bajo con relación a los presupuestos elaborados en el año 2011, lo que no pudo ser evitado por los principales directivos de la institución.

Además la falta de implementación de un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria, puede mermar las ventas de los clientes internos y reducir el nivel de satisfacción de los clientes externos.

En conclusión, es necesaria la implementación de un instructivo de control para optimizar la Gestión Presupuestaria en el Centro Comercial, que beneficie a la empresa, a los clientes internos y externos, para lo cual se propone designar un responsable en este ámbito y políticas que sean respetadas por todos los involucrados en la planificación, ejecución y control de los presupuestos.

5.2. Recomendaciones.

Se sugiere a la organización:

La empresa debe implementar un instructivo de control para optimizar la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing del Centro Comercial, basado en leyes y normativas nacionales e internacionales vigentes, para mejorar el nivel de veracidad de la información que consta en esta documentación inicial, dinamizando la toma de decisiones directivas.

Designar un funcionario responsable por la planificación, ejecución y control de la Gestión Presupuestaria, además de establecer políticas en este ámbito y la definición de las funciones del personal involucrado en las actividades de la elaboración del presupuesto.

Mejorar el nivel de cumplimiento de los presupuestos elaborados previo al inicio de cada periodo anual, con base en la utilización de métodos adecuados de pronósticos, basados en registros históricos.

Capacitar al Gerente General y a los Jefes de Áreas en las actividades de planificación, ejecución y control de los presupuestos, por medio del Responsable en este ámbito designado por la alta dirección del Centro Comercial.

Beneficiar a los clientes internos aumentando sus ventas y maximizar el nivel de satisfacción de los clientes externos.

Diseñar un plan estratégico para los proyectos que se van a realizar: campañas publicitarias y promociones, actividades que generan ingresos y egresos.

BIBLIOGRAFÍA.

Anton, J. (2009). *Dirección de Relaciones con los Clientes*. Nueva Jersey: Editorial Prentice Hall. Segunda Edición.

Consejo de Normas Internaciones de Contabilidad (IASB) (2009). *Norma Internacional de Información Financiera (NIIF)*. Quito – Ecuador.

Consejo de Normas Internaciones de Contabilidad (IASB) (2009). *Norma Internacional de Contabilidad, NIC 37*. Quito – Ecuador.

Emery, D.; Finnerty, J. & Stowe, J. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Segunda Edición.

Hamilton, A. (2005). *Guía Práctica para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Estados Unidos: Editado por Institute Incorporated. Primera Edición.

Heizer, J. & Render, B. (2005). *Dirección de la Producción, Decisiones Estratégicas*. España: Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Sexta Edición.

Kotler P. & Armstrong G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Sexta Edición. México.

Robbins, S. (2004). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall. Sexta Edición.

Rosenberg, J. (2008). *Diccionario de Administración y Finanzas*. España: Grupo Editorial Océano. Primera Edición.

Stair, R.; Render, B. & Hanna, M. (2006). *Métodos Cuantitativos para los Negocios*. México: Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Novena Edición.

Swift, R. (2005). *Como Mejorar las Relaciones con los Clientes*. México: Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Primera Edición.

Velásquez, G. (2005). *Administración de los Sistemas de Producción*. México: Editorial Limusa. Decimoquinta Edición.

Wheelen, T. & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos*. México: Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Décima Edición.

Zapata, P. (2006). *Contabilidad General 4*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Cuarta Edición.

ANEXOS

ANEXO No. 1

CHECK LIST VALORACION DE LOS DOCUMENTOS DE GESTION PRESUPUESTARIA DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING.

Objetivo: Conocer el criterio del personal directivo, financiero y de Marketing, con relación al cumplimiento del presupuesto institucional y el control del mismo.

Instructivo: Seleccionar una opción y tachar el casillero de su elección.

GUIA (CHECK LIST):

1) **¿Se reúnen los principales directivos de la empresa para la elaboración del presupuesto?**

a) Si b) No

2) **Existe un documento presupuestario elaborado.**

a) Si b) No

3) **¿Se fundamenta en una norma contable o financiera el proceso de elaboración del presupuesto?**

a. Si b) No

4) **El gerente financiero elabora el presupuesto conjuntamente con el Gerente de Marketing.**

a. Si b) No

5) **¿Se elaboran de manera oportuna los presupuestos en la empresa?**

a) Si b) No

6) ¿Se verifica el cumplimiento de los presupuestos comparándolos con los resultados reales?

a) Mucho b) Poco c) Ninguno

7) ¿Se ha cumplido el presupuesto del área de Marketing en el Centro Comercial?

a) Mucho
b) Poco
c) Nada

8) ¿Se dispone de controles para determinar la veracidad de la información contenida en los presupuestos y el cumplimiento de los mismos?

a) Si b) No c) No sabe

9) ¿Se lleva un registro del control del cumplimiento de los presupuestos en el Departamento de Marketing?

a) Si b) No c) No responde

10) ¿Hay un responsable por el control de la Gestión Presupuestaria?

a) Si b) No

11) ¿Dispone la empresa de un manual para el control de la Gestión Presupuestaria?

a) Si

b) No

12) ¿Requiere el Centro Comercial, la elaboración de un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria del Departamento de Marketing?

a) Si

b) No

ANEXO No. 2

FORMULARIO DE ENTREVISTAS A GERENTE GENERAL, ASISTENTE DE GERENCIA, GERENTE FINANCIERO, ASISTENTE FINANCIERO Y COLABORADORES DEL DPTO. DE MARKETING.

- 1) ¿Cómo se planifica la Gestión Presupuestaria en el plan anual establecido por la Administración de la empresa?**

- 2) ¿Cuáles son las políticas del Centro Comercial en lo relacionado a la Gestión de Presupuestos?**

- 3) ¿Hay un responsable directo por la elaboración de los presupuestos en la empresa?**

- 4) ¿En qué periodo del año se elaboran los presupuestos del Departamento de Marketing?**

- 5) ¿Cuál es el proceso para la elaboración del presupuesto del Departamento de Marketing?**

- 6) ¿Se aplican métodos adecuados para el control de la Gestión Presupuestaria?**

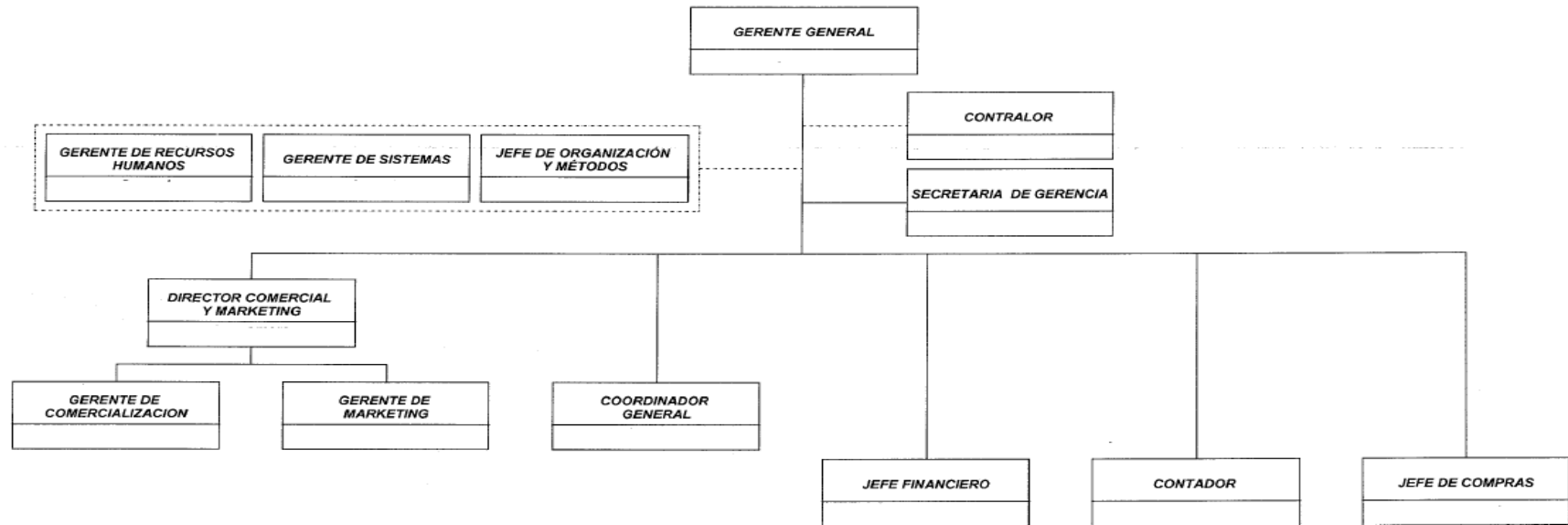
- 7) **¿En qué medida se cumplen los presupuestos en el Departamento de Marketing?**

- 8) **¿Cuál es el proceso para el registro y archivo del presupuesto del Departamento de Marketing?**

- 9) **¿Requiere el Departamento de Marketing un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria?**

- 10) **¿Cuál será el impacto de la elaboración de un instructivo de control para la Gestión Presupuestaria en el Departamento de Marketing?**

ANEXO No. 3
ORGANIGRAMA DEL CENTRO COMERCIAL



Fuente: Departamento de Marketing del Centro Comercial.
 Elabora por: Cabrera Saavedra Johanna María, Contreras Murillo Liliam Emileny.