

**REFORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO DE DISTRIBUIDORA
RAYCO S.A.S**

LEIDY NATALIA VILLAMIL TRUJILLO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
ÁREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
BUCARAMANGA
2013**

**REFORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO DE DISTRIBUIDORA
RAYCO S.A.S**

LEIDY NATALIA VILLAMIL TRUJILLO

**Trabajo de grado para optar al título de Administración de Empresas
Modalidad Dual**

**Especialista en Alta Gerencia
ROCIO SARMIENTO NUÑEZ
Directora**

**Administrador de empresas
CARLOS FERNANDO DÍAZ MENÉNDEZ
Asesor Académico**

**Magister
SERGIO DANIEL QUIROGA FLOREZ
ASESOR METODOLOGICO**

**Centro de investigación: Dinámicas sectoriales
Grupo estratégico en Investigación organizacional
GENIO
Línea de investigación: Estrategia y competitividad
Director (a): DIANA OLIVEROS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
ÁREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
BUCARAMANGA
2013**

AGRADECIMIENTOS

En el camino a la culminación de metas y logro de objetivos como en el presente trabajo de investigación, un sin número de personas fueron apoyo incondicional para no desfallecer y culminar con éxito este sendero; agradezco especialmente a Dios que me brindo las fuerzas y empeño para seguir adelante demostrándome su amor cada día, a través del cariño, aprecio, ayuda y esfuerzo, que mi padre Luis Fernando Villamil Castro y mi madre Lucy Azucena Trujillo Márquez, me brindaron; a mi hermano Diego Fernando Villamil Trujillo que siempre estuvo presente para darme fuerza y apoyo para no desistir; a mi hermana Diana Paola Villamil Trujillo que con su alegría me iluminaba con una sonrisa los días.

Los resultados alcanzados con esta investigación no serían posibles sin el acompañamiento de mi directora Rocío Sarmiento Núñez que con su apoyo, confianza y experiencia me ayudaron a formarme como profesional; a mi asesor académico Carlos Fernando Díaz Menéndez que fue guía del camino recorrido; a mi asesor metodológico Sergio Daniel Quiroga Flórez que con su ayuda logro ser arquitecto de la estructura de mis ideas.

Finalmente agradezco a las dos instituciones que hicieron posible la profesional que seré, a la Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB que con su exigencia con excelencia en el campo académico lograron brindarme los conocimientos requeridos para lograr los objetivos propuestos, pero que además me formaron como una persona autónoma y una profesional integral; a la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. que con su patrocinio, colaboración y confianza me recibieron con los brazos abiertos, que sentí a través de la cooperación, hermandad y amistad de todos los colaboradores, especialmente de la Coordinadora de Presupuesto Leidy Caviedes Castro una compañera incondicional, y coautora del trabajo realizado.

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado 2

Firma del jurado 3

RESUMEN

TITULO: REFORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO DE DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S *

AUTOR: LEIDY NATALIA VILLAMIL TRUJILLO **

PALABRAS CLAVES

Presupuesto, gasto, planeación financiera, variables, indicadores de seguimiento, cultura presupuestaria.

CONTENIDO

En la presente investigación se buscó mejorar la metodología de la formulación del presupuesto maestro para la empresa Distribuidora Rayco optimizando la toma decisiones financieras de acuerdo al escenario en el cual se encuentre la organización. El enfoque metodológico se sustentó en el paradigma cuantitativo de diseño descriptivo aplicado; se utilizó como técnicas de recolección de información: entrevista, cuestionario, test y análisis de base de datos, las cuales permitieron hacer una recuperación significativa de las experiencias frente al abordaje del diseño de un presupuesto maestro ajustado a las necesidades de la empresa Distribuidora Rayco S.A.S.

Los resultados muestran: Ausencia de buenas prácticas para la elaboración del presupuesto maestro que dinamicen el área financiera de la empresa, el uso Indicadores macroeconómicos (IPC, incremento de S.M.L.V) y bases internas (Incremento en ventas, porcentaje asignado de publicidad según ventas, desarrollo de nuevos proyectos) que permitieron señalar el horizonte de la empresa, consolidación del presupuesto maestro integrando los eventos críticos, lo cuales visualizan los intereses de la junta directiva, indicadores de seguimiento a la ejecución del gasto generado Vs las ventas de acuerdo a lo planificado, Descripción mes a mes del comportamiento del gasto para definir la forma de capitalización de experiencias para próximos periodos.

* Proyecto de grado

** Facultad de Administración. Administración de empresas modalidad dual. Directores: Rocío Sarmiento Núñez, Carlos Fernando Menéndez, Sergio Daniel Quiroga Flórez.

ABSTRACT

TITLE: REDEVELOP THE MASTER BUDGET OF DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S *

AUTHOR: LEIDY NATALIA VILLAMIL TRUJILLO **

KEY WORDS

Financial planning, budgeting, spent, variables, following indicators, budget culture.

CONTENIDO

The present research aimed to improve the methodology of the master budget formulation at Rayco Enterprise in order to make better financial decisions according to the scenario in which the organization is. The methodological approach was based on the applied paradigm and quantitative descriptive design. As data collection techniques were used: interview, questionnaires, tests and database analysis, which led to a recovery of the meanings experiences versus design approach of a master budget tailored to the needs of the Rayco company. The results show: Absence of good practice for the preparation of the master budget that stimulate the financial area of the company, macroeconomic indicators (CPI, increased SMLV) and internal databases (Increase in sales, advertising percentage allocated by sales, development of new projects) that mark the horizon of the company's master budget consolidation integrating critical events, which displayed the interests of the board, indicators to monitor the execution of expenditure Vs sales generated according to plan, description month by month spending behavior to define the way capitalization of experiences for future periods

* Proyecto de grado

** Facultad de Administración. Administración de empresas modalidad dual. Directores: Rocío Sarmiento Núñez, Carlos Fernando Menéndez, Sergio Daniel Quiroga Flórez.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1.REFORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO DE DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S	15
1.1SITUACIÓN PROBLEMA	15
1.1.1De ahí que surja la siguiente pregunta problema.	16
1.2 JUSTIFICACIÓN	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo General.	17
1.3.2 Objetivos Específicos.	17
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN	18
2.MARCO TEÓRICO	21
2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS	21
2.1.1 Referentes Internacionales.	21
2.1.2 Referentes Nacionales.	22
2.1.3 Referente Locales.	23
2.2 MARCO CONCEPTUAL	25
2.2.1 Modificación Del Puc – Decreto 2650 De 1993.	25
2.2.2 Modelo De Planeación Estratégica Financiera.	28
2.2.3 Metodología Para La Elaboración Del Presupuesto.	37
2.2.4 Cuadro De Mando Integral.	52
3. DISEÑO METODOLOGICO	59
3.1 HIPÓTESIS	60
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.	60
3.2 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS.	61
3.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	64
3.4 CÓDIGO ÉTICO DEL INVESTIGADOR	64
4. RESULTADOS	66
4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	66
4.2 HALLAZGOS	70
4.2.1 Ausencia de buenas prácticas para la elaboración del presupuesto maestro que dinamizan el área financiera de la empresa.	70
4.2.2 Indicadores macroeconómicos y bases internas que señalan el horizonte de la empresa.	72
4.2.3 Consolidación del presupuesto maestro integrando los eventos críticos, los cuales visualizan los intereses de la junta directiva.	76
4.2.3 Indicadores de seguimiento a la ejecución del gasto generado vs las ventas.	80
4.2.4 Descripción mes a mes del comportamiento del gasto para definir la forma de capitalización de experiencias para próximos periodos.	86
5. CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXOS	98

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Codificación de Catalogo de Cuentas del PUC	26
Tabla 2. Las clases que identifican el primer dígito	26
Tabla 3. Características de la Muestra	60
Tabla 4. Cronograma	65
Tabla 5. Presupuesto	65
Tabla 6. Matriz final del proceso investigativo	70
Tabla 7. Criterios de Proyecciones	75
Tabla 8. Consolidado Zona	77
Tabla 9. Participación del Gasto	78
Tabla 10. Consolidado Distribuidora Rayco S.A.S.	79
Tabla 11. Rango de Tolerancia	85
Tabla 12. Resumen de Resultados de ejecución presupuestal	87

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Referente Teórico	24
Figura 2. Fines u Objetivo de la Administración financiera	30
Figura 3. Clasificación de los presupuestos	40
Figura 4. Evaluación del Entorno	46

LISTA DE GRÁFICO

	Pág.
Gráfico 1. Comportamiento del Gasto y Ventas (2010-2012)	68
Gráfico 2. Eficiencia del Gasto total	88
Gráfico 3. Cumplimiento de la Planeación	90

LISTA DE ANEXOS

Pág.

- Anexo A. Check list
- Anexo B. Cuestionario 1 – Manejo de presupuesto
- Anexo C. Cuestionario 2 – Cultura presupuestaria
- Anexo D. Análisis de Planeación histórica
- Anexo E. Cronograma y responsables
- Anexo F. Información externa
- Anexo G. Formato de Test
- Anexo H. Requerimientos de Activos fijos
- Anexo I. Presupuesto de Nomina
- Anexo J. Presupuesto de Dotación
- Anexo K. Presupuesto de Gestión Humana
- Anexo L. Presupuesto de Inversiones
- Anexo M. Presupuesto de Distribución
- Anexo N. Presupuesto de Ventas
- Anexo O. Presupuesto de Impuestos
- Anexo P. Requerimientos de Aperturas de Almacén
- Anexo Q. Presupuesto Maestro Distribuidora Rayco S.A.S
- Anexo R. Instructivo de Elaboración de presupuesto
- Anexo S. Proyecto en Profundización I en finanzas
- Anexo T. Indicadores de Seguimiento
- Anexo U. Análisis de Resultados de aplicación
- Anexo V. Informe de Seguimiento
- Anexo W. Análisis de Rangos
- Anexo X. Resumen ejecutivo de ejecución presupuestal

GLOSARIO

PRESUPUESTO: es el análisis sistemático que estudia el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los *input* y los *output* de los recursos. *

GASTO: es el desembolso dinerario que tiene como contrapartida una contraprestación en bienes o servicios, la cual contribuye al proceso productivo. **

PLANEACIÓN FINANCIERA: tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero de una empresa, para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos. ***

VARIABLE: magnitud que adquiere distintos valores, bien por sí misma (Variable independiente) o en función de otras variables (variable dependiente). ****

INDICADORES DE SEGUIMIENTO/COYUNTURA: conjunto de índices que reflejan de manera aproximada la evolución de una economía (a nivel internacional, de un estado, región sector, o empresa) en un período de tiempo concreto. Son indicadores económicos seleccionados para estudiar a corto plazo la situación económica. *****

*RINCÓN SOTO, Carlos Augusto. Presupuestos empresariales. Colombia: Ecoe Ediciones, 2011. p 3. ISBN 9781449277000

**ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA. Concepto: gasto. [en línea]. Disponible: <<http://www.economia48.com/spa/d/gasto/gasto.htm> > [citado el 9 de julio de 2013]

***BRAVO MALPICA, Gustavo, MONDRAGON R, Héctor. Administración financiera. México: Instituto Politécnico Nacional. 2010. p 17. ISBN 9781449224066

****ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA. Concepto: Variable. [en línea]. Disponible: <<http://www.economia48.com/spa/d/variable/variable.htm> > [citado el 9 de julio de 2013]

*****ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA. Concepto: Indicadores de Coyuntura. [en línea]. Disponible: <<http://www.economia48.com/spa/d/indicadores-de-coyuntura/indicadores-de-coyuntura.htm> > [citado el 9 de julio de 2013]

CULTURA PRESUPUESTARIA: es la conciencia de los trabajadores de una empresa frente a la necesidad y la importancia de la planeación presupuestal y la exigencia en el control del presupuesto. *****

*****SARMIENTO N, Rocío. Cuestionario: Metodología presupuestaría. Documento digital [correo electrónico]. Mensaje enviado a: Leidy Natalia VILLAMIL TRUJILLO. 24 de junio de 2013. [citado el 9 de julio de 2013]

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo investigativo aplicado se llevó a cabo en la empresa Distribuidora Rayco S.A.S; compañía que durante 37 años ha comercializado electrodomésticos, motocicletas y artículos para el hogar dentro del segmento de los hogares colombianos de los estratos 1,2 y 3. Esta organización presentaba problemas en cuanto al proceso de planeación del presupuesto, situación que se reflejaba en el constante desfase de los gastos y que como consecuencia afectaba a los intereses de accionistas de la organización. Adicionalmente la gerencia administrativa y financiera no podía tomar decisiones de manera acertada, porque no se tenía un aproximado real de la necesidad de recursos económicos que la compañía requeriría en su próximo periodo, afectando finalmente su flujo de caja y en general todas las proyecciones financieras.

La investigación se estructura de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se plantea la situación problema, la justificación, los objetivos generales y específicos que orientaron el proceso de investigación, así como el contexto en el cual se desarrolló.

En el segundo capítulo, se presentan los fundamentos conceptuales que comprende los antecedentes investigativos, los fundamentos teóricos que sustentan el trabajo y el marco legal que menciona los aspectos puntuales para la elaboración correcta de un presupuesto maestro.

El tercer capítulo contiene el proceso metodológico, en el cual se precisa el camino seguido en el trabajo descriptivo y aplicado para el proceso de análisis e interpretación de la elaboración

El cuarto capítulo hace mención a los resultados, los cuales están soportados en un riguroso proceso de sistematización, desde el cual se organizaron las categorías y la matriz final.

Finalmente las conclusiones, y recomendaciones las cuales muestran el alcance de los propósitos iniciales de la investigación y las sugerencias a mediano y largo plazo.

1. REFORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO DE DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA

El crecimiento de la empresa Distribuidora Rayco S.A. ha sido importante durante los últimos años al punto que le permitió establecer un gran número de almacenes a nivel nacional, pero este gran crecimiento trajo consigo retos importantes como el desarrollo de una planeación mucho más estructurada y con una nueva imagen que han empezado a proyectar con la apertura de dos almacenes con un nuevo formato; ubicados en Barranquilla, Tunja y Barrancabermeja.

Todos estos cambios y esta nueva proyección de la organización, le exigió autoevaluarse. Con esta necesidad de mejoramiento de la empresa, se realizó una investigación de exploración de necesidades y se tuvieron en cuenta tres áreas funcionales, las cuales fueron, el departamento comercial y de mercadeo, departamento de compras y logística y el departamento financiero. En cada una de estas áreas se encontraron diferentes problemáticas y se plantearon posibles soluciones a estas falencias. Finalmente se eligió trabajar en la problemática del área de finanzas.

La situación encontrada en el departamento financiero y administrativo fue la inexistencia de una estructura formal para la realización del presupuesto maestro, es decir, no existía una programación sistemática de acuerdo a las condiciones de operación y a los resultados que se buscaban alcanzar en el planteamiento estratégico. Debido a esto se encontró que la necesidad que existía en esta área de la empresa, era la de mejorar la planeación y elaboración del presupuesto para garantizar un mayor control de gastos, mejoramiento en la toma de decisiones y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.¹⁰

¹⁰ VILLAMIL TRUJILLO, Leidy Natalia. Investigación exploratoria. Bucaramanga, 2012, 22 h. Propuesta de trabajo de grado (Administrador de empresas). Universidad Autónoma de Bucaramanga. [82,6KB]

1.1.1 De ahí que surja la siguiente pregunta problema.

¿Es la carencia de una metodología en la formulación del presupuesto maestro el origen de la no ejecución de parte de los proyectos del plan estratégico de la organización?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Debido al replanteamiento del Mapa estratégico de la organización y dentro de este el crecimiento y desarrollo de nuevos almacenes con un formato muchos más imponentes, la organización requeriría mayor capacidad de inversión, por lo cual debía ser más organizada y concienzuda en la planeación financiera y la toma de decisiones de las mismas. De esta manera se evitaría sobrepasar el presupuesto y correr riesgos en cuanto a la liquidez de la empresa.

La organización incurrió en errores al momento de tomar decisiones de inversión, ya que no se realizaba el debido análisis financiero para reinvertir en la organización y la rentabilidad que esta le generaría a futuro, basándose únicamente en las ventas y no considerando de manera seria los márgenes y porcentajes de rentabilidad generados, además de los riesgos generados por los mismos.

La planeación financiera por medio de herramientas dinámicas basadas en un esquema financiero que permitiera que la empresa Distribuidora Rayco tomara decisiones de inversión más acertadas y se creara una estructura financiera mucho más sólida y que le permitiera cumplir con los planes propuestos en el plan estratégico 2011 – 2015.

La finalidad de presentar este trabajo de grado acorde con el modelo dual era retornar la inversión y confianza a las empresas patrocinadoras del modelo. Además se buscaba aportar mayor conocimiento teórico al sector productivo y mejorar la competitividad de la región.

Desde la perspectiva académica el autor Jorge Burbano en su obra “Presupuesto: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos” menciona que “la eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que depende en grado sumo a la planificación” proponiendo que una de las herramientas para realizar esta planificación es el presupuesto y que a medida que este se realiza de una manera minuciosa, se incrementa la posibilidad de alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégicos. Por este motivo y debido a la situación en que se encontraba la organización se justifica el mejoramiento en la formulación del presupuesto maestro.

Así mismo, este proyecto se realizó con el fin de demostrar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de empresas Modalidad Dual y como requisito indispensable para optar por el título profesional de Administradora de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

Mejorar la metodología de la formulación del presupuesto maestro para la empresa Distribuidora Rayco optimizando la toma decisiones financieras de acuerdo al escenario en el cual se encuentre la organización.

1.3.2 Objetivos Específicos.

1. Determinar la metodología de la elaboración del presupuesto maestro partiendo de los procedimientos propuestos por la academia dando así sistematización a la formulación del presupuesto.

2. Analizar el entorno externo e interno de la organización determinando los planes y objetivos por áreas funcionales generando el posible escenario futuro para el siguiente periodo.
3. Elaborar el presupuesto maestro teniendo en cuenta cada una de las áreas y aspectos relevantes de la organización para su posterior aprobación por parte de la junta directiva.
4. Crear indicadores de seguimiento del presupuesto que permitan la medición de la gestión de la organización.
5. Realizar seguimiento a la asignación de los recursos por parte de cada área manteniendo el cumplimiento del presupuesto y de acuerdo a la situación de la organización.
6. Evaluar los resultados obtenidos del periodo elaborando un informe global realizando de esta forma la capitalización de experiencias para próximos periodos.

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN

La organización Distribuidora Rayco es una empresa ubicada en el sector del comercio y la distribución de electrodomésticos, artículos para el hogar y motocicletas. Asimismo brinda el servicio de financiación de los productos que comercializa, esto debido en gran parte a que su negocio va dirigido a los estratos más bajos de la pirámide social (1,2 y 3). En los últimos años la organización ha tenido un crecimiento importante; lo cual le ha permitido llegar a 22 departamentos del país.

Durante el 2009 y parte del 2010 se realizó la planeación estratégica que se presentó a toda la organización para finales del 2010 denominado LA MEGA (La

Meta Grande y Ambiciosa) 2011 – 2015¹¹. Dentro de esta planeación se replantearon la visión y misión; además se diseñaron ejes específicos para llevar acabo el cumplimiento de la nueva visión.

Con la presentación de una nueva misión y visión la organización deseo ampliar su mercado y llegar a los clientes de manera más sólida. Ya que su visión expresa el deseo de la organización de brindar el acceso a todo tipo de bienes a los clientes y de esta forma innovar con nuevos productos y servicios.

Cada uno de los ejes estratégicos planteados en LA MEGA 2011 -2015 va dirigido a los departamentos de la organización; en donde existen 6 gerencias y cada una de ellas se encarga de realizar procesos específicos centralizados o de soporte.

Actualmente Distribuidora Rayco se encuentra organizada por líneas de mando verticales en donde en su cima se encuentran el grupo de accionistas, en el segundo nivel se encuentra el gerente general, sin embargo existe una figura que controla, vigila y realiza seguimiento al gerente, el cual es el revisor fiscal. Seguido de estas dos figuras se encuentra el subgerente que tiene las funciones de planear, coordinar y realizar el seguimiento de las inversiones en activos y nuevos almacenes.

La asistente de gerencia es la encargada de coordinar y ayudar en las diferentes actividades operativas de la gerencia general. Las gerencias que se encuentran debajo de la línea de mando de la subgerencia se encargan de aspectos más tácticos y sirven de apoyo estratégico a la gerencia general.

La gerencia de cartera tiene como función la cobranza de la cartera morosa de los clientes de la organización. La gerencia administrativa y financiera se encarga de dos aspectos importantes; uno es el aspecto financiero de la compañía y tiene como funciones, el realizar presupuestos, llevar la contabilidad, realizar pagos a proveedores y demás acreedores. Por ultimo en el aspecto administrativo se

¹¹ DISTRIBUIDORA RAYCO S.A. LA MEGA: ejes estratégicos 2011 -2015. [Folleto de promoción interno] Bucaramanga: Sandra Ospina - Directora de mercadeo Dis. Rayco, Diciembre de 2010. [4 de marzo del 2012]. 12 caras.

encarga de realizar la contratación de personal necesaria para la organización, realizar el pago de nómina y realizar los planes del área de gestión humana.

La gerencia de crédito es la encargada de realizar el estudio de crédito previo a los clientes, para que estos puedan acceder a los productos que la organización comercializa en sus almacenes. La gerencia de compras y logística tiene como función realizar las compras de los productos que se comercializan y por esto es además la gerencia encargada de llevar una relación cordial con los proveedores. Asimismo se encarga de coordinar la recepción, almacenamiento y distribución interna de los productos. La gerencia de sistemas tiene como función principal la actualización, desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información y equipos de la organización.

Por otra parte, la gerencia comercial y de mercadeo tiene la función de realizar la promoción y ejecución de las campañas publicitarias y de promoción de los productos y servicios que se ofrecen en la organización. Además coordina el personal comercial a nivel nacional y vela por el buen desempeño del mismo.

En los últimos años la organización ha ejecutado diferentes proyectos por área; por lo cual la demanda de efectivo ha sido mucho mayor, y la planeación que se ha requerido para cumplir con estos, ha hecho que la planeación sea más minuciosa y precisa. Los proyectos que más planeación e impacto han tenido en la compañía han sido, cambio de sistema de información, el lanzamiento de un medio de pago propio y la apertura de almacenes con un nuevo formato; ya que han sido estos proyectos, los que han tenido un impacto bastante considerable en el presupuesto de gastos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS

A continuación se referencia algunas investigaciones de carácter internacional, nacional y local frente al tema de estudio Reformulación de Presupuesto de una Empresa Comercializadora de Electrodomésticos.

2.1.1 Referentes internacionales.

Ludwin Manuel Rodas Reyes¹² en el año 2011 realizó una investigación titulada “*Importancia de la planeación financiera en una PYME*”, el objetivo persiguió establecer los criterios que se aplican para la planeación financiera en una mediana empresa que se dedica a los servicios de apoyo del comercio internacional. El constructo conceptual se soportó en: Planificación económica financiera -Weston & Brigham; Administración - Chiavenato, I y Planificación financiera - Sánchez, I. Así mismo la investigación fue de enfoque aplicada por las características en este caso de un modelo operativo viable a un problema práctico de la empresa y los resultado derivado de la investigación y conocimiento de los antecedentes históricos, el caso de la empresa objeto del trabajo enfatizó en que la empresa llevaba veinte años de historia haciendo las cosas de una forma en la cual la previsión financiera no había tenido la importancia de primer orden, los resultados de la aplicación de los instrumentos apuntaban a que prácticamente la empresa se mantenía vigente en el mercado porque tenía una cartera de clientes importantes y gracias al dominio en el manejo de las operaciones aduaneras que eran su *core business*. La anterior investigación tiene relación al presente trabajo de grado dado que evalúa la manera como se realiza la planeación financiera en una empresa comercializadora con condiciones similares a la empresa base de la investigación.

¹² RODAS REYES, Ludwin Manuel. Importancia de la planeación financiera en una PYME. Guatemala, 2011, 93 h. Tesis (Maestro en finanzas empresariales). Universidad Panamericana. Facultad de Ciencia Económicas.

En otras investigaciones como la presentada en el año 2009 por la maestra en finanzas Nancy Maribel González Angelino¹³ titulada “*Planeación estratégica financiera: una herramienta para la optimización de recursos en una empresa comercializadora de artículos de escritura*” en donde el objetivo a alcanzar era describir un modelo de planeación financiera como herramienta estratégica para la optimización de recursos y su correcta asignación en una empresa comercializadora. El constructo conceptual se basó en: Planeación financiera en la empresa moderna - L. Haime; Toma de decisiones financieras – M. Perdomo y Planeación financiera para épocas normal y de inflación – A. Perdomo. Esta investigación tuvo un corte de tipo descriptivo aplicando el método científico. Las conclusiones obtenidas en esta investigación fueron la comprobación de la hipótesis de que por medio de la planeación estratégica financiera se pudo llegar a optimizar los recursos y tener una visión estratégica, obteniendo un máximo desempeño y diversificación de los productos. Esta investigación aporta al presente proyecto en Distribuidora Rayco, desde el aspecto que describe una metodología para realizar una planeación financiera que como resultado, se maximizó los recursos financieros y permitió que el portafolio de producto que se tenía planeado llegara a cumplirse.

2.1.2 Referentes nacionales.

Alexander Olivero Paredes y Ximena Valdivieso García¹⁴ en la investigación para optar por título de especialista en gerencia de finanzas desarrollada en el año 2009, titulada “*Presupuesto por unidades estratégicas de negocio*” en donde el objetivo a cumplir era realizar la planeación financiera, enfocada en el presupuesto por unidades estratégicas de negocio y el análisis financiero de sus resultados. Su constructo conceptual se basó en: unidades estratégicas de Negocio – Andrea

¹³ GONZALEZ ANGELIN, Nancy Maribel. Planeación estratégica financiera: una herramienta para la optimización de recursos en una empresa comercializadora de artículos de escritura. México D.F., 2009, 253 h. Tesis (Maestro en finanzas). Universidad Nacional Autónoma de México. Programas de posgrado de Ciencias de la Administración.

¹⁴ OLIVEROS PAREDES, Alexander y VALDIVIESO GARCIA, Ximena. Presupuesto por Unidades Estratégicas de Negocio. Bogotá, 2009, 194 h. Tesis (Especialista en gerencia de finanzas). Universidad Politécnica Gran Colombiano. Escuela de Postgrado.

Moyano esta fue una investigación de tipo aplicada ya que se desarrolló en una empresa con característica similar y dividida por UEN visualizado desde el plan estratégico. Esta investigación cobra importancia visto desde el aspecto de como el desarrollo o potencialización de una herramienta de planeación financiera pudo llegar a impactar de manera positiva un plan estratégico situación que se presenta en Distribuidora Rayco.

Adicionalmente en la investigación para optar por título de magister desarrollada por José Rogelio Franco Ramírez¹⁵ titulada “Herramienta de gestión estratégica para que las Pymes construyan su propuesta de valor caso de aplicación operadores portuarios de Buenaventura” desarrollada en el año 2011, en donde su objetivo principal fue el desarrollo de una herramienta de fácil aplicación que le permitiera a las PYMES operadoras portuarias de Buenaventura construir o definir su propuesta de valor. Su constructo conceptual se basó en: Gerencia Estratégica – Humberto Serna Gómez. Esta investigación fue de tipo aplicado con variables mixtas en donde se buscó por medio de una herramienta de Excel desarrollar un modelo para llevar acabo la gestión estratégica siendo una propuesta que le aplicara y aumentara el valor de la empresa. Esta investigación es relevante porque presentó como una dinamizadora de generación del valor, el desarrollo de una herramienta de gestión financiera.

2.1.3 Referente locales.

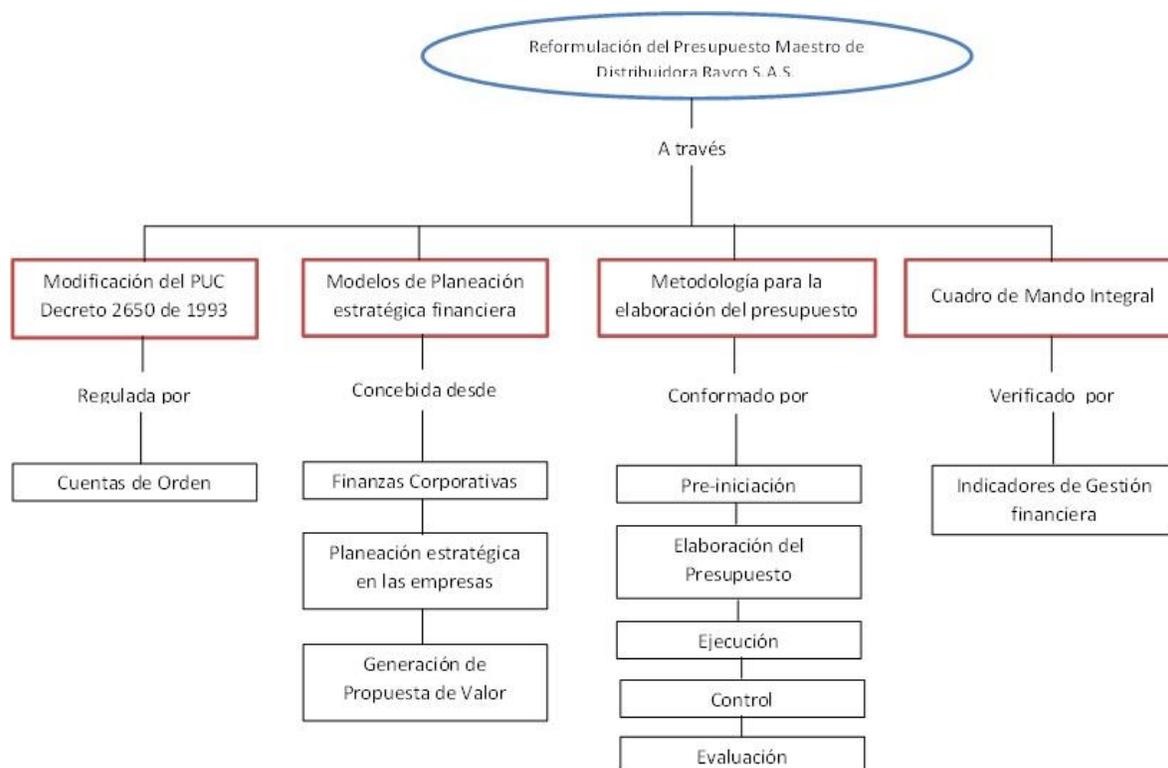
Para el año 2011 Carlos Gómez Arenas¹⁶ en el trabajo de grado de administración de empresa, titulado *“Diseño de una Herramienta de control y evaluación de los procesos para incubadora Santander, a través de indicadores de medición buscando*

¹⁵ FRANCO RAMIREZ, José Rogelio. Herramienta de Gestión Estratégica para que las Pymes Construyan su Propuesta de Valor. Cali, 2011, 67 h. Tesis (Magister en administración). Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

¹⁶ ARENAS GÓMEZ, Carlós. Diseño de una Herramienta de control y evaluación de los procesos para incubadora Santander, a través de indicadores de medición buscando aplicar el modelo BSC. Bucaramanga, 2011, 22 h. Proyecto fase práctica (Administración de empresas). Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Administración. Modalidad dual.

aplicar el modelo BSC” siendo el objetivo general de la investigación diseñar una herramienta de control y evaluación de los procesos para incubadora Santander S.A. buscando facilitar el proceso de toma decisiones a través de indicadores de medición. El constructo conceptual se fortaleció a partir de los siguientes autores: El *Balanced Scorecard* - Alberto Fernández. La investigación tuvo un enfoque metodológico aplicado ya que se desarrolló a partir de una necesidad presente en el sector real, mostrando resultados con respecto al impacto que tuvo en la organización donde fue aplicada. Con respecto a la anterior investigación y la relación con la investigación objeto de este trabajo, es la propuesta y perspectiva que pudo brindar para la construcción de indicadores de medición y gestión para la planeación financiera que se llegó a aplicar en Distribuidora Rayco S.A.S

Figura 1. Referente Teórico



2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Modificación del PUC – Decreto 2650 de 1993.

El marco legal de la contabilidad en Colombia está conformado por la Ley 145 de 1960¹⁷, específicamente en los decretos 2649 de 1993 – Reglamento de contabilidad y decreto de 2650 de 1993 por el cual se modificó el Plan Único de Cuentas de los Comerciantes. Dentro de este marco jurídico se encontró el beneficio generado por el simulador presupuestario. En estos decretos el objetivo es buscar “la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por los comerciantes con el fin de permitir la transparencia de la información contable y por consiguiente, su claridad, confiabilidad y comparabilidad.”¹⁸

Así mismo, “el Plan Único de Cuentas está compuesto por un catálogo de cuentas y la descripción y dinámica para la aplicación de las mismas, las cuales deben observarse en el registro contable de todas las operaciones o transacciones económicas”¹⁹ siendo así; una guía para la organización de las cuentas detalladas que se incluyeron en el presupuesto de acuerdo al movimiento dentro de la empresa.

Catálogo de Cuentas.

Dentro del capítulo segundo del decreto 2650 los niveles de la codificación de las cuentas se organizan del siguiente modo:

¹⁷ Gerencia.com. Marco Jurídico de la Contabilidad en Colombia. [en línea]. Disponible en <<http://www.gerencie.com/marco-juridico-de-la-contabilidad-en-colombia.html>> [citado el 30 de Agosto del 2012].

¹⁸ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. Decreto Número 2650 de 1993: Por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para los Comerciantes. Bogotá: Presidencia de la Republica, 1993., p 2. (Decreto 2650)

¹⁹ Ibíd., p 2

Tabla 1. Codificación de Catalogo de Cuentas del PUC

Clase	El primer dígito.
Grupo	Los dos primeros dígitos.
Cuenta	Los cuatro primeros dígitos.
Subcuenta	Los seis primeros dígitos.

Tomada de: decreto 2650 de 1993.

Tabla 2. Las clases que identifican el primer dígito

Clase 1	Activo.
Clase 2	Pasivo.
Clase 3	Patrimonio.
Clase 4	Ingresos.
Clase 5	Gastos.
Clase 6	Costos de Ventas.
Clase 7	Costos de Producción o de Operación.
Clase 8	Cuentas de Orden Deudoras.
Clase 9	Cuentas de Orden Acreedoras.

Tomada de: decreto 2650 de 1993.

De acuerdo al alcance del proyecto se estudió a fondo y se utilizaron las cuentas de Clase 5 - Gastos; ya que son estas, las que más estuvieron involucradas en el proyecto.

Clase de Cuenta

De acuerdo al alcance del proyecto se estudió a fondo y se utilizaron las cuentas de Clase 5 - Gastos; ya que fueron estas, las que estuvieron más involucradas y

detallas en el proyecto. Dentro de este grupo de cuentas según el PUC se “agrupan los cargos operativos y financieros en que incurre el ente económico en el desarrollo del giro de su actividad en un ejercicio económico determinado”²⁰ es decir que en este grupo de cuentas se incluyen las obligaciones generadas de la operación durante un periodo, inclusive si aún no se ha realizado el pago, debido al principio de causación²¹. Al final del ejercicio económico las cuentas de gastos se cancelaran con cargo al grupo de subcuenta de Ganancias y Pérdida.

El Plan Único de Cuentas fue una guía importante en el proyecto y conforme a este se realizó la organización de las cuentas. De acuerdo al decreto 2650 de 1993 art. 2 el PUC “está compuesto por un Catálogo de Cuentas y la descripción y dinámica para la aplicación de las mismas, las cuales deben observarse en el registro contable de todas las operaciones o transacciones económicas”²²

“El Catálogo de Cuentas contiene la relación ordenada y clasificada de las clases, grupos, cuentas y subcuentas del Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos, Gastos, Costo de Ventas, Costos de Producción o de Operación y de Orden.”²³

De acuerdo a lo estipulado por la Ley en el Código de Comercio “El Plan Único de Cuentas deberá ser aplicado por todas las personas naturales o jurídicas que estén obligadas a llevar contabilidad”²⁴ por lo tanto conforme a estos decretos que rigen a cualquier empresa privada, oficial o mixta en Colombia, el resultado o beneficios adquiridos del proyecto estaba dirigidos a dar mayor transparencia y claridad a la información contable que se generara de la actividad comercial de la organización.

²⁰ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO, Op. cit., p 133.

²¹ Causación: “Causar es contabilizar. Es reconocer y registrar en la contabilidad la ocurrencia de un hecho económico. Cuando se hace una compra o una venta, se procede a llevar a la contabilidad. Se debe tener en cuenta que lo que se causa es la ocurrencia de un hecho económico, más no necesariamente el pago o recibo de dinero”. TU GUIA CONTABLE, Contribuyendo al desarrollo de la Contabilidad. Principio de Realización y de Causación. [en línea]. Disponible en: <<http://www.tuguiacontable.com/2012/02/principio-de-realizacion-y-decausacion.html>> [citado el 4 de febrero de 2013]

²² TU GUIA CONTABLE, Op. cit., p 1. .

²³ Ibíd., p 1.

²⁴ Ibíd., p 1.

2.2.2 Modelo de Planeación estratégica Financiera.

Las finanzas son un área del conocimiento administrativo de suma importancia para la toma de decisiones; teniendo en cuenta, que los diferentes agentes involucrados buscan obtener los mayores beneficios económicos. Así mismo, la adecuada planeación financiera y estudio de las inversiones son claves para el sostenimiento, crecimiento y rentabilidad de toda organización que finalmente impulsan la economía de un país.

2.2.2.1 Finanzas Corporativas.

El concepto de finanzas corporativas es definido en múltiples formas, Merton Bodie²⁵ define las finanzas como la materia que estudia los recursos escasos que se asignan a través del tiempo, haciendo una clasificación entre las decisiones financieras de otras decisiones de recursos, siendo una los costos y la segunda los beneficios de las decisiones financieras. Para el concepto general de las finanzas se refiere a la maximización de los recursos de la empresa por medio de la búsqueda de fuentes de financiamiento de bajo costo para la ejecución de los proyectos de la organización.

En esta dirección, algunos autores han profundizado sobre esta temática. Un ejemplo, es la acepción de Gitman²⁶, quien considera las finanzas como un arte pero a la vez una ciencia para administrar el dinero. Al mismo tiempo, presenta las finanzas con un objetivo claro; el cual, consisten en administrar los recursos necesarios para ejecutar los procesos y adquisición de herramientas necesarias para la transferencia de dinero entre individuos, academia, empresas y gobiernos.

El encargado de realizar la gestión financiera en una organización por lo general es el administrador o gerente financiero, que tiene como función principal el planificar,

²⁵ GONZALEZ ANGELIN, Op. Cit., p 81

²⁶ GITMAN, Lawrence J. Principio de Administración Financiera. 10° ed. México: Editores PEARSON EDUCACIÓN, 2003. 676 p. ISBN 970-26-0428-1

evaluar y controlar los recursos, al igual que las inversiones que la organización realiza. A este propósito, el área financiera debe considerar todos los departamentos y áreas de la organización teniendo en cuenta que cada una de estas, tiene unos objetivos definidos y con la consecución y alcance de los mismos, la organización puede lograr los resultados con respecto a rentabilidad esperados. A su vez, el análisis del entorno económico, es una habilidad que el financista debe manejar muy bien, por lo cual debe realizar seguimiento de la actividad económica, analizando la oferta y demanda del mercado, así como el análisis de costos y beneficios marginales.

El manejo contable, conocimiento y análisis de los estados financieros por parte de la gerencia financiera, es importante para la toma de decisiones, basadas en el desempeño financiero que reporte la organización que se encuentran reflejados en los estados de resultados, balance general y flujo de caja, entre otros.

Objetivo de las Finanzas Corporativas.

El objetivo de las finanzas es *“la maximización de la riqueza de los accionistas de las empresas”*.²⁷ A este propósito, los administradores se enfatizarán en apoyar y tomar decisiones atendiendo a los beneficios que sus acciones tendrán en la rentabilidad de los accionistas. Dado que las decisiones que todo gerente financiero debe tomar son con respecto a las decisiones de inversión, de financiamiento y la de políticas de dividendos.

Cada una de estas decisiones considera aspectos como la rentabilidad de los accionistas y en general la del negocio, afectándose positivamente o negativamente, por lo cual siempre se debe tomar las decisiones teniendo en cuenta que el valor de la empresa y utilidades se incrementaran por encima del costo del capital invertido. En cuanto a las decisiones de repartición de dividendos se deben realizar periodo

²⁷ GONZALEZ ANGELIN, Op. Cit., p 92

tras periodo y tender a ser un tipo de decisión a corto plazo, llegando a afectar positivamente o negativamente, según sea la situación en el momento de la organización. Sin embargo las finanzas corporativas en un contexto general se reservan para la planeación de largo plazo.

2.2.2.2 Planeación Estratégica en las Empresas.

Recordando la función de la administración financiera la cual es maximizar el capital invertido por los accionistas buscando los mejores beneficios y resultados obtenidos periodo tras periodo, a través de la consecución correcta de acciones y toma de decisiones de los fondos, el autor Perdomo plantea 11 objetivos esenciales de cualquier administrador financiero. (Ver figura 2)

Figura 2. Fines u Objetivo de la Administración financiera

1. Maximizar el patrimonio.
2. Captar fondos y recursos financieros por aportaciones y prestamos.
3. Coordinar el capital de trabajo.
4. Coordinar inversiones.
5. Coordinar resultados.
6. Aplicar análisis financiero.
7. Aplicar la planeación financiera.
8. Aplicar el control financiero.
9. Tomar decisiones acertadas.
10. Alcanzar las metas y objetivos financieros preestablecidos.
11. Proveer la captación futura de fondos y recursos financieros necesarios.

Fuente: Planeación Estratégica Financiera: una herramienta para la optimización de recursos en una empresa comercializadora de artículo de escritura. Tesis de Maestría. Nancy Maribel González Angelino. México. 2009

Al reconocer la perspectiva de Perdomo; quien define, los objetivos de la administración financiera como algo extensos. Sobreviene la apreciación de Haime,²⁸ quien la enfoca en cinco puntos o actividades:

- Recopilación de información
- Análisis Financiero.
- Planeación estratégica financiera.
- Control financiero
- Toma de decisiones.

Las anteriores funciones; señala, se llegan a cumplir con éxito, partiendo del hecho de que el administrador pueda tener acceso a toda la información necesaria para realizar los análisis correspondientes, y tomar finalmente las decisiones que optimicen los recursos y generen los beneficios esperados de los accionistas.

En consecuencia, las acciones y procesos llevados a cabo por la administración financiera se realizan con el fin de lograr los objetivos y beneficios esperados por los accionistas, para que esto se lleve a cabo, los administradores centran gran parte de los esfuerzos en la planeación estratégica financiera que es en fin de cuentas el plano trazado para obtener los resultados deseados.

La planeación estratégica cuando se aplica a las finanzas llega a identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, con el objetivo de planear el que hacer y prevenir su posible problemática. Una vez llevado a cabo el plan de acción debe prevalecer el control financiero, que estudia y evalúa simultáneamente el pasado y futuro económico-financiero de una empresa afín de detectar las variaciones y desviaciones para corregirlas y finalmente tomar decisiones respecto a la planeación en busca de lograr maximizar el capital contable a largo plazo.²⁹

²⁸ HAIME LEVY, Luis. Planeación financiera en la empresa Moderna. 8° Ed. México: Ediciones Fiscales ISEF, 2008. 276 p. ISBN 978-607-406-055-3

²⁹ GONZALEZ ANGELIN, Op. Cit., p 95

El administrador financiero responde ante la planeación y análisis financiero, planeación de los flujos de caja, control de los recursos, coordinación de la planeación estratégica, vigila internamente la ejecución y uso del recurso. Es así como la responsabilidad y participación del administrador financiero en la generación de valor y sostenibilidad de la organización es esencial. Es por ello que el administrador debe participar de forma activa en los diferentes proyectos que se desprendan del Plan estratégico, teniendo un pensamiento evaluador y crítico, buscando aprovechar las oportunidades del entorno y la viabilidad de acuerdo a las capacidades de la organización, siempre conservando una conciencia del riesgo en cada decisión.

Dentro de la planeación se debe definir la misión, la visión, definir los objetivos establecer las políticas, estrategias y tácticas a seguir. Las funciones que debe seguir un administrador financiero, las cuales están determinadas como; el análisis y evaluación del entorno; formulación de premisas para la planeación; presupuestos; análisis de alternativas y sensibilidad; evaluación financiera de proyectos de inversión; asignación de recursos; programas de mejoramiento de la productividad y eficiencia.³⁰

2.2.2.3 Generación de Propuesta de Valor.

En la actualidad dentro del campo de la administración se maneja el termino generación de valor que se asocia al valor agregado que una empresa está en capacidad de ofrecer a sus grupos de interés, y por eso mismo esta capacidad se considera en si misma generadora de más valor; por ende se refleja en la valorización económica total de la organización o fraccionada como se ve en el precio de las acciones. En el libro “Valoración de empresas, gerencia del Valor y EVA”³¹ del autor Oscar León García; se indica que si bien el objetivo básico

³⁰ GONZALEZ ANGELIN, Op. Cit., p 98

³¹ EVA: Es la diferencia entre la utilidad operativa después de impuestos y el costo financiero que implica la utilización de activos por parte de la empresa. También puede entenderse como el

financiero es la maximización de los propietarios, paradójicamente y por años los gerentes no han sido consecuente con este propósito. Sin embargo las gerencias financieras han empezado a cambiar debido en gran medida a factores³² como: el Flujo mundial de capitales, el resto que plantea la apertura y la necesidad de mejores medidas de evaluación del desempeño.

El flujo mundial de Capitales.

La compra de organizaciones debido a la globalización ha hecho que las empresas redireccionen sus estrategias consolidando claramente la propuesta de valor que pueden generar. En efecto el sentido de generar valor radica en que existe una consecuencia directa en el precio de la acción de la empresa, si esta cotiza en bolsa o incremento del valor como tal de la compañía.

Dentro de este contexto el autor Oscar León lleva a concluir que las empresas no compiten solamente por mercado, sino adicionalmente por acceso a capital para financiar sus operaciones. Esto implica necesariamente que las empresas deben aumentar los esfuerzos por mejorar y optimizar su gestión debido a que se reflejara en el indicador de generación de valor.

El conglomerado Angloamericano Hanson PLC³³ en su plan de expansión definió unos principios que guían a sus ejecutivos para considerar y evaluar la adquisición de una organización. Por su relación con la gerencia del Valor destacandose los cuatro siguientes:

1. Enfocarse en empresas que actualmente muestren un bajo desempeño y donde sus gerentes hayan logrado algún progreso hacia la mejora de ese desempeño.

remanente que generan los activos netos de operación cuando producen una rentabilidad superior al costo de capital. GARCÍA, Oscar León. Valoración de empresas, gerencia del Valor y EVA. Medellín: Digital Expres Ltda. 2003. p 132. ISBN 958-33-4416-8

³² Ibíd., p. 6

³³ Ibíd., p. 7

2. Evaluar la posibilidad de que los activos de esa empresa puedan garantizar el pago de la década que se tome para apoyar la compra.
3. Evaluar la posibilidad de disponer de alguna de las líneas de negocios de la empresa objetivo, con el fin de pagar la deuda que se tome para apoyar la compra.
4. Evaluar que tantos costos y gastos fijos en exceso pueden ser eliminados después de la adquisición.³⁴

El reto que plantea la apertura.

A partir de conocer que aspectos son evaluados para adquisición de empresas por parte de grandes grupos de inversionistas, los administradores pueden llegar a identificar que debilidades tiene es sus organizaciones que afecten estos factores que son cruciales a la hora de recibir inversión extranjera o nacional. Adicionalmente la gestión de los administradores se hace más ardua en la medida en que el mercado comienza hacer más competitivo con inclusión de nuevo competidores en el mercado, que posiblemente son más competitivos generando así una pérdida de mercado que concluye en destrucción de valor.

Los empresarios deben garantizar la supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones, garantizando la generación continua de valor y sin descuidar ningún aspecto, ya sea que se afecte por variables internas como externas. Para conseguir este equilibrio es importante realizar una reestructuración que mejoren el funcionamiento y velocidad de respuesta a los cambio del mercado, pensando en alternativas como fusiones, adquisiciones, desinversiones, alianzas estratégicas, licenciamiento y franquicias, entre otras.

Las privatizaciones.

Las crecientes oportunidades de ingresar a sectores exclusivos de explotación del Estado es un hecho que permite nuevamente estudiar y aplicar la valoración de las empresas. Sin embargo es por esta falta de gestión administrativa enfocada a la

³⁴ BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. S.L: Addison Wesley, 1997. p. 368. Citado por: GARCÍA, Op. cit. p. 6.

generación de valor el determinante para que las empresas estatales sean convertidas en sociedad de economía mixta, y esto se refleja en el precio final de la organización.

La necesidad de mejores medidas de evaluación del desempeño.

La gestión de los administradores por años ha sido evaluada con respecto a indicadores que no se relacionan entre si y como tal no se puede llegar a ver de manera integral si la gestión en general de la organización ha sido la adecuada para incrementar la rentabilidad de los accionistas, por este motivo el EVA se convierte en el indicador macro por excelencia para medir la gestión dentro de la organización. Adicionalmente si los resultados planteados realmente se han cumplido en su totalidad.

La evaluación de la gestión de los administradores anteriormente se basaba en las utilidades y márgenes que se mostraban de manera contable, sin embargo cuando esto se llevaba a unidades económicas realmente los márgenes obtenidos eran mucho menores. Por esto los indicadores creados a partir de la generación del valor se hacen mucho más reales y concretos para los accionistas que evaluaran a partir de este la gestión de sus administradores.

En la medida en que este grupo de factores han ido tomando importancia para la realización de negocios entre diferentes organizaciones a nivel mundial, las mismas organizaciones y sus gerentes han encontrado sentido y le han dado la importancia a la generación de valor desde las diferentes áreas de la empresa. Es así como algunos administradores han empezado la tarea. León García señala tres maneras desde donde el administrador puede iniciar la creación de valor en la organización.

A. A través del Direccionamiento Estratégico: Dentro de este aspecto el autor menciona que se llega a generar valor cuando se fomenta la implementación de dos procesos; la “Adopción de Mentalidad Estratégica y la Implementación de la Estrategia”³⁵.

³⁵ GARCÍA, Op. cit. p.10

Adopción de Mentalidad Estratégica: en este aspecto se menciona que el estratega debe tener muy claro hacia donde se quiere proyectar la organización y dejarlo claro a su equipo de colaboradores. En palabras sencillas es “saber para dónde va la empresa” lo cual se encuentra estrechamente ligado a la Visión de la organización.

Implementación de la Estrategia: hace referencia al grupo de actividades que se deben ejecutar y que conllevarán al cumplimiento de los objetivos deseados por parte de la alta gerencia. Dentro de este grupo de actividades el autor menciona; el “Seleccionar la herramienta de implementación, Definir el procedimiento de evaluación de inversión y adecuar las mejores prácticas para el mejoramiento continuo”.

La aprensión e implementación de una estrategia dentro de una organización es clave ya que permite planear las estrategias y posterior ejecución de la misma, con la cual se cumplirán los objetivos llegando al horizonte deseado.

B. A través de la Gestión financiera: En este aspecto León menciona que se debe fomentar la implementación de cuatro procesos. Siendo los siguientes:

Definición y gestión de los inductores de valor: este proceso consiste en determina cual o cuales son las variables asociadas con la operación de la empresa que más inciden o afectan el valor de la empresa.

Identificación y gestión de los Microinductores de Valor: los microinductores se relacionan con aquellos aspectos muy particulares de la empresa cuyo comportamiento afecta los inductores operativos y financieros. Suelen relacionarse con los denominados “indicadores de desempeño”

Valoración de la empresa: el primer paso para valorar una empresa es la realización de un diagnostico financiero y estratégico. Este diagnóstico permite determinar las eventuales necesidades de reestructuración operativa o financiera que requiere la empresa con el fin de incrementar su valor.

Monitoreo de Valor: este proceso se relaciona con el procedimiento que se utiliza para realizar el monitoreo de los resultados asociados con el valor agregado³⁶.

La generación de valor se puede dar por la buena gestión que la gerencia financiera realice. El *Know How* que se puede tener y generar en esta área tan importante de la organización; dan como resultado generación de valor.

C. A través de la Gestión del Talento Humano: En cuanto a este último aspecto el autor menciona que el estratega debe inculcar en su equipo de colaboradores el concepto e importancia de la generación de valor, propendiendo a que sus colaboradores identifiquen como desde su trabajo pueden llegar a hacer grande aportes al incremento del valor de la organización. Adicionalmente se indica que la recompensa por los resultados obtenidos deben ir asociados con la generación por parte del empleado.

Partiendo de estos conceptos que propone Oscar León García en su libro; en la presente investigación se buscó proponer por medio de la reformulación del presupuesto impactar una de las tres maneras que propone el autor para crear valor, es decir desde la Gestión financiera.

2.2.3 Metodología para la Elaboración del Presupuesto.

El proceso de presupuestación es un conjunto de actividades que permiten a una organización plantear el movimiento y tamaño de su operación para su escenario más próximo en la mayoría de los casos, teniendo en cuenta aspectos como volumen de ventas, costos y gastos para generar estas, capacidad de generación de flujo de efectivo y administración de recursos.

Sin embargo debido a que el proceso de presupuestar puede ser un tanto complejo y por ende abarcar muchos aspectos algunos autores como Cristóbal Del Rio González lo define “Presupuesto es la estimación programada, de manera

³⁶ GARCÍA, Op. cit. p.15.

sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”³⁷

De igual forma el autor Jean Meyer define presupuesto como “un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa”³⁸

Sin embargo algunos autores como WELSCH, GLENN A. y Colegas los definen de una manera más específica.

Presupuesto es un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. En particular comprende el desarrollo y la aplicación de:

- Objetivos empresariales generales a largo plazo.
- Especificación de las metas de la empresa.
- Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo.
- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares (divisiones, productos y proyectos).
- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
- Procedimientos de seguimiento.³⁹

Ahora bien Jorge E. Burbano Ruiz, reúne en su definición algunos de los anteriores autores, señala “Presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución”⁴⁰. Además plantea el presupuesto como una de las

³⁷ DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal. El presupuesto: Generalidades, Tradicional, Áreas y Niveles de Responsabilidad, Programas y Actividades, Base Cero, Teoría y Práctica. 10° Ed. México: Cengage Learning Editores, 2009. ISBN 970-830-078-0

³⁸ MEYER, Jean. Gestión presupuestaria. Barcelona: Ediciones Deusto, 1991. 320 p. ISBN 978-842-340-868-9

³⁹ WELSCH, GLENN A. y Cols. Presupuesto: Planificación y control. 6° Ed. México: Pearson Educación, 2005. 496 p. ISBN 970-26-0551-2

⁴⁰ BURBANO RUIZ, Jorge E. Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos. 4 Ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2011. p 10. ISBN 978-958-41-0419-9

herramientas más importantes para cumplir con el planteamiento estratégico de cualquier organización dando un enfoque desde la planeación estratégica.

Sistemas para formular Presupuestos.

Para los autores Warren, Reeve y Fess del libro Contabilidad Administrativa “los sistemas para formular presupuesto varían debido a factores como estructura organizacional, complejidad de las operaciones y filosofía administrativa. Las diferencias en los sistemas de presupuestos son todavía más significativas entre diferentes tipos de empresas, tales como empresas de producción y de servicio”.⁴¹ Por lo cual realizan una clasificación de los presupuestos según el sistema que se aplique en los que se encuentran:

a. Presupuesto Estático: Un presupuesto estático muestra los resultados esperados de un centro de responsabilidad únicamente para un nivel de actividad. Una vez que se ha determinado el presupuesto, no se cambia, aunque haya cambios en la actividad. Muchas compañías de servicios y algunas funciones de las compañías de fabricación, tales como compras, ingeniería y contabilidad, utilizan la formulación de presupuestos estáticos.

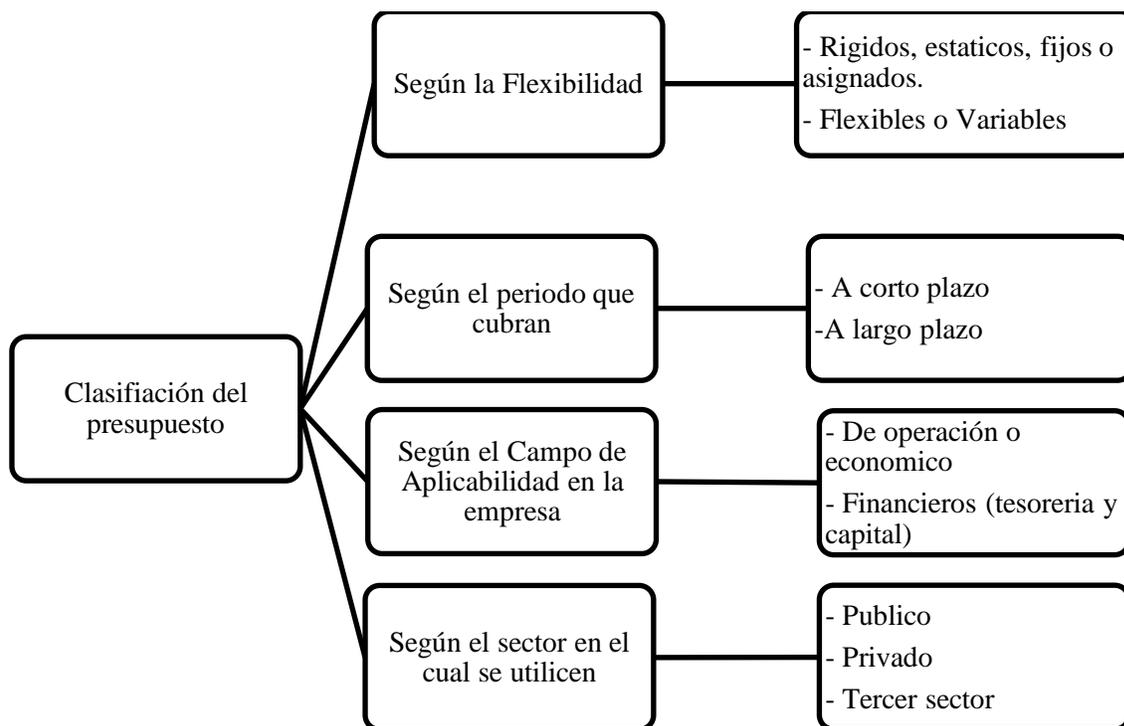
b. Presupuestos Flexibles: A diferencia de los presupuestos estáticos, los presupuestos flexibles muestran los resultados esperados de un centro de responsabilidad respecto a varios niveles de actividad. Estos presupuestos son en especial útiles para estimar y controlar los costos indirectos de producción y los gastos de operación.⁴²

Por otra parte el autor Jorge Burbano Ruiz plantea una clasificación más diversa, ello a que analiza los presupuestos desde varios puntos de vista, como la flexibilidad, el periodo, campo de la empresa y el sector en el cual se ubica. (Ver figura 3)

⁴¹ WARREN, Carl S; REEVE, James y FESS, Philip. Contabilidad Administrativa. 8° Ed. S.L: Thomson, 2005. p 800

⁴¹ BURBANO RUIZ, Op. cit., p. 801 - p. 802

Figura 3. Clasificación de los presupuestos



Fuente: BURBANO RUIZ, Jorge E. Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos. 4 Ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2011. p 18. ISBN 978-958-41-0419-9

La clasificación que realiza este autor es mucho más diversa ya que toma en cuenta aspectos que influyen en la realización de un presupuesto como lo son el periodo para el cual se desea realizar el presupuesto, la importancia de la liquidez de la organización de acuerdo al campo en el que se desempeña y el sector. Esto no quiere decir que estas clasificaciones se den por aparte, sino todo lo contrario, al momento de formular el presupuesto se debe clasificar en cada una de las categorías. Es por este motivo que el autor define de acuerdo a cada clasificación de la siguiente forma:

a. Según la Flexibilidad

- **Rígidos, estáticos, fijos o asignados**

Por lo general, se elabora para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado. Una vez alcanzado el costo, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

- **Flexibles o variables**

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

b. Según el periodo que cubran

- **A corto plazo**

Se planifican para cumplir el ciclo de operación de un año.

- **A largo plazo**

En este campo, se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes de gobierno, el horizonte de planteamiento consulta el periodo presidencial establecido por normas constitucionales en cada país.

c. Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- **De operación o económicos**

Incluyen el presupuesto de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y su contenido a menudo se resumen en un estado proyectado de pérdidas y ganancias.

- **Financieros (Tesorería y Capital)**

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el presupuesto de caja o tesorería y el presupuesto de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

d. Según el sector en el cual se utilice

- **Presupuesto del sector público**

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Paralelamente al presupuesto de gastos se elabora el presupuesto de ingresos, el cual debe ser equivalente y debe cumplir las formalidades establecida en la ley para su aprobación, ejecución y control.

- **Presupuesto del sector privado**

Los utilizan las empresas privadas como base de planificación de las actividades organizacionales. Carecen de las formalidades jurídicas de los presupuestos públicos y esto les caracteriza como más flexibles.

- **Presupuesto del tercer sector**

Una organización del tercer sector es una asociación u organización sin ánimo de lucro constituida para prestar un servicio que mejora o mantienen la calidad de vida de la sociedad. Por este motivo, se ha requerido estructurar estas organizaciones de acuerdo con los principios de las ciencias económicas, administrativas, contables, financieras y fiscales, para poder cumplir con los objetivos propuestos de manera acorde con las necesidades y requerimientos de la sociedad.⁴³

Posteriormente contrastando a este grupo de autores Carl Warren, James Reeve y Philip Fess Vs Jorge Burbano Ruiz, este último da una clasificación y enfoque más amplio de lo que es un presupuesto y la clasificación que se puede presentar, por lo tanto toma en cuenta más variables y aspectos a considerar a la hora de la formulación del presupuesto maestro de cualquier organización.

Profundizando en lo que es un presupuesto y la metodología de la formulación de este, comenta además en su obra sobre presupuestos, que “Es frecuente encontrar empresarios que consideran que pueden lograr el éxito de sus empresas sin

⁴³ BURBANO RUIZ, Op. cit., p. 18- p. 21

necesidad de recurrir a los presupuesto”⁴⁴ pero si bien estos empresarios no realizan como tal un formulación metodológica del presupuesto, ellos consultan elementos y variables para proyectar el escenario futuro con el cual se podrán encontrar, incluso menciona que en ocasiones estas organizaciones no tienen áreas o personas encargas de la formulación del presupuesto; pero sin embargo, se realiza explícitamente el presupuestar con acciones como “estimar el valor de la nómina, precisar la cuantía de las facturas de venta o estudiar las condiciones de los créditos”⁴⁵

Para realizar presupuestos en cualquier organización se debe tener en cuenta varios aspectos que son importantes al momento de la formulación, De ahí que Burbano, presenta algunas indicaciones que son de utilidad a las empresas que prestan la debida atención al presupuesto como aquellas que no, pero que desean comenzar a implementar:

- En la labor de concientización sobre la conveniencia de elaborar presupuestos, se debe considerar su naturaleza flexible y sus limitaciones.
- Las características de la empresa, debidas al tipo de actividad comercial desarrollada, su prestigio mercantil, su imagen ante los canales de distribución previstos y sus coeficientes de eficiencia y productividad, condicionan las metas presupuestales.
- El entorno económico, social, tecnológico y competitivo es de consulta obligada en el trabajo presupuestal, por cuanto incide en la formulación de los planes, programas, proyectos y objetivos que constituyen las bases de los pronósticos.
- Es indispensable establecer la responsabilidad de los encargados de la labor presupuestal, especificar los formatos a utilizar en la consolidación de los presupuestos y definir criterios claros sobre la recepción y el suministro de información.⁴⁶

⁴⁴ BURBANO RUIZ, Op. cit., p. 35.

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 35.

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 35.

Estas indicaciones son importantes a la hora de comenzar a realizar la formulación de cualquier presupuesto. Sin embargo, Burbano menciona que dentro de la organización se debe realizar una labor de concientización a nivel administrativo y operativo; en este último nivel, afirma que la labor debe ser intensa debido a que se consideran aspectos de producción y de comercialización. Por otro parte para el nivel Administrativo menciona que “los gerentes deben tener claridad de las ventajas de la adopción de un sistema presupuestal, para definir el horizonte comercial y financiero de la empresa, facilitar el control y responder a las condiciones cambiantes del medio”⁴⁷, refiriéndose así a la flexibilidad que puede llegar a tener la organización al implementar un adecuado presupuesto y formulación del mismo.

Determinación de las características empresariales.

Seguido de la labor de concientización en los niveles de la organización, el autor destaca como factor fundamental el diagnostico interno de la empresa teniendo en cuenta dimensiones como:

a. Situación financiera: El estado financiero de las empresas con respecto al endeudamiento, la liquidez, la valoración de las propiedades y los índices de rentabilidad, repercuten sobre las posibilidades de captar capitales, conseguir créditos o gestionar la concesión de plazos por parte de los proveedores de bienes y servicios.⁴⁸

b. Eficiencia y productividad: La eficiencia comprende las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y la comercialización de productos, en tanto que la productividad se expresa como la producción por hora-hombre.⁴⁹

c. Actualización tecnológica: La influencia ejercida por el desarrollo tecnológico industrial sobre los costos, la intensidad de reproceso y la calidad de los productos

⁴⁷ BURBANO RUIZ, Op. cit., p 35.

⁴⁸ *Ibíd.*, p 35.

⁴⁹ *Ibíd.*, p 35.

afecta los presupuestos comerciales, sujetos a la competitividad en precios y calidades.⁵⁰

d. Políticas gerenciales: En el financiamiento, el camino seleccionado para respaldar la operación normal o la expansión de actividades se basará en el presupuesto, dada la influencia de los diversos canales de financiación sobre la amortización de capitales, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de intereses.⁵¹

Después de realizar un diagnóstico interno, es conveniente realizar una evaluación del entorno externo, ya que en este entorno existen aspectos que afectan de manera directa o indirectamente la organización, entre las que se encuentra aspectos como:

“El desempeño de los competidores nacionales e internacionales, las prácticas comerciales; las condiciones crediticias, el comportamiento de la inflación y la devaluación, las tasas de interés, políticas establecidas por el gobierno en las áreas tributaria, salariales, de seguridad social y de comercio exterior”⁵²

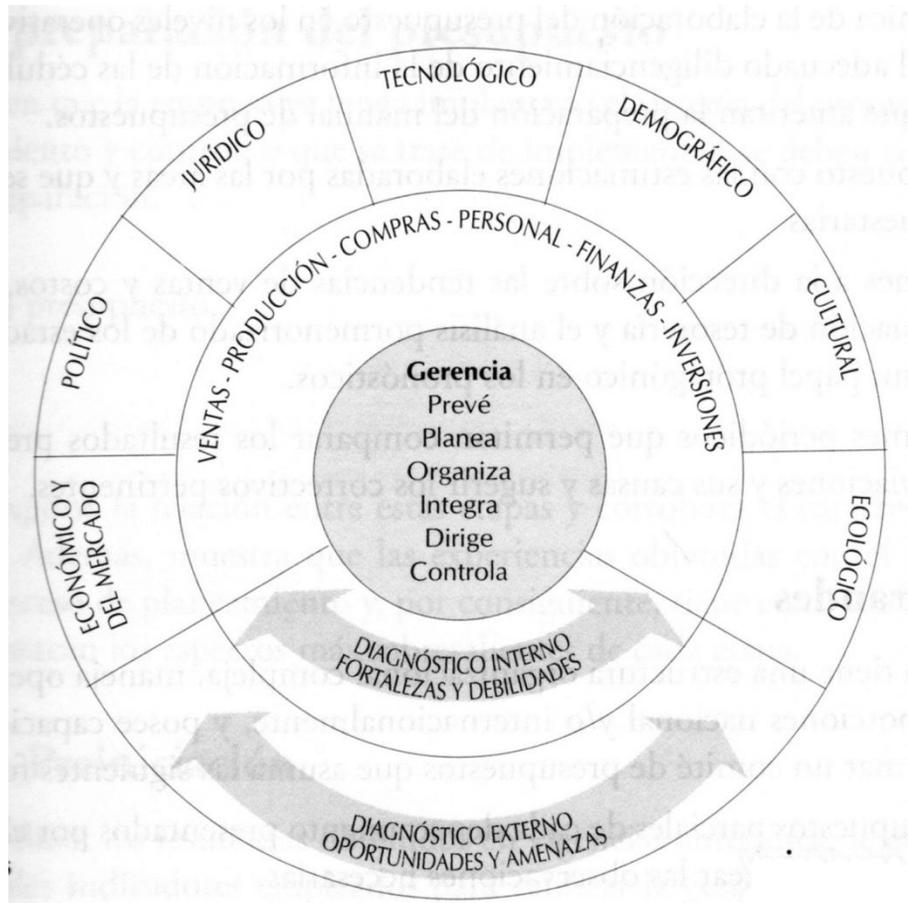
En esta evaluación del entorno empresarial Burbano sugiere que existen dos tipos de variables que afectan a cualquier organización aquellas que dependen del control y manejo que le da la organización, llamadas controlables y aquellas que no dependen de las decisiones de la organización, por lo cual representan un mayor riesgo y exigen mayor vigilancia y seguimiento por parte de la empresa llamadas No controlables. (Ver figura 4)

⁵⁰ BURBANO RUIZ, Op. cit., p 35.

⁵¹ *Ibíd.*, p. 36.

⁵² *Ibíd.*, p. 37

Figura 4. Evaluación del Entorno



Fuente: BURBANO RUIZ, Jorge E. Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos. 4 Ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2011. p 37. ISBN 978-958-41-0419-9

En la figura 4 se muestran las partes del entorno en las cuales es importante analizar y detallar claramente; por este medio gráfico se muestra cómo se encuentra y que aspectos rodean cualquier organización. Por lo cual define de manera más específica las variables controlables y no controlables:

- **Variables controlables**

Objetivos	Calidad del producto
Estrategias competitivas	Canales de distribución
Políticas gerenciales	Campañas promocionales
Proyectos de inversión	Sistemas de producción

- **Variables no controlables**⁵³

Gustos del consumidor	Estabilidad política
Disposiciones gubernamentales	Ingreso per capital del consumidor
Inflación y devaluación	Acciones de la competencias
Tasas de interés	Tendencias demográficas

Organización del trabajo presupuestal.

Al iniciar el proceso de formulación del presupuesto se debe tener claro quien o quienes participaran y serán responsables de planearlo, recoger la información y realizar el respectivo análisis, presentar el presupuesto en el tiempo establecido, controlar y aplicar los correctivos de acuerdo a los resultados después de su ejecución. Sin embargo si bien la asignación de responsabilidades se debe dar en cualquier organización, Burbano precisa que esta asignación de actividades y delegación de responsabilidades depende del tamaño de la organización, por lo cual las divide en dos grupos:

A. En empresas pequeñas y medianas

Cuando las operaciones empresariales no son complejas y son de tamaño reducido, el trabajo presupuestal es responsabilidad del departamento de contabilidad, en cuyo caso la jefatura asume las funciones siguientes:

⁵³ BURBANO RUIZ, Op. cit., p. 37

1. Sostener reuniones con la dirección general y con las jefaturas de cada departamento, con el fin de conocer sus apreciaciones respecto al sistema y las políticas de la organización.
2. Revisar el sistema de contabilidad de costos, fijar criterios en torno a la intervención de los diferentes departamentos y diseñar los métodos y formatos que se aplicaran en la fase de preparación y control.
3. Armar el presupuesto con las estimaciones elaboradas por las áreas y que se describen en las cédulas presupuestarias.
4. Presentar informes periódicos que permitan comparar los resultados previstos y los reales, analizar las desviaciones y sus causas y sugerir los correctivos.⁵⁴

B. En empresas grandes

Cuando la empresa tiene una estructura organizacional compleja, maneja operaciones comerciales de grandes proporciones nacionales y/o internacionalmente, y posee capacidad económica, lo adecuado es conformar un comité de presupuestos que asuman las siguientes funciones:

1. Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados por el director de presupuestos, analizarlos y plantear las observaciones necesarias.
2. Aprobar el presupuesto general de la empresa.
3. Considerar y aprobar los cambios al presupuesto general, una vez se inicien las operaciones que los generaron.
4. Recibir y estudiar los informes sobre los presupuestos previstos y su ejecución. En esta empresa, el liderazgo del quehacer presupuestal recae en un director de presupuesto.⁵⁵

Luego de determinar el tamaño, las funciones y responsables de la formulación del presupuesto el autor finalmente presenta las etapas que componen el proceso de la preparación del presupuesto. Menciona que estas etapas deben estar presentes ya sea en una empresa que tiene implementando el presupuesto como herramienta de planeamiento y control; o en una que solo hasta ahora lo trata de implementar.

⁵⁴ BURBANO RUIZ, Op. cit., p. 38.

⁵⁵ *Ibíd.*, p 38.

Etapas de la preparación del presupuesto.

La preparación del presupuesto es un proceso sistémico y que relaciona aspectos importantes que afectan a la organización; el trabajo desarrollado en cada etapa de la preparación, aporta las bases necesarias para que finalmente los resultados obtenidos sean los más próximos a lo planeado, esto se cumplirá en la medida en que el trabajo hecho en cada etapa se haga de manera correcta y con la debida minuciosidad.

Primera Etapa: Preiniciación

En esta etapa el autor menciona que es importante realizar un análisis de los resultados obtenidos en periodos anteriores, analizando “los principales indicadores empleados para calificar la gestión (ventas, costos, precio de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, y otros)”⁵⁶ Además de realizar el comportamiento obtenido en periodos anteriores, se debe realizar una análisis interno de la organización; en cuanto aspectos como los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, reconociendo las debilidades y fortalezas. Por ultimo en esta etapa se realiza una revisión de los planes operativos.

Segunda Etapa: Elaboración del presupuesto

Para esta etapa en la cual está la esencia de la formulación y planeación presupuestal, se comienza a elaborar de acuerdo a los planes aprobados para cada área funcional por parte de las directivas de la organización. El autor resalta que es en esta etapa, donde cada proyecto que se planea ejecutar en la organización “adquiere una dimensión monetaria en términos presupuestales”. Por lo cual detalla las pautas de esta etapa:

⁵⁶ BURBANO RUIZ, Op. cit., p. 39.

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles, se tomaran decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el área de producción, se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios de productos terminados.
- Las compras se calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes.
- La jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos, debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.
- Los proyectos de inversión demandan un tratamiento especial para la cuantificación de recursos. El computo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de prefactibilidad o de factibilidad, o a la ejecución misma de los proyectos, se puede asignar a una instancia de la empresa a la que se le otorgue el liderazgo, a la oficina de planeación.
- Es competencia de los encargados de la función presupuestal reunir la información de la operación normal y de los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se entrega a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutida su conveniencia financiera, procede a ajustarlo, aprobarlo, publicarlo y difundirlo.⁵⁷

Tercera Etapa: Ejecución

Esta es la etapa en donde se llevan a cabo todos los planes que la organización tiene establecidos ejecutar en el periodo presupuestado. El autor menciona que el comité o la persona encargada de realizar presupuesto debe ser el mayor impulsor del uso eficiente de los recursos disponibles, de esta forma se garantizará en alguna medida el cumplimiento total del presupuesto. Sin embargo también indica que “el director de presupuesto tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las

⁵⁷ BURBANO RUIZ, Op. cit., p. 39.

jefaturas, con el fin de asegurar el logro de los objetivos que se consagraron en los planes. Igualmente, debe presentar informes de ejecución periódicos”⁵⁸

Cuarta Etapa: Control

El presupuesto no sería tan útil si no se encontrara esta etapa dentro de la metodología de presupuestación, según Burbano el presupuesto “sería incompleto si no se incorpora esta etapa de control, en la cual mediante el monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, se puede determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida”⁵⁹

Para el autor es importante realizar una serie de actividades que son importantes dentro de esta etapa, por lo cual las detalla de la siguiente manera:

1. Preparar informes de ejecución del presupuesto, por áreas y acumulados, que comparen numéricamente y porcentualmente lo real y lo presupuestado. Cuando la comparación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios, deben incluirse otros como el avance de las obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades, ya que los contratos suscritos constituyen la base de control.
2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido.
3. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre, por ejemplo, cuando se presentan cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluaciones que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios en moneda extranjera.⁶⁰

⁵⁸ BURBANO RUIZ, Op. cit., p 42.

⁵⁹ Ibíd. p. 43.

⁶⁰ Ibíd. p. 43

Quinta Etapa: Evaluación

Esta es la última etapa del proceso de elaboración del presupuesto, esta fase es importante en la medida en que se utilice de insumo para planear próximos periodos. “Es necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los logros. Esta retroalimentación es muy importante para las áreas, así serán conscientes de su desempeño y podrán tomar las medidas necesarias”⁶¹

2.2.4 Cuadro de Mando Integral.

El concepto de CMI (Cuadro de Mando Integral) o en sus siglas BSC (The Balanced Scorecard) fue propuesto por los profesores de la Universidad de Harvard Robert Kaplan y David Norton en su libro llamado *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. En este texto los autores mencionan que la implementación de los indicadores es una excelente forma para medir la gestión de los administradores, sin embargo mencionan que los indicadores clásicos no logran determinar ni medir realmente la gestión administrativa de forma integral, por lo cual propone el Cuadro de Mando Integral.

El nacimiento del CMI fue una nueva forma de medir la gestión y resultados, ya que complementa los indicadores tradicionales financieros y adicionalmente integra los indicadores de medición de otras áreas de la organización.

“El CMI enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento”⁶².

La funcionalidad del CMI se demuestra en que se siguen utilizando los indicadores financieros tradicionales pero adicionalmente se crean inductores de actuación

⁶¹ BURBANO RUIZ, Op. cit., p 43.

⁶² KAPLAN, Robert y NORTON David. Cuadro de Mando Integral: *The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Grupo Planeta, 2009. 383 p. ISBN: 978-84-9875-048-5

futura. Los indicadores que nacen en el CMI se derivan de la visión y misión de la organización, capturando las actividades y aspectos que impactan la generación de valor, es decir se soporta todo en la medida en que cada actividad y decisión aumenta o destruye valor.

El seguimiento y medición de resultados son importantes y esto lo dejan claro los autores con la frase “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”; si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, “han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades”.⁶³

La construcción de los indicadores como se mencionó con anterioridad se basa en las 4 perspectivas que los autores indican en su obra.

Perspectiva Financiera.

Kaplan y Norton indican en cuanto a esta perspectiva que “los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI”.⁶⁴ Esto permite construir una relación de causa –efecto, buscando mejorar la gestión financiera y su resultado final, es decir la ejecución que se realice desde las demás perspectivas o áreas deben ser apoyo al cumplimiento de los objetivos financieros, cumpliendo los objetivos propios del área.

La estrategia corporativa o de negocio debe ser medida, por lo cual es necesario que los indicadores que se desarrollen indiquen realmente si se están cumpliendo los objetivos planteados en la estrategia. Los autores reconocen que un negocio no siempre permanece estable y que por el contrario presenta diferentes fases a lo largo de su vida.

⁶³ KAPLAN, y NORTON, Op. cit., p. 13

⁶⁴ *Ibíd.* p. 59

Crecimiento: “son aquellos negocios que se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida, presentando productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento”⁶⁵

Sostenimiento: es la fase donde se continúa atrayendo inversionistas, sin embargo requiere que el negocio genere altos rendimientos sobre el capital invertido. Por lo general la mayoría de los negocios se encuentran en esta fase.

Cosechar: esta última fase es cuando el negocio no requiere grandes inversiones como en las primeras fases, es decir, cuando el negocio llega a la madurez se considera que ha conseguido la fase de cosecha.

Existen diferentes estrategias que se pueden llegar a aplicar en el negocio, dependiendo de la fase donde se encuentre, los autores indican tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos: indica la expansión del negocio a través de la nueva oferta de productos o servicios, llegando a nuevos clientes y mercados.
- Reducción de costes/mejora de la productividad: consiste en la baja de los costos directos de producción, indirectos.
- Utilización de los activos/estrategia de inversión: se busca reducir las inversiones en activos corrientes y aportar más a inversión de activos fijos que aporten a la actividad productiva del negocio.

Para esta perspectiva se debe tener claro la estrategia que la organización ha optado por desarrollar y aplicar en el negocio y la rentabilidad que sus accionistas desean obtener de las inversiones que han realizado. Si se tiene claro estos aspectos se podrán derivar y construir los objetivos de las demás áreas funcionales y apoyo que aportan al cumplimiento de los objetivos financieros.

⁶⁵KAPLAN, y NORTON, Op. cit. p. 60

Perspectiva del Cliente.

La identificación de los segmentos de clientes y mercados es sumamente relevante para conocer que variables se incluyen y que tipo de indicadores se debe aplicar para medir aspectos de la empresa con respecto a los clientes. “La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes – Satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad por cliente.”⁶⁶

La visión y misión de cualquier organización debe incluir a los clientes, por lo cual requiere que se planteen objetivos con respecto a este importante agente de la organización; por lo tanto se deben desarrollar indicadores claves que midan el mercado y los clientes. “La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregaran a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente”⁶⁷

Grupo de indicadores centrales del cliente

Dentro de esta perspectiva los autores proponen un grupo de indicadores genéricos que permiten medir los aspectos de esta perspectiva, siendo los siguientes:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

“Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organización. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad”.⁶⁸

⁶⁶ KAPLAN, y NORTON, Op. cit., p. 76

⁶⁷ Ibíd. p. 77

⁶⁸ Ibíd. p. 80

Perspectiva del proceso interno.

En cuanto a esta perspectiva los autores se refieren a los grupos de procesos críticos de la organización que impiden el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de las perspectivas de finanzas y clientes.

Los procesos dentro de una organización y la calidad de los resultados son aspectos que afectan directamente las perspectivas financiera y del cliente. Por lo cual los objetivos de los procesos internos se plantean luego de conocer los objetivos de la perspectiva financiera y del cliente, de este modo se fijaran realmente los aspectos por mejorar que añadan valor y en consecuencia aumente la rentabilidad.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el CMI y los sistemas tradicionales de medición de la actuación.⁶⁹ Muchas organizaciones utilizaban tan solo los estados financieros para determinar y evaluar la gestión de gran parte de las áreas de la empresa pero realmente este análisis no permitía determinar aspecto relevante y con los cuales se pudieran tomar decisiones claras y acertadas.

Dentro de esta perspectiva nace una nueva concepción de la cadena de valor, por lo cual a partir de esta se puede agregar valor a clientes produciendo resultados financieros positivos. Este modelo abarca tres procesos principales:

- **Innovación:** en este proceso se encuentran las áreas o unidades que realizan las investigaciones que determinan las necesidades latentes o existentes de los clientes, para posteriormente crear los productos satisfactorios de estas necesidades.
- **Operaciones:** Es el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes.
- **Servicio Posventa:** Es el servicio recibido por cliente después de realizar la adquisición del producto, es decir el grupo de actividades de apoyo realizadas

⁶⁹ KAPLAN, y NORTON, Op. cit., p.106

posterior a la venta y que pueden llegar a determinar la diferencia ante otros competidores, añadiendo valor al producto y servicio⁷⁰.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

En esta última perspectiva se desarrollan objetivos e indicadores que miden el crecimiento y aprendizaje de la organización. La diferencia que existe en los objetivos creados en las anteriores perspectivas identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente, mientras que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporciona los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando

Dentro de esta perspectiva los autores exponen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.⁷¹

La innovación dentro de este nuevo sistema de medición completamente integral, es la relevancia que toma el talento humano en la organización y como desde este aspecto se puede potencializar la capacidad de una empresa. Los autores luego de su investigación indican que las tres dimensiones donde se puede evaluar los empleados son:

1. La satisfacción del empleado
2. La retención del empleado
3. La productividad del empleados⁷²

El sistema de medición y evaluación que ha dado la implementación del CMI permite que la organización sea valorada de forma global pero conociendo la Causa-efecto, es decir el origen de los aspectos negativos. De este modo se puede llegar a atacar

⁷⁰ KAPLAN, y NORTON, Op. cit., p.110

⁷¹ Ibíd. p.139

⁷² Ibíd. p.139

el factor raíz de los problemas de la organización. Esta herramienta permite medir la organización por medio de indicadores por lo cual por efectos del presente proyecto solo se abordaron los indicadores del área financiera.

3. DISEÑO METODOLOGICO

Esta investigación se encontró soportada bajo los parámetros del enfoque mixto debido a que a través del visión cuantitativa que se caracteriza según los autores Hurtado y Toro, por “La objetividad como única forma de alcanzar un conocimiento que sea inatacable, por lo que utiliza la medición exhaustiva y controlada, intentando buscar la certeza del mismo.”⁷³ Se realizó el análisis y mediciones de las variables, mientras que a través del enfoque cualitativo se buscó conocer las posibles causas imputables que las personas responsables de la planeación consideraron según su experiencia en la compañía.

Ahora bien se concibe que esta investigación por sus características tuviera un enfoque mixto. Partiendo del enfoque antes planteado, se pudo definir que el diseño de la investigación fue de carácter descriptivo- aplicado, teniendo en cuenta la descripción hecha por Hurtado y Toro, en donde es descrita como una “metodología fundamentalmente descriptiva; no hay manipulación de las variables; estas se describen tal y como se presentan en su ambiente natural”. Adicionalmente el factor por el cual se adhiere el término aplicado, es porque se llevó a cabo en el sector real, es decir que se planteó un problema y el desarrollo de la investigación partió de las necesidades reales de una organización. Dentro de las técnicas utilizadas en la investigación se planteó la consulta exploratoria, que permitió conocer la problemática dentro del área financiera; la base de datos en donde se encontró gran parte de la información histórica financiera de la organización; el análisis documental para conocer indicadores macroeconómicos relevantes; finalmente la técnica de recolección a través de correo electrónico. Dentro de las herramientas que se utilizaron se encontró la entrevista, el cuestionario, test, lista de chequeo, y finalmente el análisis de datos obtenidos de la base de datos de la empresa.

⁷³ HURTADO LEÓN, Iván y TORO GARRIDO, Josefina. Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio. 5ta. Edición. Valencia, Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A., 2005. ISBN 980-328-413-4

3.1 HIPÓTESIS

Mejorar la metodología de la formulación del presupuesto maestro, es una herramienta óptima para dinamizar el área de presupuesto de la empresa Distribuidora Rayco y de esta manera facilitar la toma de decisiones financieras de acuerdo al escenario en el cual se encuentre la organización.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La determinación de la muestra de esta investigación partió del hecho de que la selección se realizó dentro de los colaboradores que hacían parte de la organización, es decir la población estuvo conformada por empleados de la organización objeto de estudio y aplicación de la investigación. A continuación se presenta las características utilizadas para la selección de la muestra:

Tabla 3. Características de la Muestra

Detalle	Población	Muestra	Características de la Muestra
Colaboradores del Área de Gestión Humana	4	2	Poseen información acerca de la nómina, planes, proyectos y rubros del área de Gestión Humana.
Colaboradores del Área Jurídica	5	1	Posee información acerca de contratos de arrendamiento y demandas laborales.
Colaboradores de Área de Contabilidad	10	1	Posee proyecciones de los impuestos contraídos para el periodo próximo y demás gastos legales.
Colaboradores del Área de Distribución	50	1	Posee información de arriendos, seguros, gastos legales, servicios, mantenimiento, reparaciones, gastos de viajes y demás gastos diversos de los vehículos.
Colaboradores del Área Comercial	4	1	Posee información de las proyecciones de ventas para el periodo siguiente, apertura y cierre de almacenes, servicios, gastos de viaje y diversos.
Colaboradores de Área de Crédito	15	1	Posee información de nuevos proyectos dentro del

			departamento de crédito, las proyecciones de los servicios requeridos y demás gastos diversos del área.
Colaboradores Área de Cartera	20	2	Posee información de nuevos proyectos dentro del área, las proyecciones de recaudo, gasto de servicios dentro del área y de más gastos no operacionales.
Colaboradores del Área Tecnología	6	2	Posee información acerca de los proyectos del área, arriendos de equipos, servicios, mantenimiento y reparaciones.
Colaboradores del Área de Compras	5	1	Posee información acerca de los nuevos proyectos del área y proyecciones de las compras de producto.
Colaborador del Área de Proveeduría	1	1	Posee la información acerca de los gastos de dotación e insumos.
Colaborador del Área de Presupuesto	1	1	Posee información acerca los gastos diversos financieros, honorario, mantenimiento, y de más gastos diversos.
Dirección de Contabilidad	1	1	Posee información acerca del monto de impuestos a cancelar para el siguiente periodo.
Colaboradores de la Subgerencia	3	1	Poseen información acerca de los mantenimientos y reparaciones a realizar a los establecimientos para el próximo periodo.
Colaboradores Comerciales/Administrativos	52	30	Poseen información acerca de los gastos de papelería, útiles de oficina, elementos de aseo y cafetería entre otros, que se pueden presentar para el próximo periodo.

3.2 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS.

Las herramientas utilizadas teniendo en cuenta el enfoque y técnicas de la investigación, mencionadas previamente; fueron:

- La entrevista.

Es un acto de comunicación entre dos o más personas, en el cual uno de los involucrados es llamado entrevistado, y es el encargado de brindar la información, mientras que el otro agente es llamado entrevistador; esta persona se encarga de formular las preguntas. Para las autoras Ana Romero y Lourdes Domenech la entrevista “es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión o bien para conocer la personalidad de alguien”⁷⁴. Sin embargo menciona que es importante tener en cuenta que el destinatario es el público interesado en la entrevista.

- El cuestionario.

Es una herramienta de recolección de información necesaria para alcanzar los objetivos del proyecto propuesto, en donde se definen un conjunto de variable a medir. Según Manuel Galán Amador “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación”⁷⁵

- Test.

Es considerada una herramienta o técnica utilizada especialmente por maestros o profesores para medir el nivel de conocimiento y habilidades que presentan los estudiantes. Sin embargo Wilson Puente la define como “una técnica derivada de la entrevista y la encuesta y tiene como objetivo lograr información sobre rasgos

⁷⁴ ROMERO, Ana y DOMENECH, Lourdes. La entrevista [en línea]. Disponible en: <http://www.materialesdelengua.org/EXPERIENCIAS/PRENSA/f_entrevista_web.pdf> 2006 [Citado: 17 de abril de 2013].

⁷⁵ GALÁN AMADOR, Manuel. El cuestionario aplicado a la investigación [en línea]. Disponible en: <<http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>> [citado el 17 de abril de 2013].

definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de las personas”⁷⁶

- Lista de Chequeo.

Es una herramienta que permite recolectar datos buscando verificar el cumplimiento o no de requisitos antes establecidos, denotando en una lista todos los elementos. Para Carmen Ramírez y Omar García “es un documento que permite recolectar datos, verificando de una manera estructurada el cumplimiento de los requisitos establecidos, ayudando a recordar la lista completa de los mismo”⁷⁷

- Base de datos.

Es un conjunto de información organizada de los registros ingresados por usuarios en donde se puede dividir por módulos o tipos de datos. Para Luis Rodríguez Yunta “Una base de datos es un conjunto de información estructurada en registros y almacenada en un soporte electrónico legible desde un ordenador. Cada registros constituye una unidad autónoma de información que puede estar a su vez estructurada en diferentes campos o tipos de datos que se recogen en dicha base”⁷⁸

El autor menciona que existen tres modelos de base de datos las cuales son las base de datos con información factual; refiriéndose a aquellas que “recogen información concreta y actuales, generalmente de carácter numérico”; Directorio la cual “recoge datos sobre personas o instituciones especializadas en una actividad”⁷⁹ finalmente menciona que existen las bases documentales en donde “cada registro corresponde con un documento, sea este de cualquier tipo: una publicación impresa,

⁷⁶ PUENTE, Wilson. Técnicas de investigación [en línea]. Disponible en : < <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm> > [citado el 17 de abril de 2013]

⁷⁷ RAMIREZ, Carmen y GARCIA, Omar. Organización y Métodos: Técnicas de la gerencia de procesos. [disco duro]: Windows 95 ó posterior. 2011. [citado el: 17 de abril de 2013]. 622 KB.

⁷⁸ RODRIGUEZ YUNTA, Luis. Base de datos documentales: estructura y uso. Madrid: 2001. [en línea]: Disponible en: < www.fvet.uba.ar/postgrado/.../power_taller.pdf > [9 de abril de 2013]

⁷⁹ Ibíd, [9 de abril de 2013]

documento audiovisual, gráfico o sonoro, un documento archivo, un documento electrónico⁸⁰.

3.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Al inicio del estudio se propuso realizar una consulta exploratoria que permitiera vislumbrar los principales problemas que se presentaban en las áreas funcionales de la organización. De este modo se determinaría que el área en la que se requeriría el desarrollo de una investigación con mayor urgencia era la de finanzas en cuanto a la formulación del presupuesto. De este modo se planteó una serie de herramientas para la recolección de datos; las cuales fueron la entrevista que permitió conocer a fondo la problemática del área y las posibles causas que ocasionaron la situación planteada; seguido de la aplicación de esta técnica se planteó el cuestionario como herramienta de medición para conocer las posibles falencias dentro del proceso de elaboración del presupuesto. Posteriormente la aplicación de un test que permitió tomar información numérica de las diferentes áreas que impactaban la planeación financiera, seguida de la elaboración de la lista de chequeo confirmando de este modo, que se cumplieran la metodología propuesta por el autor principal. Finalmente como ultima herramienta se utilizó el análisis de base de datos confrontando y comprobando que la información recolectada en los test fuese coherente con el comportamiento de los datos del sistema.

3.4 CÓDIGO ÉTICO DEL INVESTIGADOR

Según los postulados de MCKERNAN. J se tuvo en cuenta⁸¹:

- A todos los participantes se le informó y consultó acerca del objeto de la investigación.
- Para la privacidad de los participantes se utilizó códigos de identificación
- Previa autorización se examinaron las pruebas documentales, los archivos y la correspondencia.
- El dato fue confidencial.

⁸⁰ Ibíd, [9 de abril de 2013]

⁸¹ MCCracken, G. The Long interview. Newbury Park, California: Sage. 1988, p. 262.

- El investigador llevó registros eficientes del proyecto y los puso a disposición de los participantes.
- El investigador comunicó el proyecto completo.
- Dio a conocer los criterios éticos a todos los participantes.

Tabla 4. Cronograma

ACTIVIDAD	Semana														
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
MEJORAR METODOLOGÍA DE LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
DETERMINACIÓN DE METODOLOGÍA PARA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO	■														
ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO		■	■	■											
ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO			■	■	■	■									
CREACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN					■	■	■	■	■	■	■				
SEGUIMIENTO A LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS							■	■	■	■	■	■			
EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PERIODO											■	■			
ELABORACIÓN DE INFORME FINAL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
ELABORACIÓN DE ARTICULO CIENTIFICO													■	■	
ENVÍO A REVISIÓN													■	■	
AJUSTES FINALES													■	■	
ELABORACIÓN PRESENTACIÓN FINAL													■	■	
ENTREGA DE PROYECTO														■	■
SUSTENTACIÓN DE PROYECTO															■
REUNIÓN ASESOR METODOLÓGICO		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
REUNIÓN ASESOR ACADEMICO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
REUNIÓN DIRECTOR DE PROYECTO															

Tabla 5. Presupuesto

Recurso	Valor	Utilidad
Papelería	\$ 13.500	Presentación de informe final.
Salario	\$ 6'346.962	Compensación por parte de la empresa debido a la satisfacción con el trabajo desarrollado durante los 6 meses que se desarrollara el proyecto.
Total Proyecto	\$ 6'360.462	

4. RESULTADOS

4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Partiendo de la necesidad que se encontró en el departamento administrativo y financiero, más específicamente en el área de presupuesto. Se realizaron algunas entrevistas a las personas encargadas de la consolidación y seguimiento de la planeación financiera en donde se pudieron determinar aspectos relevantes, con los cuales se encontraron las posibles causas de los bajos rendimientos y resultados de la ejecución presupuestal de los 3 últimos años.

A través de la entrevista con la gerencia Administrativa y financiera y la coordinación de presupuesto, se encontró inconformidad con la manera en la cual se había estado realizado el presupuesto en los 3 últimos años, justificando esta insatisfacción básicamente en tres hechos relevantes:

- Ausencia de Cultura Presupuestaria.

En este aspecto la gerencia financiera y administrativa reconoció que la organización carecía de una cultura de presupuesto por lo cual el apoyo que le brindaban las áreas a la coordinación de presupuesto era mínimo. Reconoció que si bien la responsabilidad del montaje y presentación del presupuesto es función de esta coordinación la responsabilidad de la elaboración, debía ser compartida con cada área, ya que son estas las que realmente ejecutan lo propuesto. Adicionalmente se resaltó que muchos de los proyectos que se llevaban a cabo eran ejecutados sin una asignación presupuestal previa, siendo esta una de las consecuencias de la baja colaboración de las áreas y a la vez causa de los desfases presupuestales.

- No medición de las áreas de acuerdo a ejecución presupuestal.

Una de las causas que pudo haber llevado a la baja participación de las áreas en la elaboración del presupuesto, fue el hecho de no realizar una exhaustiva medición de la gestión de las áreas partiendo de la ejecución presupuestal. La gerencia

administrativa y financiera manifestó que al no haber sido el presupuesto de gastos un indicador de medición de las áreas, estas no prestaban atención, ni apoyaban la elaboración del mismo.

- Bajo apoyo del ERP para controlar la ejecución.

El ERP (Enterprise Resource Planning) de la organización es uno de los mejores a nivel mundial llamado SAP, sin embargo este sistema de información se encuentra dividido por módulos, de los cuales solo una parte de estos, están habilitados en la organización, razón por la cual el apoyo que había brindado a la Gerencia Financiera y Administrativa para la realización de la planeación financiera había sido mínima. De acuerdo a la información encontrada también se reconoció que pudo existir cierto nivel de desconocimiento en el uso del sistema como consecuencia del bajo nivel de capacitación recibido, lo cual ocasionó que esta importante herramienta en algunos casos fuese subutilizada.

Los anteriores aspectos fueron afirmados a través del cuestionario aplicado a las personas encargadas de realizar la planeación financiera en la organización; dentro del cual se pudo determinar que la cultura presupuestal era entendida como “la conciencia de los trabajadores frente a las necesidades y la importancia de la planeación y la exigencia del presupuesto”⁸² sin embargo se expresó que no existía como tal una cultura presupuestal en la organización y que tan solo “hasta ahora se está gestando la necesidad de hacer un buen presupuesto”⁸³

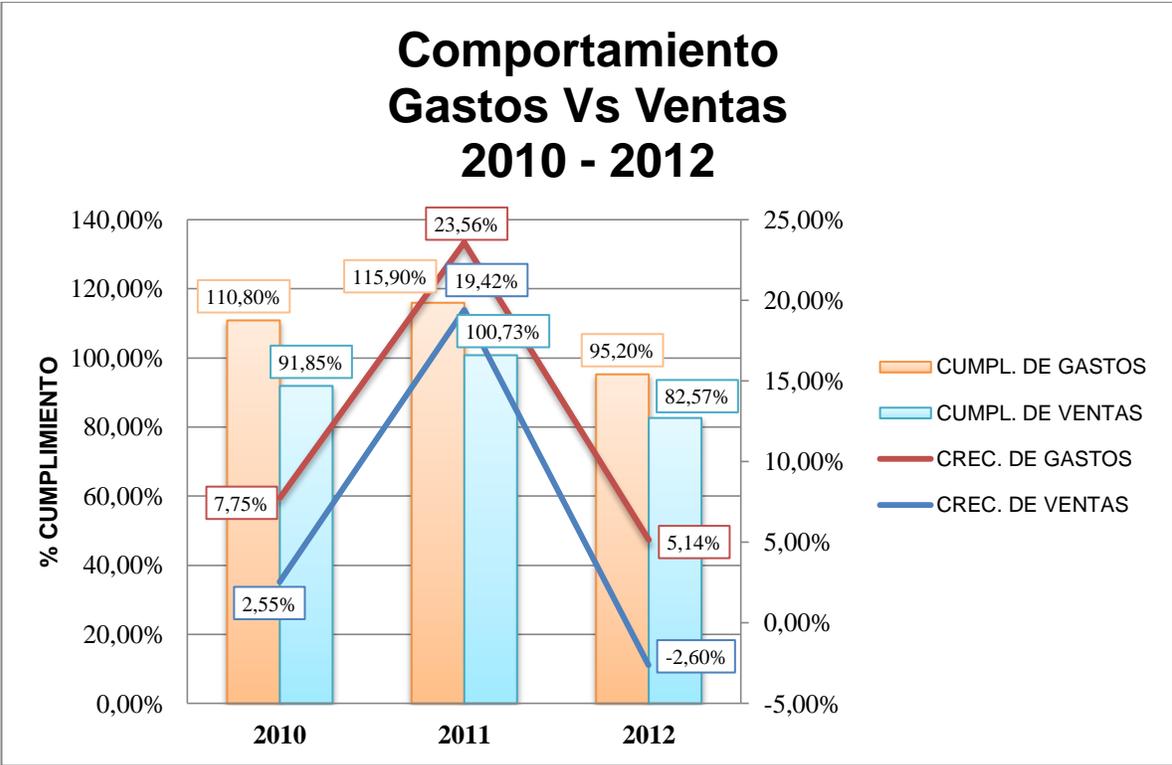
La cultura de la organización no era seguir de manera concienzuda el presupuesto, respetando los rubros asignados, sumándose el hecho; de la poca colaboración en la elaboración de proyecciones de gasto e inversiones de dominio de sus respectivas áreas; por lo cual, muchas de los planes eran ejecutados sin una previa asignación de presupuesto. Esta situación afectaba gravemente la operación y resultados esperados de la organización.

⁸² SARMIENTO N, Rocío. Cuestionario: Cultura presupuestal. [correo electrónico]. Mensaje enviado a Leidy Natalia Villamil Trujillo. 24 de junio de 2013. [citado el 27 de junio]

⁸³ *Ibíd.*

A través del análisis de datos conservados en informes de gastos y el ERP se logró determinar la proporción de los desfases presentados a lo largo de los años 2009 al 2012; en donde en promedio se encontró que para estos años se presentó un cumplimiento del 109,41% y que contrastando con el cumplimiento de las ventas que se presentó en promedio del 91,72%; se logró deducir que realmente la metodología utilizada para la realización de la planeación de los gastos no fue la adecuada, ya que el comportamiento de estas dos variables si bien reflejan concordancia de manera gráfica; el cumplimiento que se refleja es contrario, es decir debido a que los gastos presenta cumplimiento y crecimiento superiores a las ventas, situación que se debería haberse reflejado de manera contraria como prueba de una buena planeación de los gastos. (Ver anexo D)

Gráfico 1. Comportamiento del Gasto y Ventas (2010-2012)



El comportamiento presentado año a años reflejó que solo para el año 2011 se presentó un cumplimiento total de las ventas proyectadas, sin embargo para este mismo año el gasto tuvo un cumplimiento superior, encontrándose en cerca de 15

puntos porcentuales por encima del presentado en las ventas (Ver gráfico 1). Esto demostró que la planeación de los gastos no estaba reflejando realmente las necesidades de la organización y que por lo tanto era complicado realizar un control de los gastos si esta no era la adecuada para medir la gestión.

El comportamiento del gasto de estos años se produjo como consecuencia del desfase considerable de 21 de las 35 cuentas contables manejadas en la organización. Adicionalmente se pudo determinar que otra causa imputable de las serias desviaciones de la planeación de los gastos; fue el crecimiento de los gastos, que para los años 2010 al 2012 fue superior al crecimiento producido en las ventas con una diferencia de 6,74 puntos porcentuales y donde 24 de las 35 cuentas contables crecieron en muchos casos por encima del 50% o más. Dentro de estas cuentas, la que más llamó la atención fue la de Adecuaciones e instalaciones que presentó un cumplimiento del 368,41% y un 224,54% de crecimiento; siendo esta una de las cuentas más propensas a sufrir desviaciones de proporciones considerables, cuando se realizaron adecuaciones de almacenes completos como sucedió a partir de finales del año 2010 hasta la fecha; con la apertura de Almacenes con nuevo formatos llamados *Súper Rayco* y la remodelación de los almacenes de formato antiguo. Por lo anterior se pudo afirmar que en este comportamiento se reflejó la falta de colaboración y planeación de las demás áreas, en este caso el área comercial, que es la encargada de dar a conocer las aperturas de almacenes del periodo siguiente.

El desarrollo de proyectos como en el caso de apertura de grandes almacenes sin ser incluidos en el presupuesto de gastos, fue un ejemplo del bajo interés e importancia que le presentaban los colaboradores de la organización a la planeación financiera, siendo un rasgo de la cultura organizacional; que con el paso del tiempo había venido afectado los resultados financieros obtenidos.

4.2 HALLAZGOS

A continuación se relaciona la matriz final, extraída de la relación entre la teoría, práctica, herramienta y experiencia del investigador frente al objeto de estudio.

Tabla 6. Matriz final del proceso investigativo

Objetivo	Categoría Nuclear
Determinar la metodología	Ausencia de buenas prácticas para la elaboración del presupuesto maestro que dinamicen el área financiera de la empresa.
Analizar el entorno	Indicadores macroeconómicos (IPC, incremento de S.M.L.V) y bases internas (Incremento en ventas, porcentaje asignado de publicidad según ventas, desarrollo de nuevos proyectos) que señalan el horizonte de la empresa.
Diseño de herramienta presupuestal	Consolidación del presupuesto maestro integrando los eventos críticos, lo cuales visualizan los intereses de la junta directiva
Creación de indicadores para seguimiento de la ejecución del gasto	Indicadores de seguimiento a la ejecución del gasto generado Vs las ventas de acuerdo a lo planificado.
Evaluar los resultados obtenidos	Descripción mes a mes del comportamiento del gasto para definir la forma de capitalización de experiencias para próximos periodos.

4.2.1 Ausencia de buenas prácticas para la elaboración del presupuesto maestro que dinamizan el área financiera de la empresa.

En el área de la coordinación de presupuesto no se tenía una metodología clara para llevar a cabo la elaboración del presupuesto por lo cual se tenían practica no adecuadas para reflejar las necesidades de la organización de forma correcta en este, y como consecuencia se habían venido produciendo desfases en general de la planeación por varios periodos consecutivos.

Debido a las necesidades expresadas por parte de la gerencia financiera en donde se argumentaba la baja participación de las áreas y de las sucursales para realizar el presupuesto; es así como se realizó en la primera etapa de la elaboración del presupuesto el cronograma; de este modo se buscaba estimar el tiempo utilizado para el proceso completo y concretar fechas de envío de la información. Luego de esto se realizó la designación de los responsables encargados del envío de la información a la coordinación de presupuesto; posteriormente se realizó la solicitud formal de información, vía correo electrónico a los concentradores e individuos designados del envío de la información a la coordinación de presupuesto. La solicitud se realizó por medio de cuadros estandarizados en donde se especificaban las cuentas que debían ser presupuestadas, adicionalmente se mostraban los gastos contabilizados en los meses ya corridos en estas; de este modo se buscaba que basados en esta información pudieran realizar la proyección de las cuentas. La solicitud de la información se dividió en dos grupos:

Grupo de Concentradores: dentro de este grupo se encontraron los responsables de proveer la información que estaba centralizada en las áreas, es decir aquellos gastos que requerían una autorización previa a la ejecución o que generaban un determinado gasto, debido a la ejecución de una actividad específica necesaria en su operación; un ejemplo de este tipo de información fue la nómina en donde se llevaba un control y seguimiento del personal que se encontraba contratado y los gastos adicionales que este generaba. Adicionalmente se requirió información acerca de los proyectos que se tendrían propuestos para el periodo proyectado, siendo esto un aspecto que no era tenido en cuenta en años previos. En este caso no se desarrolló un formato para la recolección de datos, debido a que esta información podría variar en número de conceptos y aspectos, por lo cual no se decidió estandarizarlo en un formato.

Grupo Personal Individual: este grupo se encontró conformado por personas que poseían información sobre ciertas cuentas específicas y de manera individual por centro de costos. En este caso se realizó el envío de cuadros estandarizados con el

objetivo de recolectar información del gasto proyectado por concepto de mantenimiento, reparaciones, adecuaciones, instalaciones y demás gastos diversos que eran autorizados por los gerentes o coordinadores administrativos de almacén a nivel nacional para ser analizados y posteriormente asignar el presupuesto. (Ver anexo G).

La consolidación de los aspectos previos necesarios para iniciar etapa de elaboración y consolidación del presupuesto se organizaron en un *check list*, en donde se espera, se continúe aplicando por parte de la coordinación de presupuesto en la etapa de preiniciación de la elaboración de los posteriores presupuesto. (Ver anexo A)

4.2.2 Indicadores macroeconómicos y bases internas que señalan el horizonte de la empresa.

Para realizar las proyecciones de las diferentes cuentas se requirió determinar bases e indicadores que permitieran realizar un incremento justo y acorde al comportamiento interno de la organización y de los aspectos externo que afectarían la compañía.

Indicadores Macroeconómicos.

IPC: "Índice en el que se valoran los precios de un conjunto de productos (conocido como "canasta familiar" o "cesta") determinado sobre la base de la encuesta continua de presupuestos familiares (también llamada Encuesta de gastos de los hogares), que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, y la variación con respecto del precio de cada uno, respecto de una muestra anterior."⁸⁴

Durante la elaboración del presupuesto, el IPC no había cerrado aún el año, por lo cual se tomó el promedio que se había presentado hasta el mes de noviembre, teniendo en cuenta también el IPC más alto que se había presentado a lo largo del año en curso; por lo cual se determinó presupuestar con un IPC del 3,5%.

⁸⁴ WIKIPEDIA, La enciclopedia libre. IPC. [en línea]. Disponible en: < <http://es.wikipedia.org/wiki/IPC> > [citado el 7 de enero del 2013].

Incremento de S.M.L.: Es el incremento porcentual acordado en muchas ocasiones por las centrales obreras y empresarios para el próximo periodo. Sin embargo debido a que las partes no llegaron a un acuerdo el gobierno realizó una intervención y por medio de decreto se determinó un incremento del 4,02% del S.M.L.

Para el presupuesto se realizó un incremento del 5% para los Salarios por orden de la junta directiva, ya que es este, el incremento que se realizaría para todos los salarios en la compañía.

Bases Internas.

Incremento de Ventas: Es el incremento porcentual que se proyecta para el siguiente periodo, este incremento fue presupuestado por parte de la gerencia de ventas.

Comisiones comerciales: porcentaje de comisión sobre la venta que el personal comercial recibe de acuerdo al canal de venta que realice. (Se realizó acuerdo a tabla de comisiones)

Comisiones institucionales: porcentaje de participación del periodo anterior sobre la venta del periodo anterior.

Incremento de seguros: porcentaje de incremento de los seguros cancelados a las aseguradoras para el siguiente periodo. La base o porcentaje de incremento que tendrían estos rubros se dio por parte de la aseguradora con la cual se tiene el contrato de seguros de la compañía.

Publicidad: porcentaje con base en ventas, asignado a publicidad de acuerdo a políticas internas.

Consultas financieras: porcentaje de participación de las consultas financieras con base en las ventas del periodo anterior.

Actividades Comerciales: porcentaje de participación de las cuentas sobre las ventas del periodo anterior.

El Análisis de la información recibida de los concentradores e individuos se realizó con base a los anteriores índices macroeconómicos y bases internas, de este modo se determinó teniendo en cuenta con las justificaciones hechas por estos, si los incrementos realizados eran acordes al comportamiento histórico, realizando el incremento respectivo. De acuerdo a esto se realizó la asignación del presupuesto, ya que en ocasiones la información enviada por los individuos presentaba incrementos superiores sin justificación alguna o por el contrario eran inferiores al comportamiento histórico del gasto. Para el caso de la información recibida de los individuos se analizó teniendo en cuenta el incremento correspondiente del IPC con base a esto se realizó la asignación o aprobación del presupuesto de estos.

Respecto a las cuentas que eran proyectadas por el área de presupuesto se realizaron igualmente, de acuerdo a los indicadores y bases que se determinaron previamente.

Es importante mencionar que de acuerdo al actual Plan Único de Cuentas los gastos se organizaron en tres cuentas mayores, las cuales fueron los de Administración (51), Ventas (52) y la de Gastos No Operacionales (53), y es de esta forma como se deben continuar agrupando las cuentas. A partir de cada cuenta se desglosaron subcuentas y a su vez cada subcuenta estuvo compuesta por cuentas de menor nivel; es así como se debió proyectar de manera individual cada cuenta por sucursal. (Ver anexo R)

Luego de conocer la distribución y organización de las cuentas se comenzó la tarea de proyectar los gastos de acuerdo a las bases e indicadores que se ajustaban más al comportamiento. El caso más claro fue el del Gasto de personal, en donde a lo que respecta a los salarios, se realizó el incremento que se autorizó por la Junta directiva de la empresa. (Ver tabla 7)

Tabla 7. Criterios de Proyecciones

CUENTAS MAYORES	FORMA DE PROYECCIÓN
Gasto de Personal	Según base de datos de Nomina + Incremento del 5% y presupuesto para proyectos de Gestión humana.
Honorarios	Incremento del 5%
Impuestos	Industria y comercio (Base ventas del periodo proyectado) Otros impuestos (Mes correspondiente + IPC)
Contribuciones y afiliaciones	Último mes causado + IPC
Seguros	Mes correspondientes + IPC
Servicios	Temporales: según base de datos nomina+ Incremento del 5% + comisión de temporal del 7%
	Servicios públicos: histórico promedio + IPC
	Publicidad: 2% sobre ventas (1% Admón. Central y 1% para las zonas)
	Consultas financieras: ventas periodos proyectados * % margen con base en ventas periodo anterior
	Actividades comerciales: ventas periodo proyectado * % margen con base en ventas del periodo anterior
Gastos legales	Mes correspondientes + IPC
Mantenimiento y Reparaciones	Equipo y repuestos de oficina y cómputo: según solicitud de sucursales considerado gastos causados periodo anterior.
	Flota y equipo de transporte: histórico + 10%
Adecuaciones e Instalaciones	Reparaciones locativas y electricidad: según solicitud de sucursales considerando gastos causados periodo anterior
Gastos de viajes	Mes correspondientes + IPC
Depreciaciones	Valor último mes causado
Gastos Diversos	Comisiones: según tabla de comisiones * ventas periodo proyectado
	Gastos de representación: mes correspondiente periodo anterior + IPC
	Elementos de oficina y cafetería: Según solicitud de sucursal considerando gastos causados periodo anterior.
Gastos financieros	Se calcula con el valor de las obligaciones financieras del periodo anterior + (tasa DTF + 5ptos)
Perdida en Vta de PP y Eq	Se estima con base a las bajas de activos fijos
Gastos extraordinarios	La cuenta con mayor participación de impuestos asumidos Fica se presupuesta con base al crecimiento de las ventas.
Gastos diversos	Consulta al departamento jurídico de los litigios perdidos y multas que posiblemente se pueden presentar a partir de los casos actuales de la compañía.

4.2.3 Consolidación del presupuesto maestro integrando los eventos críticos, los cuales visualizan los intereses de la junta directiva.

Luego de determinar las bases y maneras de proyectar las cuentas que eran presupuestadas por la coordinación de presupuesto y de recibir la información previamente solicitada se inició el montaje de la herramienta. Cabe mencionar que este montaje se pudo iniciar de manera paralela a las etapas iniciales de la elaboración del presupuesto.

Durante la etapa de consolidación y desarrollo de la herramienta que para este caso todavía no se hallaba desarrollada plenamente; se debió organizar por zonas, de esta forma se podría conocer el crecimiento en gastos que tendría cada zona de manera individual; siendo este uno de los primeros indicadores de control al igual que el de las ventas; así se conocería la gestión de cada uno de los responsables de la ejecución del presupuesto por zona.

El desarrollo de la herramienta se realizó en Excel por lo cual fue necesario que se desarrollara un libro por cada Zona, ya que si no era de este modo se tendría inconvenientes para el manejo del archivos, como consecuencia del volumen de información almacena. Por este motivo en el libro de Excel de cada zona se creó una hoja llamada Consolidado Zona, en donde se encontraba la sumatoria de cada una de las cuentas de las sucursales que se encontraban dentro de la zona. (Ver tabla 8)

Tabla 8. Consolidado Zona

CUENTA	Presupuesto 2012	Gastos Año actual	Crecimiento %
	PPTO 2013	Acumulado	
Gastos de Personal	0	0	N.A
Honorarios	0	0	N.A
Impuestos	0	0	N.A
Arriendos	0	0	N.A
Contribuciones y Afiliaciones	0	0	N.A
Seguros	0	0	N.A
Servicios	0	0	N.A
Gastos Legales	0	0	N.A
Mantenimiento y Reparaciones	0	0	N.A
Adecuaciones e instalaciones	0	0	N.A
Gastos de Viaje	0	52.800	-100,0%
Depreciaciones	0	0	N.A
Amortizaciones	0	0	N.A
Gastos Diversos	0	0	N.A
Gastos Provisiones	0	0	N.A
TOTAL ADMINISTRATIVO	0	52.800	-100,0%
Gastos de Personal	1.478.642.660	1.353.608.570	9,2%
Honorarios	0	2.525.600	-100,0%
Impuestos	191.686.091	226.290.330	-15,3%
Arriendos	1.048.578.429	890.765.178	17,7%
Contribuciones y Afiliaciones	1.487.317	1.437.021	3,5%
Seguros	148.610.430	137.067.381	8,4%
Servicios	4.304.716.197	3.374.065.191	27,6%
Gastos Legales	535.244.560	394.909.111	35,5%
Mantenimiento y Reparaciones	99.851.908	48.137.076	107,4%
Adecuaciones e instalaciones	97.134.795	42.660.463	127,7%
Gastos de Viaje	220.750.730	202.732.855	8,9%
Depreciaciones	175.187.580	125.945.327	39,1%
Amortizaciones	0	1.736.887	-100,0%
Gastos Diversos	1.858.139.271	1.597.694.336	16,3%
Provisiones	0	0	N.A
TOTAL VENTAS	10.160.029.967	8.399.575.326	21,0%
Gastos Financieros	16.763.918	16.263.455	3,1%
Perdida en Vta de PP y Eq	0	599.521	-100,0%
Gastos Extraordinarios	70.686.000	58.371.338	21,1%
Gastos Diversos	0	77.680.796	-100,0%
Impuesto de Renta y Complementa	0	0	N.A
TOTAL NO OPERACIONALES	87.449.918	152.915.110	-42,8%
TOTAL ZONA OCCIDENTE	10.247.479.885	8.552.543.236	19,8%

Tomada: Instructivo de elaboración de Presupuesto de Gastos Rayco. Leidy Natalia Villamil Trujillo. Bucaramanga: 2013.

A partir de los consolidados de cada una de las zonas se pudo conocer y determinar la zona que podría genera mayor gasto y medir si este gasto sería acorde a las ventas que se esperaba conseguir. Cabe resaltar que era importante que en el consolidado se comparara el gasto presupuestado con las ventas presupuestadas conociendo de esta forma la participación que se tendría del gasto sobre las ventas proyectadas. (Ver tabla 9)

Tabla 9. Participación del Gasto

CONCEPTO	PPTO 2013	Acumulado - 2012
VENTAS C.O	1.299.000.000	1.284.911.044
GASTOS C.O	603.472.416	539.537.545
% PARTICIPACION DE GASTOS EN VENTAS	46%	42%

Tomada: Instructivo de elaboración de Presupuesto de Gastos Rayco. Leidy Natalia Villamil Trujillo. Bucaramanga: 2013.

Partiendo de la consolidación individual por zona de cada uno de los gastos, se realizó la consolidación total de la información del presupuesto en un libro de Excel aparte; donde se agregaron tan solo las hojas llamadas Consolidado Zona. (Ver anexo Q7) Después de que estas hojas fueron agregadas se abrió una hoja llamada Consolidado Distribuidora Rayco en donde se realizó la sumatorias de las zonas, consolidado finalmente los gastos de toda la organización, tanto administrativas, de ventas y no operacionales. (Ver tabla 10)

Tabla 10. Consolidado Distribuidora Rayco S.A.S.

CUENTA	Presupuesto 2013	Gastos 2012	Crecimiento %	Participación gasto total	
	Acumulado	Acumulado		2013	2012
Gastos de Personal	2.968.308.787	2.574.656.673	15,3%	5,34%	5,07%
Honorarios	602.972.918	1.261.793.924	-52,2%	1,1%	2,5%
Impuestos	1.150.242.790	1.193.452.924	-3,6%	2,1%	2,3%
Arrendos	770.328.997	658.518.067	17,0%	1,4%	1,3%
Contribuciones y Afiliaciones	43.523.816	39.740.892	9,5%	0,1%	0,1%
Seguros	27.672.161	27.561.418	0,4%	0,0%	0,1%
Servicios	2.616.897.894	1.942.299.080	34,7%	4,7%	3,8%
Gastos Legales	4.470.019	49.848.565	-91,0%	0,0%	0,1%
Mantenimiento y Reparaciones	17.439.228	18.347.459	-5,0%	0,0%	0,0%
Adecuaciones e instalaciones	3.558.040	5.309.367	-33,0%	0,0%	0,0%
Gastos de Viaje	224.456.742	164.143.573	36,7%	0,4%	0,3%
Depreciaciones	217.977.420	190.660.746	14,3%	0,4%	0,4%
Amortizaciones	199.885.736	79.178.999	152,4%	0,4%	0,2%
Gastos Diversos	570.752.445	260.108.522	119,4%	1,0%	0,5%
Gastos Provisiones	480.000.000	750.000.000	-36,0%	0,9%	1,5%
TOTAL ADMINISTRATIVO	9.898.486.993	9.215.620.209	7,4%	17,8%	18,1%
Gastos de Personal	6.019.659.982	5.462.209.401	10,2%	10,8%	10,8%
Honorarios	35.023.028	106.234.640	-67,0%	0,1%	0,2%
Impuestos	996.181.318	1.087.882.202	-8,4%	1,8%	2,1%
Arrendos	4.980.003.061	3.688.466.789	35,0%	9,0%	7,3%
Contribuciones y Afiliaciones	11.181.786	10.803.658	3,5%	0,0%	0,0%
Seguros	505.757.493	469.475.815	7,7%	0,9%	0,9%
Servicios	15.045.277.101	12.861.116.183	17,0%	27,1%	25,3%
Gastos Legales	1.485.625.670	1.183.274.847	25,6%	2,7%	2,3%
Mantenimiento y Reparaciones	392.920.757	176.774.007	122,3%	0,7%	0,3%
Adecuaciones e instalaciones	348.554.082	286.962.309	21,5%	0,6%	0,6%
Gastos de Viaje	676.035.829	621.514.057	8,8%	1,2%	1,2%
Depreciaciones	788.549.412	801.192.393	-1,6%	1,4%	1,6%
Amortizaciones	124.533.132	14.875.778	737,2%	0,2%	0,0%
Gastos Diversos	5.983.304.838	5.209.216.517	14,9%	10,8%	10,3%
Provisiones	0	50.000	-100,0%	0,0%	0,0%
TOTAL VENTAS	37.392.607.489	31.980.048.596	16,9%	67,3%	63,0%
Gastos Financieros	7.441.231.362	8.576.496.701	-13,2%	13,4%	16,9%
Perdida en Vta de PP y Eq	57.589.025	137.405.422	-58,1%	0,1%	0,3%
Gastos Extraordinarios	164.730.951	256.806.986	-35,9%	0,3%	0,5%
Gastos Diversos	633.637.917	630.407.685	0,5%	1,1%	1,2%
Impuesto de Renta y Complement	0	0	N.A	0,0%	0,0%
TOTAL NO OPERACIONALES	8.297.189.254	9.601.116.794	-13,6%	14,9%	18,9%
TOTAL DISTRIBUIDORA RAYCO S.A	55.588.283.736	50.796.785.599	9,43%	100,0%	100,0%

Tomada: Instructivo de elaboración de Presupuesto de Gastos Rayco. Leidy Natalia Villamil Trujillo. Bucaramanga: 2013.

Luego de realizar la consolidación de la información en un solo archivo se realizó la presentación del presupuesto a la junta directiva, donde fue analizado para posteriormente realizar ciertos ajustes por parte de la coordinación de presupuesto; finalmente se aprobó, dando así la orden para que fuese cargado y publicado en el ERP de la organización. (Ver anexo Q7)

4.2.3 Indicadores de seguimiento a la ejecución del gasto generado Vs las ventas.

En esta etapa se realizaron indicadores de seguimiento a la ejecución del presupuesto que le permitieron medir la gestión de la gerencia financiera y como tal la planeación por parte de la coordinación de presupuesto. De este modo se dieron 5 indicadores que permitieron medir tanto la planeación como la gestión de los recursos vs años previos, estos fueron:

1° Indicador: Variación del gasto⁸⁵

Formula:
$$X = \frac{\text{Gastos año ctual}}{\text{Gasto año anterior}} - 1$$

La variación del gasto buscaba medir el crecimiento que se tuvieron en el gasto y a la vez realizar un comparativo frente a lo planeado, esto como consecuencia en que en años previos se habían presentado crecimientos superiores a los planeados.

2° Indicador: Eficiencia en gastos de servicios y ventas⁸⁶

Formula:
$$X = \frac{\text{Gastos de Servicios y Ventas}}{\text{Ventas reales}} * 100$$

El indicador de eficiencia en gastos de servicios y ventas buscaba medir la participación que los gastos de las sucursales tenían sobre las ventas totales de la organización, y así medir adicionalmente el impacto de realizar un buen control en los gastos de las sucursales.

⁸⁵ ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO. Capítulo V: Indicadores de Gestión y Presupuesto [en línea]. Disponible en: <<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1309/10/T-ESPE-025308-5.pdf>> [citado el 4 de mayo del 2013]

⁸⁶ *Ibíd.*

3° indicador: Justificación Administrativa⁸⁷

Formula:

$$X = \frac{\text{Gastos de personal administrativo}}{\text{Ventas reales}} * 100$$

El indicador de justificación administrativa buscaba medir el impacto que los gastos de personal administrativo tenían sobre las ventas y de este modo realizar mayor control sobre este.

4° indicador: Eficiencia del Gasto Total

Formula:

$$X = \frac{\text{Gasto Total}}{\text{Ventas reales}} * 100$$

El indicador de eficiencia de gasto total buscaba medir la participación que los gastos totales tenían sobre las ventas; cabe resaltar que en estos se incluyeron los gastos no operacionales de la organización. Con este indicador se podría medir la competitividad y eficiencia de la organización Vs las demás empresas del sector.

5° indicador: Eficiencia del Gasto Total

Formula:

$$X = \text{Cumpl. Del gasto} - \text{Cumpl. De Ventas}$$

Este indicador reflejaba los puntos porcentuales diferenciales entre el cumplimiento del presupuesto de gasto Vs el cumplimiento del presupuesto de ventas. De este modo se mediría la coherencia del gasto con las ventas realizadas.

6° indicador: Variación de las ventas

Formula:

$$X = \frac{\text{Ventas año ctual}}{\text{Ventas año anterior}} - 1$$

⁸⁷ ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO, Op. cit.

La variación de las ventas buscaba medir el crecimiento que se tuvieran en las ventas y a la vez realizar un comparativo frente a lo planeado, esto como consecuencia en que en años previos se habían presentado crecimientos inferiores a los planeados.

Los anteriores indicadores se aplicaron a la ejecución del presupuesto de las ventas y de gastos de la organización, pero por petición de la gerencia se incluyeron un grupo adicional de indicadores que permitirían medir la gestión de las demás áreas, estos fueron:

7° Indicador. Relación de Crecimiento compras Vs Ventas

Formula:
$$X = \text{Crec. de compras} - \text{Crec. de ventas}$$

El anterior indicador permitió conocer los puntos porcentuales diferenciales entre el crecimiento de las compras Vs el crecimiento de ventas. De este modo se buscaba determinar si se presentaba un comportamiento de las compras semejante al de las ventas.

8° Indicador. Destinación de compra a la Venta

Fórmula:
$$X = \frac{\text{Costo de Venta del periodo}}{\text{Compras del periodo}}$$

Este indicador permitió tener una equivalencia o relación del número de salidas de mercancía que existía, por cada compra durante el periodo estudiado.

9° indicador. Rotación de inventarios

Fórmula:
$$X = \frac{\text{Costo de Venta del periodo}}{\text{Promedio de inventario}}$$

Este indicador mostró el número de veces en las cuales la mercancía se convertía en efectivo durante un periodo.

10° Indicador. Periodo de Existencias

Fórmula:

$$X = \frac{365}{\text{Rotacion de inventarios}}$$

Este indicador permitió determinar el número de días que la mercancía permanecía en almacén antes de convertirse en efectivo durante un periodo.

11° Indicador. Rotación de Proveedores

Formula:

$$X = \frac{\text{Cuentas por pagar promedio} * 360}{\text{Compras a crédito}}$$

Este indicador medía el número de días en que las cuentas por pagar a proveedores se cancelan usando recursos líquidos de la empresa.

12° Indicador. Rotación de Cartera

Fórmula:

$$X = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de Cartera}}$$

Este Indicador media el número de veces en las cuales la cartera se convertía en efectivo durante un periodo.

13° Indicador. Periodo promedio de cobro

Fórmula:

$$X = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 360}{\text{Ventas a crédito}}$$

Este indicador mostraba el número de días en que las cuentas por cobrar se convertían en efectivo durante un periodo.

14° Indicador. Composición de Cartera

Fórmula:
$$X_v = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Total Cartera}}$$

Este indicador reflejó la composición de la cartera de la compañía, es decir la participación de la cartera vencida.

15° Indicador. Ciclo Neto de Comercialización

Fórmula:
$$X = \text{Period. prom. De cobro} + \text{Period. De exit} - \text{Rot. de prov.}$$

Este indicador reflejó en días la magnitud de la inversión requerida como capital de trabajo. En la medida en que este indicador fuese mayor, significaría que la compañía debía obtener también mayores cantidades de dinero.

Luego de la creación de los anteriores indicadores, se analizó los resultados de los últimos 3 años, hallando las respectivas desviaciones y teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la compañía e indicadores de la industria relevantes. De este modo se determinó el rango de tolerancia; y evaluación del indicado. (Ver anexo W). De este modo se logró determinar 3 niveles, semejantes a un semáforo.

Descripción de rangos

Verde: es el rango donde el indicador se encuentra en un nivel positivo, mostrando que su cumplimiento ha sido óptimo con respecto a lo planificado; inclusive se indica que se ha realizado un ahorro; o un crecimiento adicional al esperado en cuanto a ventas.

Amarillo: es el rango medio en donde el indicador, se encuentra cercano al cumplimiento total de lo planificado, por lo cual se debe prestar atención para no permitir desfases y es un llamado a tomar acciones preventivas.

Rojo: es el rango más delicado ya que muestra incumplimiento del indicador, por lo cual se convierte en la alerta a ejecutar planes de acción correctivos, de manera rápida y mejorar así el indicador y sacarlo de esta zona tan peligrosa.

A continuación se presenta los indicadores con su respectivo rango de tolerancia:

Tabla 11. Rango de Tolerancia

Indicador			
Variación del gasto	$\leq 8,80\%$	$8,80 < X \leq 9,43\%$	$>9,43\%$
Eficiencia en gastos de servicios y ventas	$\leq 27,75\%$	$27,75\% < X \leq 29,73\%$	$> 29,73\%$
Justificación Administrativa	$\leq 2,53\%$	$2,53\% < X \leq 2,76\%$	$> 2,76\%$
Eficiencia del Gasto Total	$\leq 41,70\%$	$41,70\% < X \leq 44,20\%$	$>44,20\%$
Variación de las ventas	$>13,87\%$	$13,87\% \leq X < 11\%$	$\leq 11\%$
Relación de Crecimiento compras Vs Ventas	$< 13,87\%$	$13,87\% \Rightarrow X < 25,24\%$	$\Rightarrow 25,24$
Destinación de compra a la Venta	$\Rightarrow 1,78$	$1,78 > X \Rightarrow 1,18$	$< 1,18$
Rotación de inventarios	$\Rightarrow 3,58$	$3,58 > X \Rightarrow 3,40$	$< 3,40$
Periodo de Existencias	≤ 101	$101 < X \leq 106$	> 106
Rotación de Proveedores	≤ 84	$84 < X \leq 85$	> 85
Rotación de Cartera	$\Rightarrow 3,83$	$3,83 > X \Rightarrow 3,79$	$< 3,79$
Periodo promedio de cobro	≤ 79	$79 < X \leq 95$	> 95
Composición de Cartera	$\leq 7,39\%$	$7,39\% < X \leq 8\%$	$> 8\%$
Ciclo Neto de Comercialización	≤ 188	$188 < X \leq 198$	> 198

4.2.4 Descripción mes a mes del comportamiento del gasto para definir la forma de capitalización de experiencias para próximos periodos.

Durante la última etapa de seguimiento de los resultados de la ejecución presupuestal se realizó un informe por cada mes transcurrido, con los cuales se pudo determinar el porcentaje de cumplimiento del gasto presentado y las cuentas que mostraron desfases considerables.

Para medir la efectividad de la reformulación del presupuesto se midieron los resultados obtenidos de los primeros 5 meses del periodo planeado, es decir los meses de Enero, Febrero, Marzo, Abril y Mayo del año 2013. A partir de los informes elaborados mensualmente se encontró que en ninguno de los meses se presentó un desfase en el gasto total y como resultado acumulado, se presentó un cumplimiento año corrido del 84,80% del gasto hasta el mes de Mayo.

La efectividad de la reformulación del presupuesto se puede comparar de manera histórica; se encontró que para el mismo periodo medido (Enero – Mayo) del año 2010 se presentó un desfase del gasto del 4,90% que significó en dinero una desviación de \$735'495.750 en donde 18 de las 35 cuentas mayores manejas presentaron desfases; para el año 2011 el desfase del gasto fue 4,71% que representó una desviación de \$813'791.186 en donde 21 cuentas mayores sufrieron desfases. En el caso del año 2012 no se presentó desfase alguno sin embargo comparado con el año 2013, en el primero 11 de sus cuentas mayores presentaron desfase; mientras que para este último solo se presentó desfase en 9 cuentas. (*Ver anexo U*)

El cumplimiento del gasto fue inferior al de las ventas en 4 de los 5 meses medidos, mostrando una fuerte relación del comportamiento que se debe mantener en la ejecución presupuestal del gasto Vs el comportamiento de la venta. Esta situación no ocurrida de manera regular en las ejecuciones de años anteriores en el mismo periodo de tiempo. Tan solo para el mes de Febrero se presentó un cumplimiento del

gasto superior al de las ventas, esto debido a que los gastos de la organización comparados a las ventas de la organización presentadas decrecieron en menor medida, de lo que lo hicieron las ventas. (Ver tabla 12)

Tabla 12. Resumen de Resultados de ejecución presupuestal

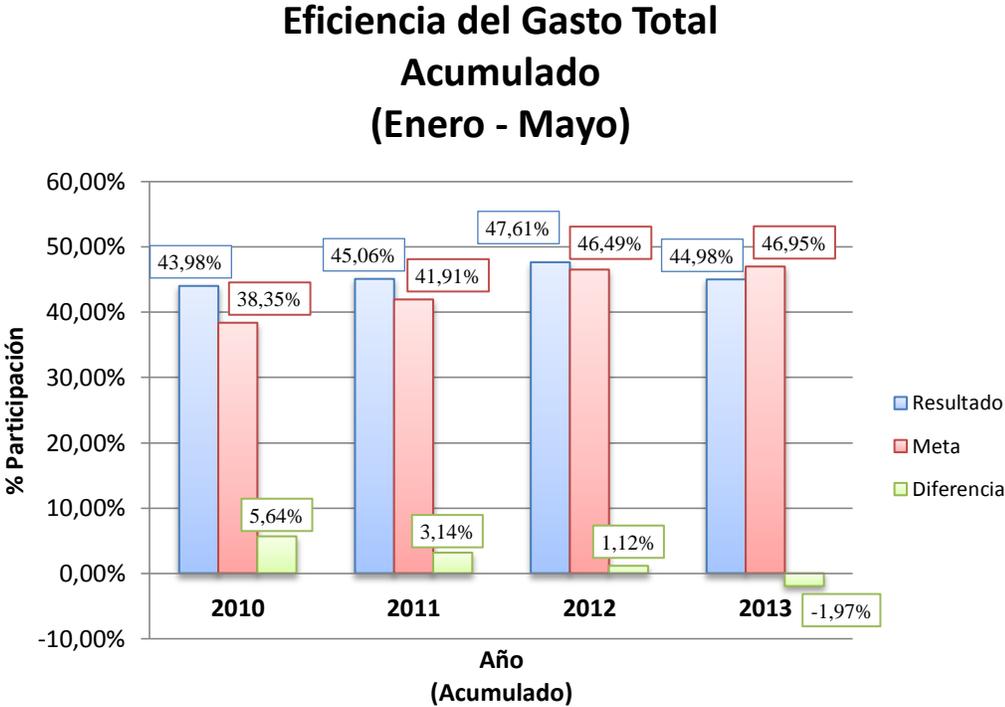
Mes	Características	2010	2011	2012	2013	Observación
Enero	Cumplimiento del Gasto:	96,98% *	89,09%	82,62%	84,04%	Comportamiento coherente del gasto vs las ventas. Crecimiento del gasto inferior al de las ventas. Disminución considerable de cuentas mayores desfasadas.
	Cumplimiento de Ventas:	86,73%	97,91%	92,38%	87,88%	
	% Crecimiento Gasto:	4,09%	1,73%	24,02%	0,22%	
	% Crecimiento de Ventas:	-2,05%	13,14%	7,07%	4,22%	
	N° de cuentas mayores desfasadas:	12	14	10	7	
Febrero	Cumplimiento del Gasto:	106,26%*	105,91%*	93,75%	84,43%*	Se presentó decrecimiento en las ventas para este mes, ocasionando mayor participación del gasto sobre las ventas.
	Cumplimiento de Ventas:	92,14%	100,04%	97,26%	82,69%	
	% Crecimiento Gasto:	18,51%	19,73%	8,38%	-2,98%	
	% Crecimiento de Ventas:	3,66%	17,11%	13,89%	-10,44%	
	N° de cuentas mayores desfasadas:	17	14	11	9	
Marzo	Cumplimiento del Gasto:	99,29%*	116,40%*	97,16%*	75,59%	Se realizó buena gestión del gasto ya que a pesar de la disminución de las ventas que se volvió a presentar; el cumplimiento del gasto al igual que el crecimiento es inferior al de las ventas.
	Cumplimiento de Ventas:	94,27%	103,14%	89,01%	80,80%	
	% Crecimiento Gasto:	2,97%	31,76%	6,16%	-15,03%	
	% Crecimiento de Ventas:	-5,73%	18,23%	1,45%	-7,77%	
	N° de cuentas mayores desfasadas:	19	21	8	9	
Abril	Cumplimiento del Gasto:	113,32%*	109,80%*	82,97%*	91,49%	Para este mes se presentó el crecimiento más alto de los últimos 4 años del mes de Abril. Por este motivo se presenta el cumplimiento del gasto más alto presentado hasta este mes.
	Cumplimiento de Ventas:	90,29%	92,27%	74,66%	102,10%	
	% Crecimiento Gasto:	18,59%	13,67%	-5,91%	15,04%	
	% Crecimiento de Ventas:	2,57%	5,89%	-9,30%	40,04%	
	N° de cuentas mayores desfasadas:	23	18	7	10	
Mayo	Cumplimiento del Gasto:	109,01%*	102,25%*	90,46%*	88,81%	Durante este mes se presentó el crecimiento de las ventas más alto dado en los últimos 4 años para el mes de Mayo. Sin embargo se conservó una diferencia considerable entre los cumplimientos de ventas y gastos.
	Cumplimiento de Ventas:	93,15%	94,14%	82,84%	89,74%	
	% Crecimiento Gasto:	12,89%	7,88%	10,41%	4,35%	
	% Crecimiento de Ventas:	7,88%	7,17%	-1,75%	10,37%	
	N° de cuentas mayores desfasadas:	22	18	9	11	

* Cumplimiento de los gastos superior al de las ventas.

Dentro de la anterior tabla se consolidó la información más relevante de los informes de seguimiento del Gasto de Enero (Ver anexo V1), Febrero (Ver anexo V2), Marzo (Ver anexo V3), Abril (Ver anexo V4) y Mayo (Ver anexo V5) que fueron ejecutado y medidos.

La eficiencia del gasto total incluyendo gastos no operacionales, que describe la participación que el gasto tiene sobre la venta; fue uno de los indicadores que demostró la nivelación de la planeación de acuerdo a las necesidades de la organización. Este se manifestó en los resultados históricos, ya que en promedio durante los últimos tres años la organización para el periodo corrido hasta Mayo, había presentado una participación del gasto sobre la venta del 45,55% pero este dato no se reflejaba en la planeación; durante estos últimos tres años esta participación se mantuvo siempre por debajo de la ejecución. Si bien esto se consideró en su mayoría buena gestión de la gerencia financiera, el hecho de que la planeación se realizara de manera consciente, detalla y aplicando una metodológica, le permitió conocer el peso real que los gastos tenían sobre las ventas, llevándolos a reflejar en la planeación. (Ver gráfico 2)

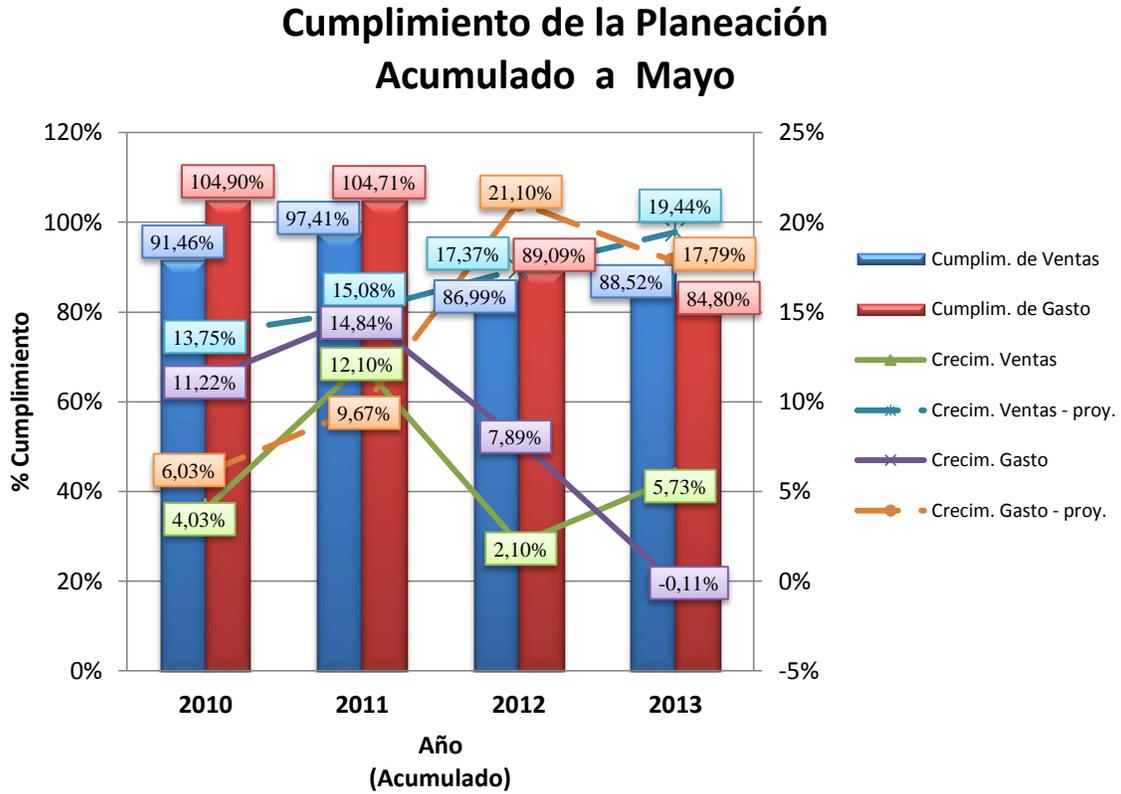
Gráfico 2. Eficiencia del Gasto total



El comportamiento de la planeación de la organización para el año 2013 comparado al comportamiento histórico, finalmente demostró la eficacia de la metodología utilizada; en donde el cumplimiento del gasto se ajustó al cumplimiento de las ventas, debido a que en gran medida es el gasto de ventas el que mayor peso ha tenido sobre las ventas históricamente, con una participación en promedio del 30%, y una participación sobre el gasto total en promedio de 64%. Es decir que en gran medida el comportamiento de las ventas se reflejó en el de los gastos para el periodo planeado.

Respecto al crecimiento proyectado de los gastos, se obtuvo un comportamiento similar en la ejecución; en cuanto se dio una disminución del gasto en comparación al crecimiento presentado en el año 2012. Sin embargo no se cumplió la tasa de crecimiento proyectada como consecuencia a tres factores relevantes; el primero el crecimiento esperado de ventas no se presentó, por ende alguno de los gastos supeditados al comportamiento de las ventas no crecieron lo esperado, situación en cuanto a gasto que fue positiva; el segundo factor fue la no ejecución a la fecha de uno de los proyectos con una importante asignación de recursos. Finalmente la importante disminución de los gastos no operacionales en cercana de 4 puntos porcentuales con respecto al año 2012. (Ver gráfico 3)

Gráfico 3. Cumplimiento de la Planeación



5. CONCLUSIONES

- ✓ La metodología planteada por la academia para la elaboración de un presupuesto es la base más sólida para realizar la planeación financiera de las organizaciones en el sector real; esta afirmación se soporta en el planteamiento del proceso de elaboración del presupuesto de la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. que sirvió de guía para dinamizar su posterior elaboración.
- ✓ La inclusión de las variables externas e internas es indispensable para recrear un escenario apropiado; por lo cual, el análisis del comportamiento de indicadores macroeconómicos, bases internas y comportamientos históricos jugaron un papel importante para plantear acertadamente las necesidades de la organización.
- ✓ La inserción de los proyectos de cada una de las áreas es información no solo necesaria sino obligatoria para obtener una planeación acertada; esta información sirvió de insumo a la junta directiva para tomar decisiones sobre el periodo planificado y le permitió visualizar realmente los recursos necesarios para la permanencia de la operación en el corto plazo.
- ✓ La medición de la gestión de las áreas y en general de la organización partiendo de la ejecución presupuestal es un importante indicador, ya que permitió exteriorizar realmente la gestión y mejoramiento de la aplicación de estrategias dentro de la compañía.
- ✓ El seguimiento del cumplimiento del presupuesto de manera constante teniendo en cuenta el comportamiento y resultados de la operación; son esenciales para la toma de decisiones por parte de la junta directiva y en general para las áreas de la organización.
- ✓ La evaluación de los resultados por medio de la elaboración de informes globales de ejecución presupuestal permitieron la capitalización de experiencias y realizar las mejoras para la planificación futura.
- ✓ La metodología propuesta por el autor y aplicada en la organización permitió ajustar el presupuesto en 24, 61 puntos porcentuales.

RECOMENDACIONES

- El presupuesto de inversiones tiene un impacto directo en el presupuesto de gastos, ya que en ocasiones, la ejecución de proyectos lleva a la adquisición de activos fijos, afectando la depreciación o la contratación de personal; afectando directamente los gastos de personal. Por este motivo se debe tener en cuenta cómo cada inversión afectará o no el gasto futuro.
- Es recomendable el cumplimiento de las fechas del cronograma, especialmente las fechas de envío de la información; ya que depende de esto el inicio del proceso de análisis y consolidación a tiempo del presupuesto.
- El flujo de información hacia la coordinación de presupuesto es indispensable para tener mayor exactitud a la hora de presupuestar y de este modo garantizar que cada uno de los proyectos y gastos previstos para el próximo periodo por parte de las áreas, sean incluidas en el presupuesto, evitando de este modo gastos extraordinarios que afecten el flujo de efectivo de la organización.
- La elaboración del presupuesto tiene un fin; el cual, es ayudar a controlar y medir la gestión de la organización; es por esto que se debe medir la ejecución Vs el presupuesto de manera proporcional a las condiciones presentadas en el periodo real.
- La elaboración minuciosa de reportes de los gastos permitirán encontrar las necesidades de mejoras en la elaboración del presupuesto, dando como resultado una capitalización de experiencias y mejora continua en el área de planeación de la compañía.
- La medición de la gestión de las áreas a través del cumplimiento presupuestal a través de los indicadores propuestos permitirán a la organización evaluar las decisiones y aplicar mejoras en los procesos.
- La aplicación del modelo de presupuestario planteado y desarrollo se deberá ir ajustando período tras período, en la medida en que los escenarios cambien o se hagan ajustes extraordinarios de cuentas.

BIBLIOGRAFIA

ARENAS GÓMEZ, Carlós. Diseño de una Herramienta de control y evaluación de los procesos para incubadora Santander, a través de indicadores de medición buscando aplicar el modelo BSC. Bucaramanga, 2011, 22 h. Proyecto fase práctica (Administración de empresas). Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Administración. Modalidad dual.

BRAVO MALPICA, Gustavo, MONDRAGON R, Héctor. Administración financiera. México: Instituto Politécnico Nacional. 2010. p 17. ISBN 9781449224066

BURBANO RUIZ, Jorge E. Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos. 4ta Ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2011. 354 p. ISBN 978-958-41-0419-9

DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal. El presupuesto: Generalidades, Tradicional, Áreas y Niveles de Responsabilidad, Programas y Actividades, Base Cero, Teoría y Práctica. 10° Ed. México: Cengage Learning Editores, 2009. ISBN 970-830-078-0

DISTRIBUIDORA RAYCO S.A. La mega: ejes estratégicos 2011 -2015. [Folleto de promoción interno] Bucaramanga: Sandra Ospina - Directora de mercadeo Dis. Rayco, Diciembre de 2010. [4 de marzo del 2012]. 12 caras.

DISTRIBUIDORA RAYCO S.A. Nuestra empresa: Historia. [en línea]. Disponible en <http://www.disrayco.com/nuestra_empresa/historia.php> [citado el 4 de marzo del 2012].

ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA. Concepto: Variable. [en línea]. Disponible: <<http://www.economia48.com/spa/d/variable/variable.htm>> [citado el 9 de julio de 2013]

ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA. Concepto: Indicadores de Coyuntura. [en línea]. Disponible: <<http://www.economia48.com/spa/d/indicadores-de-coyuntura/indicadores-de-coyuntura.htm>> [citado el 9 de julio de 2013]

ENTREVISTA con Ciro Lara, Gerente del Departamento comercial y de mercadeo de Distribuidora Rayco S.A.S. Floridablanca, 30 de enero de 2012.

ENTREVISTA con Gerardo Fajardo, Gerente del Departamento de compras y logística de Distribuidora Rayco S.A.S. Floridablanca, 30 de enero de 2012.

ENTREVISTA con Rocío Sarmiento, Gerente del Departamento financiero y administrativo de Distribuidora Rayco S.A.S. Floridablanca, 30 de enero de 2012.

FRANCO RAMIREZ, José Rogelio. Herramienta de Gestión Estratégica para que las Pymes Construyan su Propuesta de Valor. Cali, 2011, 67 h. Tesis (Magister en administración). Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

GALÁN AMADOR, Manuel. El cuestionario aplicado a la investigación [en línea]. Disponible en: < <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html> > [citado el 17 de abril de 2013].

GARCIA, Oscar León. Valoración de empresas, Gerencia del valor y EVA. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A, 2003. 489 p. ISBN 958-33-4416-8

Gerencia.com. Marco Jurídico de la Contabilidad en Colombia. [en línea]. Disponible en <<http://www.gerencie.com/marco-juridico-de-la-contabilidad-en-colombia.html>> [citado el 30 de Agosto del 2012].

GITMAN, Lawrence J. Principio de Administración Financiera. 10° ed. México: Editores PEARSON EDUCACIÓN, 2003. 676 p. ISBN 970-26-0428-1

GONZALEZ ANGELIN, Nancy Maribel. Planeación estratégica financiera: una herramienta para la optimización de recursos en una empresa comercializadora de artículos de escritura. México D.F., 2009, 253 h. Tesis (Maestro en finanzas). Universidad Nacional Autónoma de México. Programas de posgrado de Ciencias de la Administración.

HAIME LEVY, Luis. Planeación financiera en la empresa Moderna. 8° Ed. México: Ediciones Fiscales ISEF, 2008. 276 p. ISBN 978-607-406-055-3

HURTADO LEÓN, Iván y TORO GARRIDO, Josefina. Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio. 5ta. Ed. Valencia, Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A. 2005. 167 p. ISBN 980-328-413-4

KAPLAN, Robert y NORTON David. Cuadro de Mando Integral: *The Balanced Scorecar*. Barcelona, España: Grupo Planeta, 2009. 383 p. ISBN: 978-84-9875-048-5

MCCRACKEN, G. The Long interview. Newbury Park, California: Sage. 1988, p. 262.

MEYER, Jean. Gestión presupuestaria. Barcelona: Ediciones Deusto, 1991. 320 p. ISBN 978-842-340-868-9

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. Decreto Número 2650 de 1993: Por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para los Comerciantes. Bogotá: Presidencia de la Republica, 1993. 160 p. (Decreto 2650)

OLIVEROS PAREDES, Alexander y VALDIVIESO GARCIA, Ximena. Presupuesto por Unidades Estratégicas de Negocio. Bogotá, 2009, 194 h. Tesis (Especialista en gerencia de finanzas). Universidad Politécnico Grancolombiano. Escuela de Postgrado.

PUENTE, Wilson. Técnicas de investigación [en línea]. Disponible en: <<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>> [citado el 17 de abril de 2013]

RAMIREZ, Carmen y GARCIA, Omar. Organización y Métodos: Técnicas de la gerencia de procesos. [Disco duro]: Windows 95 ó posterior. 2011. [citado el 17 de abril de 2013]. 622 KB.

RINCÓN SOTO, Carlos Augusto. Presupuestos empresariales. Colombia: Ecoe Ediciones, 2011. p 3. ISBN 9781449277000

RODAS REYES, Ludwin Manuel. Importancia de la planeación financiera en una PYME. Guatemala, 2011, 93 h. Tesis (Maestro en finanzas empresariales). Universidad Panamericana. Facultad de Ciencia Económicas.

RODRIGUEZ YUNTA, Luis. Base de datos documentales: estructura y uso. Madrid: 2001. [Disco duro]: Adobe Reader. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2001. Disponible en: < www.fvet.uba.ar/postgrado/.../power_taller.pdf>

ROMERO, Ana y DOMENECH, Lourdes. La entrevista [en línea]. Disponible en: <http://www.materialesdelengua.org/EXPERIENCIAS/PRENSA/f_entrevista_web.pdf> 2006 [Citado: 17 de abril de 2013].

SARMIENTO N, Rocío. Cuestionario: Metodología presupuestaría. Documento digital [correo electrónico]. Mensaje enviado a: Leidy Natalia VILLAMIL TRUJILLO. 24 de junio de 2013. [Citado el 9 de julio de 2013]

TU GUIA CONTABLE, Contribuyendo al desarrollo de la Contabilidad. Principio de Realización y de Causación. [En línea]. Disponible en: <

<http://www.tuguiacountable.com/2012/02/principio-de-realizacion-y-decausacion.html>>
[citado el 4 de febrero de 2013]

WARREN, Carl S; REEVE, James y FESS, Philip. Contabilidad Administrativa. 8ta Ed. S.L: Thomson, 2005. 1144 p.

WELSCH, GLENN A. y Cols. Presupuesto: Planificación y control. 6° Ed. México: Pearson Educación, 2005. 496 p. ISBN 970-26- 0551-2

WIKIPEDIA, La enciclopedia libre. IPC. [En línea]. Disponible en: <
<http://es.wikipedia.org/wiki/IPC> > [citado el 7 de enero del 2013].

VILLAMIL TRUJILLO, Leidy Natalia. Investigación exploratoria. Bucaramanga, 2012, 22 h. Propuesta de trabajo de grado (Administrador de empresas). Universidad Autónoma de Bucaramanga. [82,6KB]

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Check list
- Anexo B. Cuestionario 1 – Manejo de presupuesto
- Anexo C. Cuestionario 2 – Cultura presupuestaria
- Anexo D. Análisis de Planeación histórica
- Anexo E. Cronograma y responsables
- Anexo F. Información externa
- Anexo G. Formato de Test
- Anexo H. Requerimientos de Activos fijos
- Anexo I. Presupuesto de Nomina
- Anexo J. Presupuesto de Dotación
- Anexo K. Presupuesto de Gestión Humana
- Anexo L. Presupuesto de Inversiones
- Anexo M. Presupuesto de Distribución
- Anexo N. Presupuesto de Ventas
- Anexo O. Presupuesto de Impuestos
- Anexo P. Requerimientos de Aperturas de Almacén
- Anexo Q. Presupuesto Maestro Distribuidora Rayco S.A.S
- Anexo R. Instructivo de Elaboración de presupuesto
- Anexo S. Proyecto en Profundización I en finanzas
- Anexo T. Indicadores de Seguimiento
- Anexo U. Análisis de Resultados de aplicación
- Anexo V. Informe de Seguimiento
- Anexo W. Análisis de Rangos
- Anexo X. Resumen ejecutivo de ejecución presupuestal

ANEXO A

Check list

La siguiente lista de chequeo se presenta como guía de aspectos a consolidar para iniciar el presupuesto de gasto de la empresa Distribuidora Rayco S.A.S

Información	Si	No
Cronograma del Presupuesto		
Designación de responsables de brindar información		
Envío correo de solicitud de información a responsables		
Adecuación de herramienta de modelación presupuestaria		
Indicadores macroeconómicos: <ul style="list-style-type: none">- IPC proyectado- Incremento de S.M.L- Tasa de interés proyectado		
Bases internas: <ul style="list-style-type: none">- Incremento porcentual proyectado de ventas- Tabla de comisiones comerciales proyectadas,- % de comisiones institucionales.- Incremento proyectado en seguros- Consulta financiera		
Presupuesto de Ventas proyectado		
Presupuesto de Nomina proyectado		
Presupuesto de Impuestos		
Presupuesto de Gastos de actividades de gestión humana		
Presupuesto de Mantenimientos y elementos básico por sucursal		
Aperturas y cierres de Almacenes		
Presupuesto de Flota de transporte y distribución		
Presupuesto de proyectos de desarrollo: <ul style="list-style-type: none">- Departamento de Financiero y Administrativo- Departamento Comercial y de Mercadeo- Departamento de compras y logística- Departamento de Sistemas- Departamento de Crédito- Departamento de Cartera y cobranza- Gerencia general		

ANEXO B

Cuestionario 1

Manejo de presupuesto

1. ¿Considera que en la empresa Distribuidora Rayco se realiza el presupuesto maestro de manera adecuada? (ventas, compras, gastos).
2. ¿Existe alguna herramienta de apoyo a la elaboración del presupuesto?
3. ¿Considera que esta herramienta está siendo aprovechada en su totalidad?
¿Por qué?
4. ¿Considera que el presupuesto maestro es importante para ejecutar los planes y proyectos contenidos en el plan estratégico LA MEGA 2010-2015?
5. ¿Considera que es posible que si el presupuesto se sigue realizando de la misma forma se obtendrán los resultados propuestos en el Plan Estratégico?
6. ¿Considera que la planeación y posterior ejecución del presupuesto como hasta ahora se ha manejado ha afectado el endeudamiento de la empresa?
7. ¿El proceso presupuestario se realiza con el apoyo de las demás áreas?
¿Las áreas realizan el respectivo análisis de sus gastos y conocen como afectan al presupuesto?
8. Existe un sistema de información en la organización.
9. Este sistema ha beneficiado al área financiera y contable

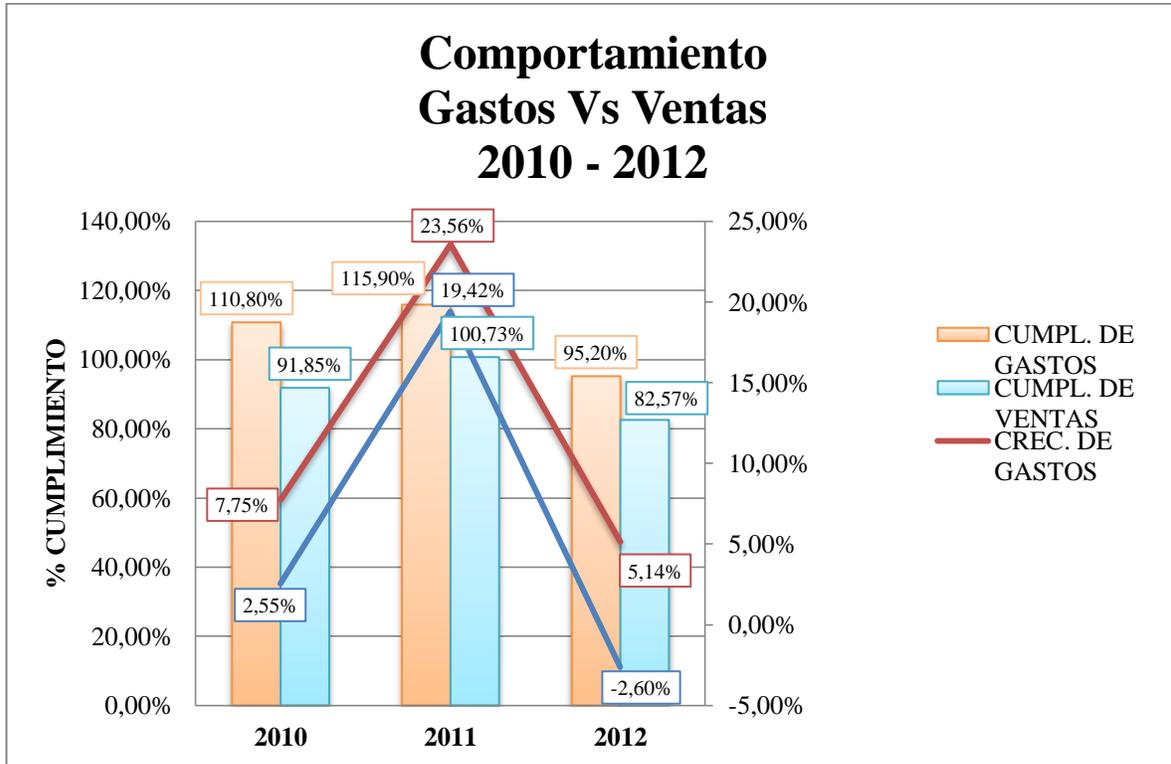
ANEXO C
Cuestionario 2
Cultura presupuestal

El siguiente cuestionario busca reconocer conceptos importantes sobre la cultura presupuestal que puede llegar a existir en la organización y los puntos de vista que se tiene sobre aspectos que impactan la elaboración del presupuesto.

1. ¿Qué entiende por Cultura Presupuestal?
2. ¿De acuerdo a la respuesta dada, considera que existe esta cultura dentro de la organización? si es así, ¿cómo se refleja?
3. ¿Considera que todas las áreas de la organización dan la importancia al proceso de elaboración del presupuesto que se debería? Si no es así ¿Cuál considera que son los motivos por los cuales no lo hacen?
4. Los sistemas de información (ERP) son importantes para la elaboración, seguimiento y control presupuestal, ¿considera que el sistema con el cual cuenta la organización es el adecuado para las necesidades del negocio? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas que presenta el sistema de información desde la perspectiva de planeación financiera?
6. ¿Qué relación considera que podría tener el Plan estratégico de la compañía con la elaboración del presupuesto?

ANEXO D

Análisis de Planeación histórica



Análisis de Información

El comportamiento de los últimos tres años en la empresa Distribuidora Rayco refleja que la ejecución de presupuestal de ventas y gastos no es concordante. Este hecho se refleja como se muestra en la gráfica que durante los tres años el cumplimiento de los gasto siempre ha sido superior al de las ventas; en donde en ciertas ocasiones en ocasiones se presenta un cumplimiento del 100% de los gastos pero no uno total de las ventas como en el caso del año 2010.

Adicionalmente se presenta un comportamiento si bien muy similar entre los crecimientos del gasto y las ventas este último es inferior, por lo cual se puede deducir que para estos años el presupuesto realmente no reflejo las necesidades reales de recursos y por ende se presentaron cumplimientos del presupuesto de gastos superiores a los de ventas.

Causas de Desfases

Las principales causas que ocasionaron el desfase del gasto para el periodo 2010-2012 fueron:

- Mal planeación de los gastos financieros, ya que no se realizó un estudio detallado del impacto de la adquisición del ERP que fue tomado por medio leasing desde el año 2010, afectando así los gastos no operacionales (gastos financieros) de la organización.
- Se presenta un importante desfase en cuanto a los gastos de adecuaciones, situación que se presenta debido a la No inclusión de las remodelaciones o adecuaciones de los almacenes nuevos para estos periodos en el respectivo presupuesto.
- Se encontró que la presupuestación de los arriendos era inferior a los realmente ejecutados, por lo cual se puede deducir que la base para realizar la proyección no era la correcta.
- Los gastos de viajes no fueron realmente planificados teniendo en cuenta los datos históricos ya que siempre se presentaban desfases superiores al 30%, sin embargo para el año 2012 se presentó un leve desfase del 0,18%.

ANEXO G

Test

“Solicitud de información a Gerentes o Coordinador Administrativo de Almacén de ventas”

Distribuidora Rayco S.A.S

Objetivo

Recolectar información del gasto proyectado por concepto de mantenimiento, reparaciones, adecuaciones, instalaciones y demás gastos diversos que son autorizados por los gerentes o coordinadores administrativos de almacén a nivel nacional para ser analizados y posteriormente asignados al presupuesto maestro.

Evaluado

La persona que realiza el test, debe ser responsable del almacén al cual este proyectado las cuentas, es decir conocer el movimiento y comportamiento de los gastos que se generan por los conceptos preguntados por parte de la coordinación de presupuesto. De acuerdo a esto, la persona que se recomienda, debe realizar la proyección de los gastos, es la que ocupe el cargo de gerente del almacén, sin embargo en la situación en que no exista un gerente en el momento de realizar la aplicación del test; la persona que deberá diligenciarlo, es aquella que ocupe el cargo de Coordinador administrativo del almacén.

Cuentas a Proyectar

Mantenimiento y reparaciones: Según el Plan Único de Cuentas esta cuenta *“Registra los gastos ocasionados por concepto de mantenimiento y reparaciones que se efectúan en desarrollo del giro operativo del ente económico”*. Por lo cual en esta cuenta los evaluados incluyen las proyecciones o montos; presupuestado para la

reparación y mantenimiento de equipos de cómputo y de oficina que se puedan llegar a presentar para el siguiente año.

La planeación de la asignación presupuestal de todas las subcuentas dentro de la cuenta de *Mantenimiento y reparaciones* no es realizada por los gerentes o coordinadores administrativos, por lo cual, es importante aclarar que las subcuentas a presupuestar por parte de los colaboradores únicamente son:

Número de Cuenta	Concepto
5245200100	Equipos de Oficina
5245200200	Repuestos de Equipo de Oficina
5245250100	Equipó de Computación
5245250200	Repuestos Equipó de Computo

Adecuaciones e instalaciones: Según el Plan Único de Cuentas esta cuenta *“Registra los gastos ocasionados por concepto de adecuación e instalación de oficinas efectuados por el ente económico”* es decir, que se incluyen los gastos ocasionados por las adecuaciones e instalaciones de la planta física u oficina. Por tal motivo los evaluados deben incluir dentro de esta cuenta el monto que consideran, de acuerdo a las necesidades de la planta física del almacén, se pueda llegar a presentar teniendo en cuenta previamente el concepto del arquitecto de la empresa.

La asignación presupuestal de todas las subcuentas de la cuenta, al igual que la cuenta anterior no es realizada totalmente por el gerente o Coordinador administrativo y las únicas subcuentas presupuestadas por los evaluados son:

Número de Cuenta	Concepto
5250050100	Instalaciones Eléctricas
5250150100	Reparaciones Locativas

Gastos Diversos: Según el Plan Único de Cuentas esta cuenta “Registra los gastos operacionales ocasionados por conceptos diferentes a los especificados anteriormente” refiriéndose a aquellos gastos por concepto de comisiones externas, papelería, útiles de oficina, transporte de empleados (taxis y buses), refrigerios y almuerzos ocasionales de empleados, entre otros. Por tal motivo los evaluados deben incluir dentro de esta cuenta las proyecciones de este tipo de gastos para el próximo periodo, según el comportamiento normal del periodo corriente y teniendo en cuenta la inflación esperada para el próximo periodo para proyectar este tipo de gastos.

La asignación presupuestal de las subcuentas de esta cuenta por parte de los gerentes o coordinadores administrativos de almacén es tan solo de las siguientes cuentas:

Número de Cuenta	Concepto
5295250100	Elementos de Aseo
5295250200	Elementos Cafetería
5295300100	Papelería
5295300200	Fotocopias
5295300300	Útiles Oficina
5295450100	Taxis
5295450200	Buses
5295600100	Casino y restaurante

Activos Fijos: Según el Plan Único de Cuentas define activo como *“conjunto de las cuentas que representan los bienes y derechos tangibles e intangibles de propiedad del ente económico, que en la medida de su utilización, son fuente potencial de*

beneficios presentes o futuros” mencionando que dentro de los activos se pueden encontrar: el disponible, las inversiones, los deudores, los inventarios, las propiedades, planta y equipo, los intangibles, los diferidos, los otros activos y las valorizaciones. De acuerdo a esta definición el activo fijo son aquellos bienes tangibles que son necesarios para llevar a cabo la operación económica de la organización, en donde se pueden encontrar computadores, sillas, mesas, escritorios, armarios, archivadores, ventiladores, etc.

La información adicional al monto presupuestado para las cuentas antes mencionadas por parte de los gerentes o coordinadores administrativos, son aquellas requisiciones de posibles activos fijos que se necesitaran para el próximo periodo, ya sea por motivo de la creación de un puesto nuevo planeado o por posible pérdida, daño o por obsolescencia de algún activo fijo en la sucursal. A continuación se presenta el recuadro modelo que se encontrara para la requisición y/o planeación de compra de activo fijo:

Cantidad	Descripción	Cargo que lo Requiere
----------	-------------	-----------------------

