

**HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A TRAVES DE
UN PLAN DE PRESUPUESTACIÓN PARA COPETRAN LTDA.**

NATALIA DUCON SANCHEZ

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
BUCARAMANGA
2016**

**HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A TRAVES DE
UN PLAN DE PRESUPUESTACIÓN PARA COPETRAN LTDA**

NATALIA DUCON SANCHEZ

Proyecto de grado para optar el título de Administrador de empresas

Dirección

Carol Rueda

Jefe de Planeación Financiera Copetran Ltda.

Carlos Fernando Díaz Menéndez

Docente Tempo Completo Administración de Empresas Dual

Asesor Metodológico

Andrea Carolina Silva Niño

Docente Tempo Completo Administración de Empresas Dual

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
BUCARAMANGA
2016**

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme ver un sueño más cumplido, por su fidelidad, amor, por ser el único proveedor de mi vida. A mi Papá HENRY DUCON ARAQUE por apoyarme en mi carrera, por demostrarme la importancia de la responsabilidad y la constancia para ver cumplidos todos los objetivos que nos propongamos. A mi Mamá RUTH SANCHEZ por ser mi amiga y apoyo incondicional en toda esta travesía. A mi hermana DANIA DUCON SANCHEZ por su paciencia y apoyo en nuestra empresa CELESTIA mientras yo sacaba mi carrera adelante. Gracias a DANIEL GARCIA por ser mi apoyo, por darme ánimos cuando más lo necesitaba, por su amor y por confiar siempre en que si lo podía a lograr.

A la empresa Copetran por abrir sus puertas a mi familia por tantos años y a mí por formar mi experiencia como profesional, a CAROL RUEDA por su cariño, por ser mi tutora y guía en la elaboración del presente trabajo. Gracias también ADRIANA FIGUEROA por a su apoyo, amistad y compañía durante mis periodos de práctica.

A CAROLINA SILVA por la excelente profesora y tutora metodológica de mi proyecto, por su apoyo en el trascurso de toda mi carrera y por convertirse en una de esas personas que fueron pieza clave para convertirme en la profesional que soy. Gracias a mi asesor académico CARLOS FERNANDO DIAZ por su colaboración, guía y aportes en el desarrollo del presente trabajo, al Profesor LUIS FERNANDO CASTELLANOS por su ayuda en la elaboración de la herramienta de control. A mis profesores núcleos SERGIO FERREIRA, MAURICIO MARTINEZ,

ANGELICA GOMEZ, por su amor a la docencia y por tantas horas de clase y porque al fin cumplieron su objetivo de formarme como una profesional en Administración de empresas modalidad dual, de la universidad Autónoma de Bucaramanga quien un día abrió sus puertas para estudiar sin duda el mejor programa profesional.

CONTENIDO

	pag.
INTRODUCCIÓN	15
1. HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A TRAVES DE UN PLAN DE PRESUPUESTACIÓN PARA COPETRAN LTDA; Error! Marcador no definido.	
1.1 SITUACIÓN PROBLEMA	17
1.1.1 Pregunta Problema	19
1.2 JUSTIFICACIÓN	19
1.3 OBJETIVO.....	20
1.3.1 General	20
1.3.2 Específicos	20
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN.....	20
2. MARCO DE REFERENCIA	24
2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS.	24
2.1.1 Referentes Internacionales	24
2.1.2 Referentes Nacionales.....	24
2.1.3 Referentes Locales	25
2.2 Marco Teórico	26
2.3 Marco Conceptual	26
2.3.1 Análisis Situacional	26
2.3.2 Selección de tipologías de presupuesto.	28
2.3.3 Metodología para la Elaboración del Presupuesto	30
2.3.4 Cuadro de mando integral	33

3.	DISEÑO METODOLÒGICO	34
3.1	TIPO DE ESTUDIO / ENFOQUE / DISEÑO	34
3.1.1	Hipótesis	36
3.1.2	Población y Muestra	36
3.1.3	Técnicas de Recolección de la información	36
3.1.4	Triangulación de la información	37
3.1.5	Código ético del investigador	38
3.2	DISEÑO DEL PROYECTO.....	39
3.2.1	Cronograma.....	39
3.2.2	Presupuesto.....	40
4.	RESULTADOS	¡Error! Marcador no definido.
4.1	INTERPRETACION DE LOS DATOS	42
4.2	HALLAZGOS.....	45
4.2.1	Etapa 1 Análisis del entorno	46
4.2.2	Etapa 3 Elaboración del presupuesto.....	48
4.2.3	Etapa 4 Desarrollo de herramienta e indicadores de control	50
	LISTA DE ANEXOS	64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Muestra y población	36
Tabla 2 Cronograma de actividades del proyecto.....	40
Tabla 3 Descripción del presupuesto del proyecto	40
Tabla 4 Participación gastos Bancarios	44
Tabla 5 Criterio de proyecciones	48
Tabla 6 Consolidación de información. Presupuesto Vs Gasto Real	50
Tabla 7 Indicadores herramienta de Control	51
Tabla 8 Cumplimiento del presupuesto administrativo.....	53
Tabla 9 Cumplimiento presupuestal por Subgerencias Administrativas.	54

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Estructura General de Copetran Ltda	22
Ilustración 2 Mapa Conceptual del Marco Teórico	26
Ilustración 3 Clasificación de los presupuestos.....	28
Ilustración 4 Grafica Gastos.....	43
Ilustración 5 Comparativo Ingresos vs Gastos.....	44
Ilustración 6 Participación del gasto financiero frente al total de los gastos	55
Ilustración 7 Comportamiento del gasto año 2015 vs 2016	56
Ilustración 8 Comportamiento del gasto de personal año 2015 vs 2016.....	57
Ilustración 9 Comportamiento del gasto generales año 2015 vs 2016.....	57

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A Cuestionario

ANEXO B Check list

ANEXO C Plantilla De Presupuesto

ANEXO D Diseño visual

GLOSARIO

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.*

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

INDICADORES FINANCIEROS: son utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.***

PRESUPUESTO: la estimación programada en forma sistémica, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado****

PLANEACIÓN FINANCIERA: declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas. *****

*VILLAMIL TRUJILLO, Leidy Natalia. Reformulación Del Presupuesto Maestro De Distribuidora Rayco S.A.S. Bucaramanga, 2013, Proyecto de grado (Administración de empresas). Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Administración. Modalidad dual.

**ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA. Concepto: gasto. [en línea]. Disponible: <<http://www.economia48.com/spa/d/gasto/gasto.htm> > [citado el 27 de julio de 2016]

***GERENCIE.COM. Concepto de Razones financieras. [en línea]. Disponible en <<http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>> [citado el 27 de Julio de 2016]

****Del Rio Gonzalez, Cristobal. Técnica presupuestal. 2009. P. 1 – 7 ***** Weston, T., Fundamentos de Administración Financiera. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela. 2006

RESUMEN

TITULO: HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A TRAVÉS DE UN PLAN DE PRESUPUESTACIÓN PARA COPETRAN LTDA. *

AUTOR: NATALIA DUCON SANCHEZ**

PALABRAS CLAVES

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

CONTENIDO

La presente investigación buscó mejorar la administración de los recursos para el área administrativa de la empresa Copetrán Ltda, por medio del presupuesto y una herramienta de control del mismo. Esto facilitando la toma de decisiones respecto al uso eficiente de los recursos e identificando las posibles mejoras para las áreas analizadas, de acuerdo al escenario en el que se encuentre. En el enfoque metodológico se utilizaron técnicas de recolección de información como entrevistas no estructuradas, cuestionarios, check list y análisis de datos, permitiendo con esto identificar la necesidad y el problema de la empresa.

En los resultados arrojados en la investigación se identifica principalmente la ausencia de una cultura presupuestaria para el área administrativa de la empresa, así como la incorrecta clasificación de los gastos en sus respectivos centros de costos. Así mismo las bases internas de la compañía para la elaboración del presupuesto, los responsables del cumplimiento de cada área, los eventos críticos que podría afectar la elaboración del presupuesto y los indicadores de seguimiento. También por medio del análisis mes a mes de comportamiento de los gastos lograr identificar las experiencias de los próximos periodos.

* Proyecto de grado

**Facultad de ciencias económicas administrativas y contables, Programa de administración de empresas modalidad dual. Directores: Carol Viviana Rueda, Carlos Fernando Menéndez, Carolina Silva.

ABSTRACT

TITLE: Financial planning tool through to the budget plan Copetran Ltda.*

AUTHOR: DUCON SANCHEZ NATALIA **

KEYWORDS

Budget, expenditure, financial planning, monitoring indicators, Budget Culture.

CONTENT

This research sought to improve the Resource Management for the administrative area of the company Copetran Ltda, through the Budget and Control A Same Tool. This! Facilitating Decision Making Regarding the efficient use of resources and identifying possible improvements for of analyzed areas, according to the scenario where you are. The methodological approach in data collection techniques As no structured interviews, questionnaires, check the list and Data Analysis, allowing THIS identify the need and problem Company were used.

In the results obtained in the research mainly it identifies the absence of culture a budget for the administrative area of the company and misclassification of expenditure on their respective cost centers. Likewise Internal Company bases for budgeting, compliance officers in each area, the critical events that could affect budgeting and monitoring indicators. Analysis also through the month, a month of active Expenditure Behavior able to identify the experiences periods around.

* Graduation project

** Faculty of administrative and financial economics, business administration program dual mode. Directors: Carol Viviana Rueda, Carlos Fernando Menendez, Carolina Silva.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica en todas las organizaciones se ha convertido en una herramienta necesaria para la supervivencia de una empresa en el mercado, pues mientras más incertidumbre exista en el futuro a causa de no planear o no administrar adecuadamente los recursos de esta, mayores riesgos se corren. Es por esto que la investigación desarrollada en el presente trabajo identifica la ausencia de la planeación financiera dentro de la empresa y la necesidad de incrementar el control en los recursos utilizados para su eficiente funcionamiento.

El presente trabajo investigativo se realiza para la Cooperativa Santandereana de Transportadores Ltda. Compañía, en adelante Copetran, la cual es una empresa de tipo cooperativo que ha transportado a los colombianos y sus mercancías por más de 70 años, al igual que sus Giros postales y servicios de Tours Nacionales e internacionales. Copetran se encuentra en un proceso de crecimiento donde sus ventas han presentado una variación positiva en los últimos años, sin embargo en las utilidades generadas para la empresa no se ven reflejados estos beneficios debido a que los costos y gastos administrativos presentan incrementos continuos y superiores al nivel de ventas, lo cual evidencia que la empresa carece de herramientas de control, en lo referente a la generación un presupuesto el cual sirva como herramienta para la toma de decisiones acertadas, esto viéndose reflejado en mejorías en los flujos de caja y proyecciones financieras para la Cooperativa.

La presente investigación se estructura en 6 capítulos; En el Capítulo uno se describen los aspectos metodológicos básicos como la situación problema de la investigación, la justificación, el objetivo general y específicos que definen el qué, el cómo y el dónde del desarrollo de la investigación, así como el contexto en el cual se desarrolló.

Continuando con el capítulo dos, en donde se desarrollan aspectos conceptuales tales como: los antecedentes investigativos y los fundamentos teóricos basados en la metodología de presupuestos propuestos por el autor Jorge Enrique Burbano Ruiz, siendo este el soporte para la ejecución del proyecto.

En el capítulo tres se detalla el diseño metodológico, la hipótesis del proyecto de investigación así como la población y muestra, igualmente las herramientas metodológicas utilizadas para la recolección de información.

En el capítulo cuatro que corresponde a los resultados de la investigación, los cuales comprenden la interpretación de los datos y los hallazgos de estos, los cuales se presentan en etapas de desarrollo, teniendo en cuenta los datos arrojados de la herramienta Balanced Score Card.

Para finalizar las conclusiones y recomendaciones que el autor de la presente investigación le sugiere a la empresa formadora a fin del cumplimiento del presupuesto.

1. LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COPETRAN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA

A través del tiempo la administración de las organizaciones se ha enfrentado a nuevos desafíos y retos, debido a la globalización, dado que las empresas han tenido que fortalecerse en todas sus áreas para trabajar en coordinación al cumplimiento de sus objetivos, y así lograr su permanencia en el mercado. Es por esto que siempre se llega al cuestionamiento de cómo hacer el trabajo cada vez mejor, optimizando tiempo al igual que recursos y desde luego minimizando costos, a pesar de que al momento de la fundación de una organización se determinen las políticas, el direccionamiento estratégico, las estrategias y objetivos, estos requieren de un constante cambio y actualización, ya que el mercado y la economía se encuentran evolucionando rápidamente, el no adaptarse a la evolución del entorno pone en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado.

Esto ha llevado a que las estructuras de las organizaciones estén en constante cambio, más rápido de cómo lo hacían en tiempos pasados y esto también debido a la evolución acelerada de las tecnologías, que han obligado a las organizaciones a pensar en su futuro inmediato; los presupuestos son una de las herramientas que hacen parte fundamental de la planificación estratégica como método eficaz para fijar los objetivos y posibilidades futuras de las organizaciones.

Con los años a pesar del crecimiento de la economía y las sinnúmero de herramientas para el control presupuestario, se siguen presentado en las organizaciones numerosas limitaciones principalmente exteriorizadas desde el ámbito profesional, el observatorio Iberoamericano realizó una investigación donde se quería determinar si se estaba implementando una nueva propuesta sobre presupuesto mucho más perfeccionada, adaptativa y descentralizada.

Recogieron una muestra de 135 empresas de gran tamaño españolas y se identificó que a pesar que estas llevan gran trayectoria en el mercado cuentan con insuficiencias en la práctica presupuestaria.²

El estudio reveló que la planificación estratégica y el proceso presupuestario es un procedimiento arduo que deriva en excesos burocráticos y elevados costes. Poco más del 37% de las empresas que conforman la muestra, consideran que la sistemática presupuestaria conlleva excesos de tiempo y trámites altamente burocráticos, que al mismo tiempo causan notables incrementos de costes. Por

²Observatorio Iberoamericano [en línea]
<http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_19/Edilberto_Rodriguez_Rivero_y_Antonio_Fern%C3%A1ndez_Fern%C3%A1ndez.pdf> [9 de agosto de 2015].

otra parte, el nivel de ineficiencia medida bajo la reciprocidad coste-tiempo no supera el 50%. Es llamativo el hecho de que, a pesar de que en términos generales se sigan utilizando los presupuestos como instrumento de control sobre la actuación del personal, que los incentivos se vean condicionados al cumplimiento de los objetivos marcados en los presupuestos, y que la dirección se involucre activamente en la confección y seguimiento de las acciones presupuestarias, las evidencias obtenidas manifiestan bajos índices de negociación y de conductas poco éticas, así como bajos niveles de participación y cooperación. Esto se puede deber a que tan sólo contemos con la opinión de una de las partes implicadas (directivos de alto nivel). Sería conveniente, por tanto, al objeto de realización de estudios de futuro, recabar información sobre estas cuestiones, dirigiéndose a todas las partes implicadas en el proceso situadas a lo largo de toda la escala jerárquica³

Cabe destacar el significativo porcentaje de empresas que aún continúan configurando sus presupuestos a partir de extrapolaciones de ejercicios anteriores, el elevado porcentaje de casos que condicionan sus incentivos al cumplimiento de los objetivos definidos en los presupuestos y la excesiva intervención de la dirección en las acciones desarrolladas por el personal y en los logros presupuestarios alcanzados por estos.⁴

Copetran Ltda, empresa de transportes en Colombia ha funcionado por más de 70 años y a pesar del tiempo de funcionamiento y del excelente servicio a sus clientes, cuenta con una planeación financiera realizada por medio de datos históricos y no por objetivos de trabajo o por una planeación estratégica previa, esto ha generado que no se distribuyan los recursos económicos adecuadamente para el desarrollo óptimo de cada área de una compañía, al igual que no se tomen decisiones acordes a las necesidades reales de la empresa y, por supuesto ha traído inconvenientes para el logro y cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la organización.

Es por esto que se observa la necesidad de desarrollar un proceso de planeación financiera, a través del desarrollo de un presupuesto por áreas internas de la empresa, utilizando de manera óptima los recursos, logrando no solo el cumplimiento de las necesidades del mercado, si no trabajando ordenada y coordinadamente por el cumplimiento de los objetivos de la organización y, una de las formas en la que se puede lograr es con una planeación previa, de la mano de un control constante para lograr así el cumplimiento satisfactorio de todas las metas de la compañía. De ahí que surge la siguiente pregunta.

³ Ibíd.

⁴ Ibíd.

1.1.1 Pregunta Problema. ¿Cómo a partir de una planeación financiera enfocada a los presupuestos logrará Copetran Ltda mejorar su nivel de control financiero para optimización de los recursos en la toma de decisiones?

1.2 JUSTIFICACIÓN

“La planeación es parte importante de una compañía, pues refleja el propósito gerencial, definen qué quieren hacer y cómo lo que quieren hacer. La planeación ofrece una visión clara para orientar sus actividades futuras, y permite un proceso consecuente para la toma de decisiones de acuerdo a las metas planteadas”⁵

La importancia de esta investigación se deriva de la necesidad de información financiera para todas las partes interesadas de la compañía como los accionistas, acreedores, futuros inversionistas, clientes y competidores, estado y la comunidad en general, si se cuenta con información exacta y actualizada, las decisiones que se tomen van a estar relacionadas según el contexto en el que se encuentra la empresa.

En este caso Copetran durante más de setenta años ha trabajado en la búsqueda de un mejoramiento continuo para sus asociados, empleados y comunidad en general, es por esto que como objetivo a corto plazo se ha planteado para el 2016 contar con sistema de integral de gestión (SIG) logrando impactar a todas las áreas de la compañía pues este sistema integral de gestión busca unificar todos los sistemas de gestión de la empresa con el fin de reducir costos y maximizar beneficios.

Es por esto que el proceso de planeación dentro de la empresa ha tomado como foco el funcionamiento de cada una de las áreas que le van a permitir a la empresa trabajar de la mano en búsqueda del objetivo del sistema integrado de gestión (SIG), para ello requiere diseñar una de las herramientas con las que aún no cuenta Copetran y la que le permitirá determinar el nivel de gasto de cada área de la empresa, la cual impactará la planeación a corto plazo sobre el presupuesto de la compañía.

La finalidad de presentar este trabajo de grado va acorde a los lineamientos del programa de administración de empresas formación Dual universitaria de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual busca principalmente retribuirle a la empresa formadora la confianza e inversión que ellos como patrocinadores del programa le brindaron a la Estudiante Natalia Ducón Sánchez y así mismo el apoyo al sector productivo, por medio del aporte de conocimiento teórico.

Finalmente este proyecto se desarrolla como requisito para obtener el título de Administrador de empresas modalidad Dual y así mismo afianzar los

⁵ BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. Administración. McGraw Hill. 2005.

conocimientos adquiridos durante todo el proceso de formación en la Universidad autónoma de Bucaramanga.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 General. Diseñar e implementar una herramienta para el control y seguimiento del presupuesto interno de la Cooperativa Santandereana de Transportadores Limitada “Copetran” basado en un modelo financiero con el fin de controlar los costos de las distintas actividades desarrolladas en todas las áreas.

1.3.2 Específicos

- Determinar la situación financiera actual de la empresa, a través de un diagnóstico interno y externo de los entornos de la compañía, con el fin de conocer las prácticas y controles financieros utilizados actualmente.
- Analizar la metodología adecuada para ser aplicada al modelo financiero según las actividades desarrolladas en la compañía para lograr el control de los costos de las mismas a través de indicadores de gestión.
- Elaborar el presupuesto de las áreas de la empresa por medio de la herramienta financiera desarrollada para el control y seguimiento del presupuesto interno de la compañía.
- Implementación y seguimiento de indicadores de control sobre la herramienta diseñada con el fin de medir su efectividad.

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN

Copetran Ltda es una organización cooperativa líder en el transporte terrestre de pasajeros, carga, mensajería especializada, giros postales y turismo, que dirige sus beneficios socio-económicos a los asociados, empleados y comunidad en general; comprometida con la calidad, preservación de la salud ocupacional, seguridad industrial y el ambiente que afecta las partes interesadas; aplicando el mejoramiento continuo y conocimientos técnicos que garanticen el desarrollo de sus procesos.

Se espera que en el 2016, Copetran cuente con un Sistema Integrado de Gestión (SIG) que velará por la salud, seguridad, calidad, preservación del medio ambiente y responsabilidad social de las partes interesadas; desarrollando alianzas

estratégicas, mejoramiento continuo e innovaciones tecnológicas, logrando ser el líder en operaciones logísticas a nivel nacional e internacional.⁶

Es importante conocer parte de su historia que se ha prolongado durante años y que le ha permitido consolidarse como unas de las mejores empresas de transporte terrestre del país, esta historia se remonta a principios de 1942, que habla de que en las calles de Bucaramanga, había un grupo de 3 propietarios de buses con carrocería de madera y camiones de todos los estilos, que se reunían a conversar mientras esperaban que les saliera un trayecto.

“Nadie sabe quiénes serían los promotores de que se organizaran bajo la forma de Cooperativa de transportes, pero lo cierto es que el entonces Gobernador del departamento, Doctor Arturo Santos, tomó la idea, brindándole su apoyo decisivo y necesario, pues en aquel entonces, en que el cooperativismo se encontraba en etapa incipiente, fundar una empresa de ese tipo era supervisado muy de cerca por las autoridades del sector.

Lo cierto es que en la notaria primera de Bucaramanga, hay copia del acta de fundación de la “cooperativa” de unión económica santandereana, aparecen las firmas de 22 socios, que en presencia del Gobernador Santos y el Alcalde municipal de Bucaramanga, Valentín González, manifiestan constituirse en junta de fundadores de la cooperativa, el acta tiene la fecha 29 de septiembre de 1942. Para octubre del mismo año ya había 692 socios.

El ministro de economía, aprobó los estatutos de la cooperativa y le concedió personería jurídica, pudiendo funcionar en los siguientes renglones: sección de transporte de carga y pasajeros.”⁷

Actualmente la cooperativa cuenta con más 100 agencias seccionales, distribuidas en todo el territorio nacional, agrupados en oficinas de carga y pasajeros, la cual busca a través de un trabajo sincronizado desde cada una de las área y una la planeación de todos los recursos, permanecer en el mercado como la logrado a través de los más de 70 años de funcionamiento.

Finalmente, “Copetran”, salió de tres palabras, que se asumieron como consignas, las cuales aún hoy son fuentes de inspiración para socios conductores y empleados. Son estas: cooperativa, patrimonio y transporte.

Actualmente la compañía La Cooperativa Santandereana de Transportes Limitada “Copetran” presta los servicios de carga, pasajes, sobres y paquetes, giros, recaudo otras entidades, recargas telefonía móvil y actualmente está

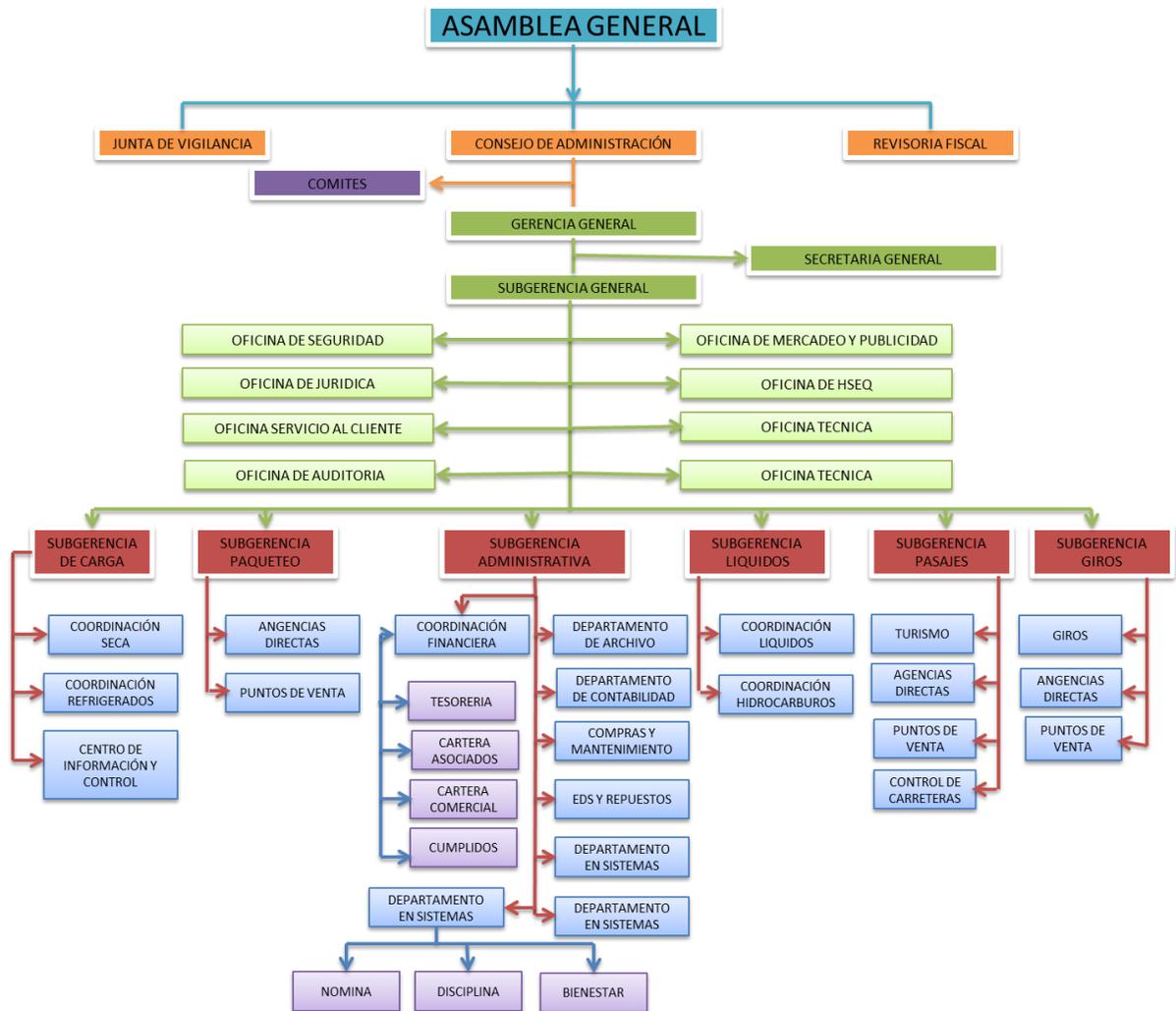
⁶ Visión. Manual Integrado de Gestión, Oficina SIG. Copetran Ltda.

⁷ COPETRAN, reseña histórica [en línea]. <<http://www.copetran.com.co/index.php/conozcanos/resena-historica>> [Citado el 4 de agosto de 2015]

implementando el servicio de planes turísticos a nivel nacional; contando con 193 agencias ubicadas en todo el país.

Para esto la empresa cuenta con un recurso humano organizado estratégicamente para cumplir con los objetivos de la organización y garantizando a sus empleados un ambiente de cooperativismo familiar, es por esto que la compañía está estructurada de la siguiente forma:

Ilustración 1 Estructura General de Copetran Ltda



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por parte de la empresa.

La máxima autoridad es la Asamblea General de Asociados y sus decisiones son ejecutadas por el Consejo de Administración, conformado por asociados hábiles elegidos por la misma, para períodos de dos años. Asimismo, ésta elige los

organismos de control como son: Junta de Vigilancia, Revisor Fiscal y los Comités de Apoyo a la Gestión Administrativa.

El Consejo de Administración por decisión mayoritaria elige para conformar la Alta Dirección, Gerente General, Subgerente Administrativo y Subgerentes.⁸

La Coordinación de planeación financiera es el área que depende directamente de la Subgerencia administrativa, la cual está a cargo de la tesorería de la empresa, así como el control de los gastos tanto operativos como administrativos, es en este segundo donde se basa el desarrollo de la presente investigación. Dentro de esta área se encuentra Carol Viviana Rueda, quien es la Jefe del área, así como Inocencio Díaz el cual cumple la función de asesor financiero de la empresa y finalmente Adriana Figueroa quien es la analista financiera.

⁸ Estructura Organizacional, funciones, responsabilidad y autoridad. Manual Integrado de Gestión, Oficina SIG. Copetran Ltda.

1. MARCO DE REFERENCIA.

2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS

A continuación se relacionan algunas investigaciones de carácter internacional, nacional y local, orientadas a la pertinencia con el área y objetivo de estudio.

2.1.1 Referentes Internacionales. En Mayo de 2013, CHOURIO, Mónica. Desarrolló en la universidad de Zulia de Venezuela el trabajo de grado titulado “la planificación financiera a corto plazo en empresas de producción social del estado de Zulia”, el cual tenía como objetivo principal analizar la planificación financiera a corto plazo en empresas de producción social del estado de Zulia, dentro del desarrollo del proyecto los principales temas de análisis son la planificación financiera a corto plazo, los factores de planificación a corto plazo, métodos de planificación financiera, formulaciones de planes financieros y técnicas de evaluación; como referentes teóricos y bibliográficos la autora se basó en BAVARESCO, Aura; con el libro las técnicas de la investigación manual para la elaboración de tesis, monografías e informes, 2006. Así mismo, a CASTRO, A. con el libro de Planificación empresarial del año 2008, también Dirección financiera, planificación, gestión y control de DIEZ, L. y LOPEZ, J. del año 2001. La pertinencia de la anterior investigación frente al desarrollo del proyecto es la metodología utilizada durante la planificación financiera por la autora.

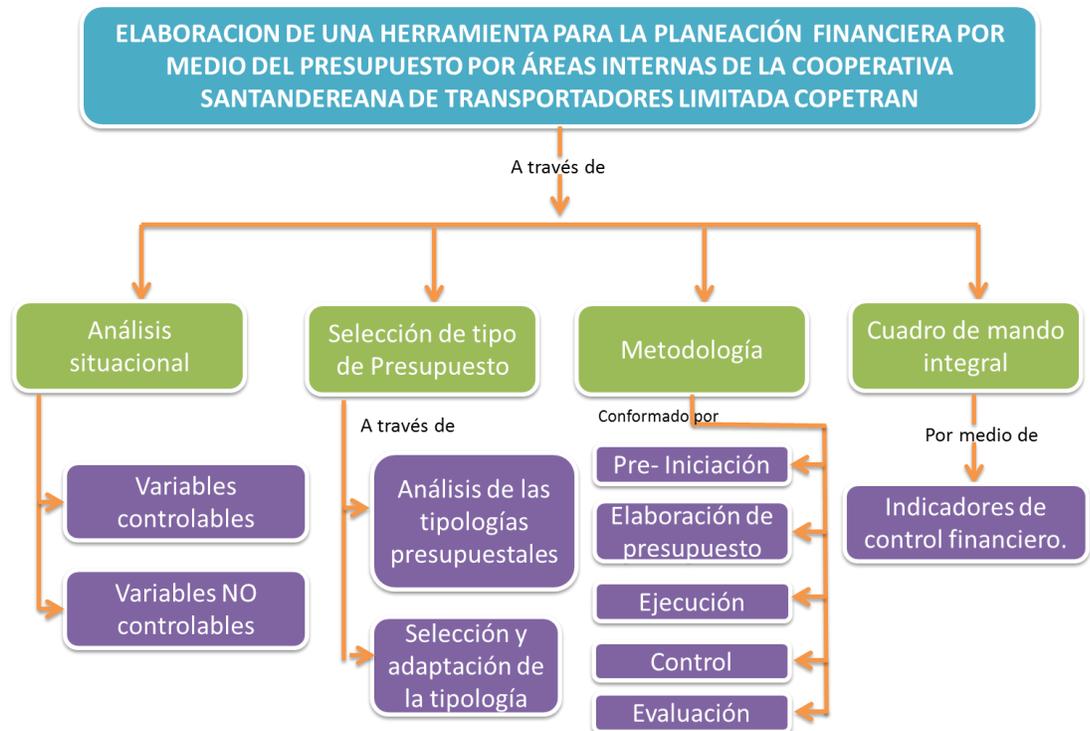
2.1.2 Referentes Nacionales. Durante el 2012, el administrador de empresas Geovani Enrique Pereira Burgos de la universidad de Cartagena, Colombia presentó su trabajo de grado titulado planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa inglesas y cia ltda, el objetivo general de ese proyecto fue Elaborar el Plan estratégico para el mejoramiento de la competitividad de la Empresa Ingelcas y Cía Ltda, en la ciudad de Cartagena, para esto los principales temas consultados por el autor y plasmados en su trabajo de grado fueron los sistemas de medición de estrategias financieras, diagnostico estratégico y sistemas de medición estratégica teniendo en cuenta lo anterior Geovani se basó en los autores bibliográficos como hamermesh, Richard G. con el libro titulado Planeación estratégica de la editorial I Limusa publicado en el año 1991. Se identificó como tema de pertinencia para el desarrollo de este proyecto de grado los indicadores de gestión que el autor utilizó como control de su proyecto implementado.

2.1.3 Referentes Locales. En el transcurso del 2013, la administradora de empresas modalidad Dual, Ingrid Marcela Galvis Collazos de La Universidad Autónoma De Occidente en presento como proyecto de grado la Planeación estratégica en la empresa de confecciones salome Ltda 2012-2014, este tenía como objetivo general Estructurar un proceso de direccionamiento estratégico para la empresa Confecciones Salome Ltda., dentro del desarrollo del proyecto los principales temas consultados fueron las Medidas de seguimiento y control , entre esas todo lo que comprende a indicadores de gestión y la políticas para un plan estratégico, para ello fue necesario la consulta bibliográfica de las siguiente fuentes DAVID, Fred R. Administración Estratégica del año 1997, En el desarrollo del año 2013, la en ese entonces estudiante de administración de empresas modalidad Dual Leidy Natalia Villamil Trujillo y ahora administradora de empresas de la universidad autónoma de Bucaramanga, presento como proyecto de grado la Reformulación Del Presupuesto Maestro De Distribuidora Rayco S.A.S, logrando como objetivo principal identificar la Mejor 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, en este proyecto se identifica los principales temas tratados dentro del proyecto los cuales fueron los referentes investigativos, los sistemas utilizados para la formulación de presupuestos y también la metodología, Villamil Trujillo basó el desarrollo de su proyecto en la siguiente bibliografía; Bravo Malpica, Gustavo y Mondragon, Héctor con el libro la administración financiera, publicado en el año 2010, también A Del Rio González, Cristóbal con el libro presupuesto: Generalidades, Tradicional, Áreas y Niveles de Responsabilidad, Programas y Actividades, Base Cero, Teoría y Práctica, publicado en el 2009. Así mismo los temas escogidos como pertinentes para el desarrollo del actual proyecto de grado es la metodología utilizada por la autora Villamil.

En el año 2011 Carlos Ivan Gomez Arenas, como requisito para optar el título de administrador de empresas modalidad Dual, de la Universidad Autónoma De Bucaramanga presentó su proyecto de grado titulado Sistema De Control De Gestión Para Frigorífico Vijagual S.A En Bucaramanga, el cual tenía como objetivo general Desarrollar un sistema de control de gestión para Frigorífico Vijagual S.A, a través de indicadores de medición que faciliten el análisis de productividad de la empresa y la toma de decisiones, Gomez Arenas trato como temas principales las herramientas de control con variables que conforman los indicadores, para lo anterior fue necesario la búsqueda de información en línea como El Balanced Score Card de Barcelona IE Busienss School. Para complemento del actual proyecto de grado los temas pertinentes a tener en cuenta son los relacionados con la creación de los indicadores de control implementados por el autor.

2.2 Marco Teórico

Ilustración 2 Mapa Conceptual del Marco Teórico



Fuente: Elaboración propia

2.3 Marco Conceptual

A continuación se describen las etapas y las fases que la investigación llevará a cabo desde perspectivas teóricas fundamentadas en diferentes autores como Jorge E. Burbano Ruiz. Con temas relacionados a los presupuestos, así mismo a Carl Warren, James Reeve y Philip Fess con contabilidad administrativa y finalmente Robert Kaplan y David Norton con teoría relacionada al cuadro de Mando Integral, entre otros autores mencionados a continuación.

2.3.1 Análisis Situacional En este análisis el autor Burbano propone que existen dos tipos de variables que afectan a la organización, cual estas variables dependen del control y manejo que le de la organización son 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.

Variables controlables. El autor destaca como factor fundamental el diagnóstico interno de la empresa teniendo en cuenta dimensiones como:

- 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.⁹
- 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.¹⁰
- Actualización tecnológica: La influencia ejercida por el desarrollo tecnológico industrial sobre los costos, la intensidad de reproceso y la calidad de los productos afecta los presupuestos comerciales, sujetos a la competitividad en precios y calidades.¹¹
- 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.¹²

Variables no controlables

Es conveniente a su vez realizar análisis de las variables de las cuales la empresa no tiene control de estas y de las cuales se ve afectada por sus variaciones. Entre estas se encuentran aspectos como:

- Gustos del consumidor.
- Disposiciones gubernamentales
- Inflación y devaluación
- Tasas de interés
- Estabilidad política
- Ingreso per cápita del consumidor
- Acciones de la competencia
- Tendencias demográficas

⁹ BURBANO RUIZ, Op. cit., p 35.

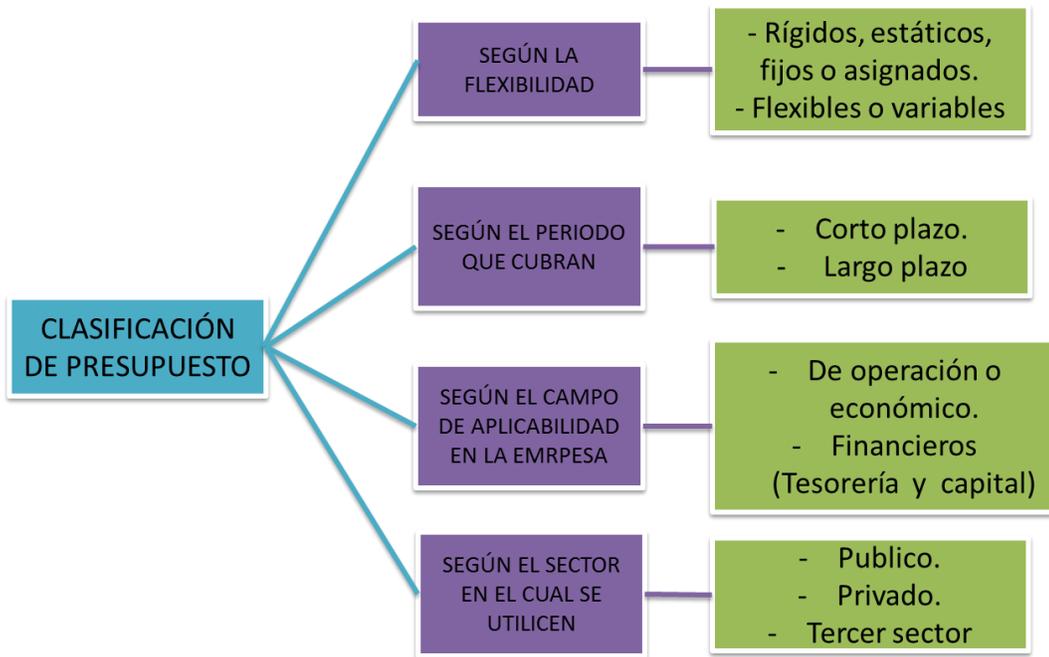
¹⁰ *Ibíd.*, p 35

¹¹ *Ibíd.*, p 35

¹² BURBANO RUIZ, Op. cit., p 35.

2.3.2 Selección de tipologías de presupuesto. “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”.¹³ Clasificación de los presupuestos:

Ilustración 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

• **Según la Flexibilidad**

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.

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

¹³ WARREN, Carl S; REEVE, James y FESS, Philip. Contabilidad Administrativa. 8° Ed. S.L: Thomson, 2005. p 800

especial útiles para estimar y controlar los costos indirectos de producción y los gastos de operación.¹⁴

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.

- **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.

- **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.

- **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.¹⁵

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

¹⁴ BURBANO RUIZ, Op. cit., p. 801 - p. 802

¹⁵ BURBANO RUIZ, Op. cit., p. 18- p. 21

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 necesidad de recurrir a los presupuesto”¹⁶

2.3.3 Metodología para la Elaboración del Presupuesto “Presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”¹⁷

Así mismo 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”¹⁸

También autores como WELSCH, GLENN A. lo definen así:

- ✓ 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.¹⁹

Para Jorge Burbano Ruiz, teniendo en cuenta definiciones como la de los anteriores autores define los presupuestos como “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”²⁰

¹⁶ BURBANO RUIZ, Op. cit., p. 35.

¹⁷ 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

¹⁸ MEYER, Jean. Gestión presupuestaria. Barcelona: Ediciones Deusto, 1991. 320 p. ISBN 978-842-340-868-9

¹⁹ WELSCH, GLENN A. y Cols. Presupuesto: Planificación y control. 6° Ed. México: Pearson Educación, 2005. 496 p. ISBN 970-26-0551-2

²⁰ 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

Para el desarrollo de un presupuesto sistémico es necesario realizar etapas que aportan bases necesarias para finalmente los resultados sean lo más próximos a lo planeado, cada etapa da paso a la siguiente y su orden depende del cumplimiento de la etapa anterior a la que corresponda

Primera Etapa: Pre iniciación

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)” Además de realizar el comportamiento obtenido en periodos anteriores, se debe realizar un análisis interno de la organización; en cuanto aspectos como los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, reconociendo las debilidades y fortalezas. Por último 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:

- 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 tomarán 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 cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de pre factibilidad 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.²¹

Tercera Etapa: Ejecución

Esta es la etapa en donde se llevan a cabo todos los planes que la organización tiene establecido 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 jefaturas, con el fin de asegurar el logro de los objetivos que se consagraron en los planes. Igualmente, debe presentar informes de ejecución periódicos”²²

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 imprevistos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluaciones que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios en moneda extranjera.²³

²¹ BURBANO RUIZ, Op. cit., p. 39.

²² BURBANO RUIZ, Op. cit., p. 42.

²³ *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”²⁴

2.3.4 Cuadro de mando integral. Es un concepto propuesto por Profesores de la universidad de Harvard, Robert Kaplan y David Norton en su libro llamado *Cuadro de Mando Integral* (The Balanced Scorecard). En esta bibliografía mencionan la importancia de implementación de indicadores de control para medir la gestión administrativa, para ello el nacimiento del CMI²⁵ fue una de las formas para la medición de gestión y resultados ya que complementa los indicadores financieros actuales con 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”²⁶

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”²⁷

La construcción de los indicadores como se mencionó con anterioridad se basa en las 4 perspectivas que los autores indican en su obra, teniendo en cuenta que la herramienta que se desarrolla es para el control desde el área financiera, por lo tanto dentro de este marco conceptual se profundizará únicamente en la perspectiva financiera.

Perspectiva Financiera.

Según los autores Kaplan y Norton indican de esta perspectiva que “los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI”.²⁸ 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

²⁴ BURBANO RUIZ, Op. cit., p 43.

²⁵ Abreviatura de Cuadro de Mando Integral

²⁶ 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

²⁷ KAPLAN, y NORTON, Op. cit., p. 13

²⁸ *Ibíd.* p. 59

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.

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”²⁹

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.

- 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.

2. DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1 TIPO DE ESTUDIO / ENFOQUE / DISEÑO

Bajo el enfoque mixto se encuentra soportada la siguiente investigación, pues a por medio del análisis cuantitativo que se caracteriza según los autores Hernandez , Sampieri y Mendoza por “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recaudada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno que se estudia”. Por medio de la recopilación de datos y respectivos análisis, se da paso para continuar con la clasificación de los mismos; es así como se desarrolla toda la metodología del presente trabajo

²⁹ KAPLAN, y NORTON, Op. cit. p. 60

Teniendo en cuenta las características del enfoque anteriormente mencionado, se determina que el diseño de la investigación es descriptivo aplicado, pues en esta no hay manipulación ni modificación de la información o variables ya que estas se describen tal y como están, en su ambiente natural.³⁰ Así mismo el término que acompaña la investigación descriptiva es aplicado pues toda la investigación se desarrolla en un escenario real donde la necesidad identificada dentro de la organización es real. Para ello se utiliza igualmente una técnica de recolección de información basada en la consulta exploratoria, a través del sistema de administración de recursos que la empresa utiliza para sus movimientos contables y financieros, llamado SAP. Igualmente esta investigación se desarrolla por medio de herramientas como las entrevistas presenciales o virtuales, cuestionarios por parte del director del proyecto, lista de chequeo, y finalmente el análisis de datos.

³⁰ 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

3.1.1 Hipótesis. El aplicar una metodología de desarrollo y control del presupuesto administrativo para la Cooperativa Santandereana de Transportadores Limitada logra una distribución real de los recursos que la empresa utiliza para su normal funcionamiento, esto viéndose reflejado en el manejo óptimo y eficiente de los recursos.

3.1.2 Población y Muestra. El universo de la presente investigación es Copetran, la población utilizada para esta investigación está conformada por cada una de las Subgerencias de la empresa objeto de estudio, tomando así como muestra la oficina de planeación financiera. (Ver tabla 1)

Tabla 1 Muestra y población

UNIVERSO	COPETRAN
POBLACIÓN	MUESTRA
Asamblea General	COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN FINANCIERA
Gerencia General	
Consejo de Administración	
Junta de vigilancia	
Revisoria Fiscal	
Comites	
Secretaria General	
Servicios Medicos	
Oficina de Auditoria	
Oficina HSEQ	
Oficina Juridica	
Oficina Técnica	
Oficina de Sistemas	
Oficina de Mercadeo	
Servicio al Cliente	
Subgerencia Administrativa	
Departamento de Contabilidad	
Proyecto SAP	
Coordinación Planeación Financiera	
Tesoreria	
Cartera Asociados	
Departamento Cartera Comercial	
Coordinación de Recurso Humano	
Selección y contratación	
Nomina	
Bienestar	
Disciplina	
Servicios Generales	
Oficina de Archivo	
Oficina de Mantenimiento y Suministr	
Departamento de impuestos	
Oficina de Mantenimiento	

Fuente: Elaborada por el autor con información suministrada por Copetran

3.1.3 Técnicas de Recolección de la información. Teniendo en cuenta el enfoque y la población seleccionada las herramientas utilizadas para el desarrollo de la investigación fueron las siguientes

- Entrevistas

La entrevista es considerada como una reunión de dos o más persona para tratar algún asunto en específico y que generalmente estos asuntos son de carácter

profesional o de negocios.³¹ Teniendo en cuenta lo anterior se desarrollaron entrevistas personales con los jefes de cada área programadas por el grupo encargado de presupuestos de la empresa, se socializa el proyecto sobre presupuestos administrativos para el 2015, los objetivos y metas a cumplir en cada área, así mismo se exponen las cuentas contables que se tendrán en cuenta para el presupuesto, por medio de actas individuales se deja constancia de la reunión.

- Cuestionarios

Los cuestionarios se desarrollan por parte del grupo encargado de liderar el proceso de presupuestos y es el momento donde al jefe de cada área se le pregunta qué proyectos tiene pensados para el año que viene, así como corroborar información sobre el número de empleados con los que cuenta actualmente y la distribución de los gastos que actualmente se le están cargando a las cuentas, pues la intención es que se conozca la situación financiera actual de la oficina. (Ver Anexo A)

- Lista de chequeo

Por medio de una lista de todas las cuentas con las que actualmente tienen algún recargo para las diferentes oficinas se va informando al jefe de cada área los valores con los que cuenta y las cuentas que no se van a tener en cuenta para el presupuesto final, esta lista se realiza con la información suministrada de SAP, donde cada oficina presenta cuentas diferentes, en el anexo (pendiente) se observa la lista de chequeo usada para verificar el cumplimiento actividades realizadas para el desarrollo de los presupuestos individuales con los jefes de áreas.(Ver Anexo B)

- Análisis de datos.

Por medio de información suministrada por los sistemas de gestión con los que cuenta la empresa como SAP y Long Trans se realiza previamente la reunión y clasificación de cada una de las cuenta con sus respectivos valores, así mismo se verifica que el monto que este cayendo a la cuenta sea el que corresponda a cada oficina. Con esto se logra identificar los problemas con los que cuenta las diferentes áreas así como aquellas que requieren un análisis más profundo para ello se utilizaron las herramientas anteriormente mencionadas que permiten identificar a fondo la problemática del área.

3.1.4 Triangulación de la información

Teoría

³¹ OXFORD DICTIONARIES, entrevista [en línea]. Disponible en <<http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/entrevista>> [Citado el 16 de Junio de 2016]

La teoría habla de la importancia de la planeación financiera y como la administración óptima de los recursos con lo que una empresa cuenta define su permanencia en el mercado. Para esto existen diferentes formas o herramientas que permiten el control de los recursos, entre esas los presupuestos financieros.

Aplicación

Entre esas diferentes herramientas se encuentran los presupuesto los cuales según Jorge E. Burbano permite a las organizaciones estimar las condiciones de la operación y por medio de este fijar un objetivo para cumplir en un determinado periodo, teniendo en cuenta que las empresas se encuentran expuestas constantemente a los cambios o requerimientos del entorno, estas deben disminuir al máximo el grado de riesgo, para ello los presupuestos se convierten en la respuesta moderna del control, pues está directamente relacionado con aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

Apropiación del investigador

Teniendo en cuenta la importancia de lo anterior en Copetran se ha identificado la necesidad una herramienta para el control presupuestario y para ello la presente investigación responde a esa necesidad, pues este trabajo pretende realizar como entregable final una cuadro de control presupuestal, el cual estará enfocado únicamente a las áreas administrativas, pues fueron estas las que presentaban la necesidad principal, y será la herramienta la que permita una óptima administración de los recursos así como el control de los mismo.

3.1.5 Código ético del investigador ³²

- I. Promoverá y realizará investigaciones que lleven a aumentar el bienestar de la población. Hará buen uso de los fondos otorgados para realizar su investigación.
- II. Cumplirá las normas institucionales y gubernamentales que regulan la investigación, como las que velan por la protección de los sujetos humanos, el confort y tratamiento humano de los sujetos animales y la protección del ambiente.
- III. Reportará los hallazgos de su investigación de manera abierta, completa y oportuna a la comunidad científica y compartirá razonablemente sus resultados con otros investigadores.
- IV. Describirá sus experimentos tal como los realizó. Mostrará su trabajo, metodología y análisis de la forma más precisa posible.

32 Universidad de los Andes de Venezuela. Documento Adaptado como guía ética de la investigación. [en línea] Disponible en <[Thttp://www.saber.ula.ve/dspace/bitstream/123456789/32941/8/codigo_eticainvest.pdf](http://www.saber.ula.ve/dspace/bitstream/123456789/32941/8/codigo_eticainvest.pdf)>. [Citado el 27 de Junio de 2016]

- V. Nunca usará el trabajo de otros como que fuera el suyo propio. Citará adecuadamente las investigaciones relevantes que se hayan publicado previamente.
- VI. Tratará los manuscritos y las solicitudes de financiamiento con confidencialidad y evitará su uso inapropiado cuando actúe como evaluador.
- VII. Revelará los conflictos de intereses que puedan presentarse en sus distintos roles como autor, evaluador y tutor.
- VIII. Dará entrenamiento y experiencia a sus aprendices cuando sirva de tutor para aumentar sus habilidades y conocimiento en la práctica ética de la investigación. Reconocerá apropiadamente las contribuciones de ellos a la investigación.
- IX. Incentivará y apoyará la publicación oportuna de resultados de sus aprendices sin imponer restricciones que no se hayan mencionado con anticipación.
- X. Creará y mantendrá un ambiente de trabajo que propicie la diversidad cultural sin discriminación de ninguna naturaleza.

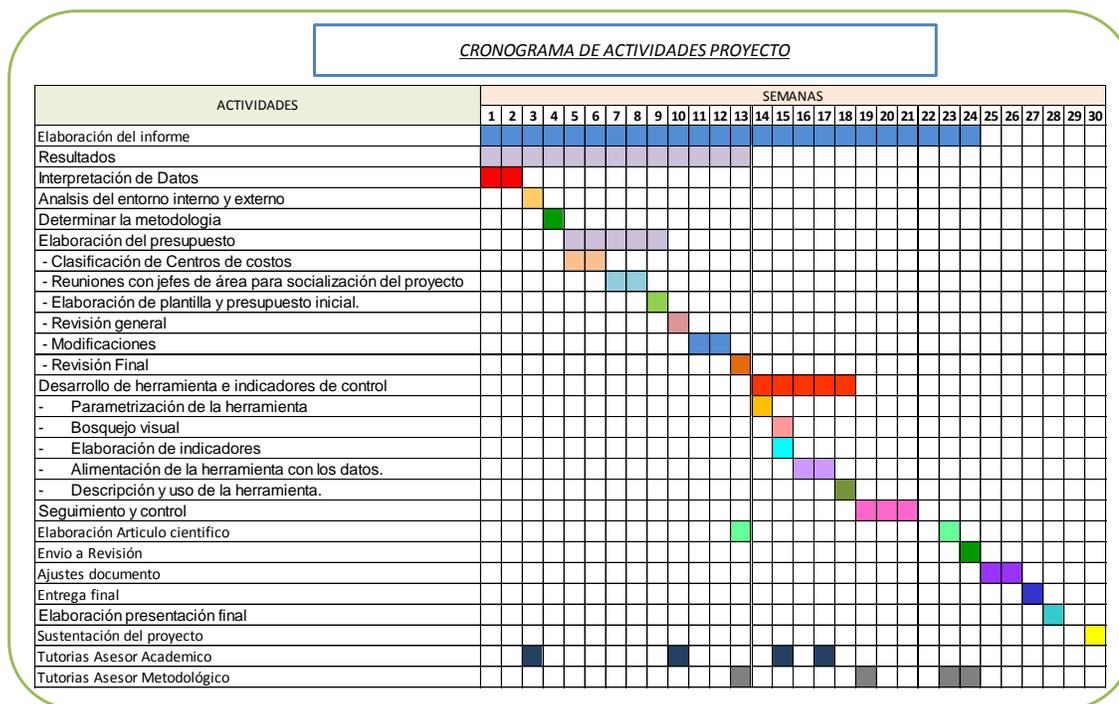
La investigación realizada por el autor del presente trabajo es elaborada teniendo en cuenta los principios éticos como profesional y persona, así como las normativas de protección de datos con las que cuenta la empresa y la responsabilidad que implica que manejo de información financiera de Copetran.

3.2 DISEÑO DEL PROYECTO

3.2.1 Cronograma. El cronograma elaborado para el desarrollo de la investigación se dividió en dos grandes fases, la primera constaba de trece semanas las cuales correspondían al periodo de práctica del sexto semestre, dentro de este periodo de desarrolló el documento anteproyecto de grado, el cual comprende la parte inicial de la investigación, donde se identificó el problema y se realizó la respectiva documentación teórica correspondiente al tema de investigación, para con esto dar inicio a la recolección de información y desarrollo de los primeros objetivos del trabajo. La segunda fase correspondía al último periodo de práctica, el cual constaba de trece semanas, según el calendario académico, y adicional tres semanas más para entrega final del documento y sustentación del mismo, dentro de este periodo se desarrollaron los indicadores de control y el entregable final para qué es la herramienta de control financiero.

En la siguiente tabla también se muestran actividades de apoyo al desarrollo de la investigación las cuales fueron tutorías presenciales con el asesor académico y metodológico.

Tabla 2 Cronograma de actividades del proyecto



3.2.2 Presupuesto La presente investigación incurrió en unos gastos necesarios para el desarrollo de este, entre esos los correspondientes a la compensación salarial o patrocinio que recibió el estudiante y autor de la investigación Natalia Ducon Sanchez por parte de la empresa Copetran. La matrícula y horas de asesorías de los docentes que fueron guía y orientación de la investigación. La papelería utilizada y conexiones a internet y otras asesorías de apoyo a la investigación.

Tabla 3 Descripción del presupuesto del proyecto

Concepto	Descripción	Monto
Compensación Practicante dual	Patrocinio estudiante universitario. Auxilio de transporte	\$ 647.000*6 (meses)= \$3'882.000 \$77.700 * 4 (meses) \$310.800
Matrícula y Horas Docencia Directa	Tutorías de los docentes UNAB: Académico y metodológico	6(créditos)* \$376.000 =\$2'256.000
Papelería y Procesamiento de datos	Útiles de escritorio, conexión a internet.	\$ 500.000

	Impresiones	
Horas de Dirección	Acompañamiento de tutor de área y otros funcionarios empresa formadora.	\$ 650.000

4. RESULTADOS.

4.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Por medio del análisis a los respectivos estados de costos de la empresa se identifica que el rubro de gastos administrativos al pasar los períodos iba creciendo, igualmente que la empresa contando con los datos históricos de los gastos realizados por cada dependencia nunca se llegó a analizar dichos gastos, ni a verificar que estos montos correspondieran a las cuentas que se registraban en SAP. La gerencia junto con la coordinación de planeación financiera tomaron la decisión de llevar a cabo el primer presupuesto administrativo de la Cooperativa, pues a pesar de los setenta años que lleva la empresa prestando sus servicios de transporte, esta nunca ha tenido control ni ha implementado un presupuesto para su área administrativa, únicamente esta cultura presupuestaria es aplicada para sus unidades de negocio.

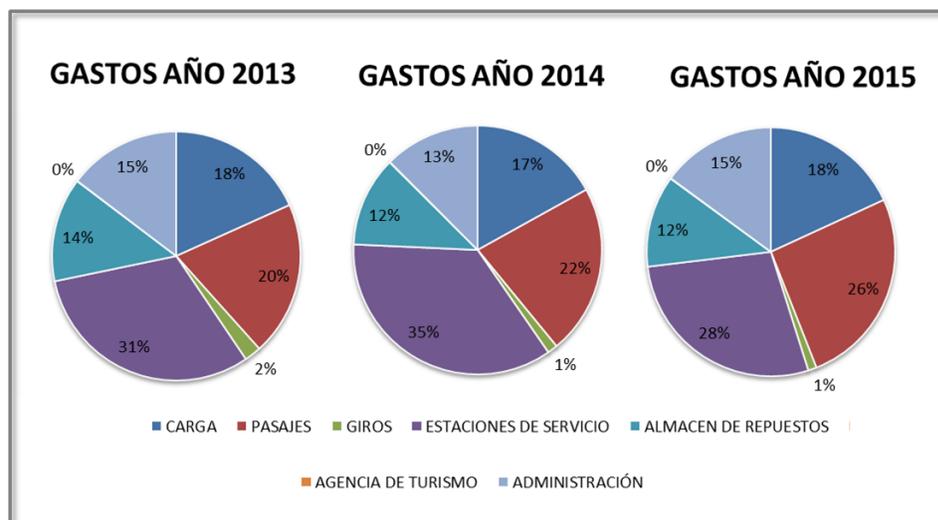
La Coordinación de planeación financiera manifiesta que los desfases presentados en los gastos administrativos se deben a la ausencia de una cultura presupuestaria, pues a pesar que esto es función del departamento de planeación financiera, el desarrollo del presupuesto no depende únicamente de la oficina de planeación pues es necesario la socialización y disposición de todas el áreas de la empresa para ejecución del proyecto. Igualmente se evidencia que al no contar con el apoyo de las demás áreas para el control presupuestario, estas desarrollan actividades y proyectos sin previa asignación de un presupuesto, viéndose afectada la operación y los resultados de la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), llamado SAP, él cual es considerado uno de los mejores sistemas a nivel mundial para el control de recursos; pero este sistema se encuentra subutilizado por la empresa, partiendo del hecho de no tener definidos con claridad los centros de Costos para hacer los cargues correspondientes a cada cuenta, se evidencia igualmente que muchos de los gastos cuando no se tiene claro a cual centro de costo corresponde, envía a una cuenta general o simplemente se carga a cuentas que no corresponden.

Por medio de un análisis de información financiera proporcionada por la herramienta SAP se logra identificar los gastos que actualmente tiene la administración de la compañía durante los años 2014 al 2015, teniendo en cuenta que la administración a diferencia de las unidades de negocio nunca presentó un control presupuestal de sus gastos, no se puede realizar un comparativo de cumplimiento, sin embargo se decide realizar un análisis general del comportamiento del gasto administrativo de los periodos anteriormente mencionados.

En la gráfica cuatro se presenta el porcentaje de participación de los gastos de administración en la sede principal de Bucaramanga sobre el total de gastos de la empresa, en este se observa que durante los tres periodos analizados presenta un promedio entre el 13% y 15% del total de gastos. Después de realizada una entrevista no estructurada a la analista del área financiera, Adriana Rocío Figueroa, ella manifiesta el por qué la alerta sobre el control del gasto administrativo y esto es debido a que muchas de las licitaciones con otras empresas obtenidas por Copetran, para los últimos años terminaron afectando directamente la utilidad de la compañía pues se disminuyeron los ingresos y los gastos continuaron constantes.

Ilustración 4 Grafica Gastos

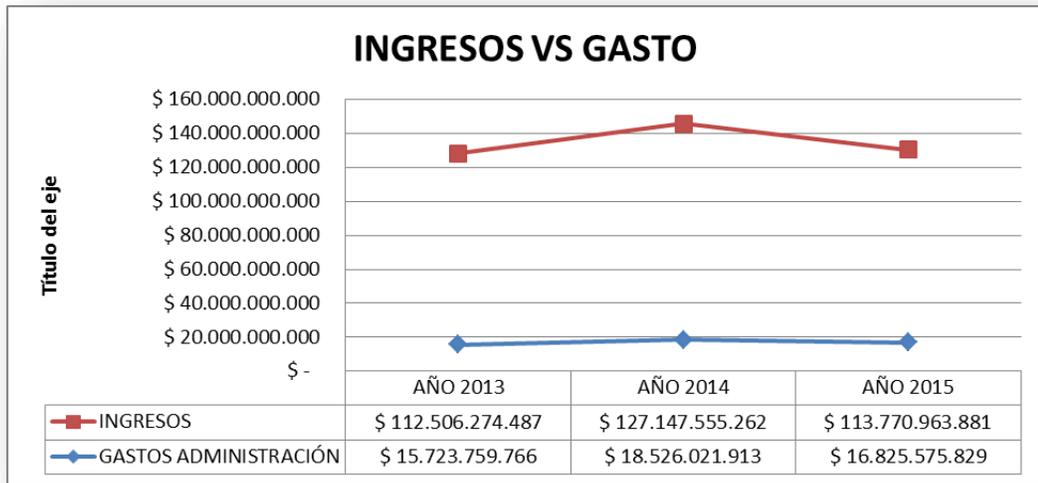


Fuente: Grafica elaborada por el autor con información suministrada por la Copetran Ltda.

Adicional a esto la empresa nunca ha contado con un presupuesto de gasto administrativo lo que implica que no se controlen las cuentas que lo conforman y que no se tenga un análisis de cumplimiento del mismo, esto ha generado que los rubros de gastos se registren en cuentas que muchas veces no son las correspondientes, o no se distribuyan los gastos generales de forma equitativa entre las oficinas o departamentos de la empresa.

En la grafica número cinco se observa igualmente el comportamiento del gasto administrativo durante los tres ultimos periodos comparados con el ingreso, en este se observa que el comportamiento ha sido similar en cuanto a tendencia de ambos rubros, asi se evidencia que los ingresos mantuvieron movimientos proporcionalmente mayores al de los gastos administrativos.

Ilustración 5 Comparativo Ingresos vs Gastos



Elaborado por el autor con base a información suministrada por Copetran Ltda.

Respecto a los gastos financieros durante los últimos dos años se ha presentado una participación promedio sobre el gasto totales de la empresa de un 9,5% en, lo cual quiere decir que del total de los gastos en promedio el 9,5% corresponden a gastos bancarios, intereses, gravámenes, comisiones entre otros gastos bancarios.

Tabla 4 Participación gastos Bancarios

Gastos Bancarios		
MESES	2014	2015
enero	9,70%	8,30%
febrero	9%	9,50%
marzo	8,50%	11,10%
abril	9,60%	7%
mayo	11,90%	13,90%
junio	8,20%	9,80%
julio	9,60%	9,60%
agosto	8,80%	8,40%
septiembre	9,80%	9,20%
octubre	7,20%	8,60%
noviembre	9,30%	8,80%
diciembre	12%	7,60%

Elaborado por el autor con base a información suministrada por Copetran Ltda.

Respecto a los gastos de personal se evidencia que estos han presentado una disminución de 6,34% del año 2014 al 2015, todo lo contrario para con los gastos generales pues estos incrementaron un 2,66% en los años anteriormente nombrados, generando en total una disminución en los gastos administrativos en un 0,32%, lo cual no es significativo. Para este nuevo periodo 2016 como objetivo se para el área financiera se definió que los gastos debían disminuir mínimo un 5% y ese es el objetivo de la elaboración de la herramienta de control.

4.2 HALLAZGOS

A continuación se mencionan los resultados encontrados en el análisis del gasto administrativo en la empresa Copetrán y los centros de costos definidos para el análisis, a partir de la aplicación de la Metodología Balanced Score Card en sus diferentes etapas.

Etapa 1 Análisis del entorno: para iniciar el proceso de investigación se requiere un análisis de indicadores macroeconómicos, entre esos los Índices de Precio al Consumidor (IPC), tasa de empleo e impuestos que aplican para las organizaciones con objeto social “cooperativa”. Igualmente se desarrolla el respectivo análisis de la situación financiera de la compañía respecto a la planeación financiera y control presupuestario, mediante el uso de los siguientes indicadores de gestión, participación del gasto financiero sobre el total del gasto, la eficiencia del gasto administrativo y por subgerencias administrativas, la variación del gasto y el cumplimiento presupuestal.

Etapa 2 Determinar la metodología: teniendo identificadas las características propias de la empresa se determina el proceso para la construcción metodología adecuada para el desarrollo de los presupuestos, dicha metodología se elabora en la siguiente etapa.

Etapa 3 Elaboración del presupuesto: se desarrolla teniendo en cuenta la metodología determinada en la etapa anterior del presupuesto administrativo, teniendo en cuenta las siguientes fases.

- Fase 1 Clasificación de centros de costos y redireccionamiento de cuentas.
- Fase 2 Reuniones con jefes de área para socialización del proyecto.
- Fase 3 Elaboración de plantilla y presupuesto inicial.
- Fase 4 Revisión general
- Fase 5 Modificaciones
- Fase 6 Revisión Final

Etapa 4 Desarrollo de herramienta e indicadores de control Para la última etapa del desarrollo de esta investigación se realiza a través del siguiente proceso.

- Parametrización de la herramienta
- Bosquejo visual
- Elaboración de indicadores

- Alimentación de la herramienta con los datos.
- Descripción y uso de la herramienta.

Etapa 5 seguimiento, por medio de la herramienta se realiza una evaluación de del cumplimiento del presupuesto hasta el mes de mayo.

4.2.1 Etapa 1 Análisis del entorno

- Indicadores económicos

Para realizar las respectivas proyecciones es necesario tener en cuenta las variables sobre las cuales la empresa no tiene el control pero que afectan directamente la operación de la misma, en este caso se tuvo en cuenta indicadores económicos como el índice de precios al consumidor (IPC) el cual mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base³³, para esto se tuvo en cuenta en promedio un 6,8% de incremento. Así mismo se utilizó la variación del Salario mínimo en Colombia, de acuerdo con el decreto 2552 expedido el 30 de diciembre del 2015 por parte del gobierno Nacional el cual reglamenta el incremento de un 7% para la vigencia del año 2016.³⁴

- Normas internacionales de información financiera

Respecto a las Normas internacionales de información financiera (NIIF), Colombia ha entrado en un proceso de la adopción de estas, el cual es de obligatorio cumplimiento para la sociedades comerciales inscritas en el país, dentro de estas normas Copetran se encuentra clasificada dentro del grupo dos, el cual está reglamentado a partir del 27 de Diciembre de 2013 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo según el Decreto 3022 por el cual “Se reglamenta la Ley 1314 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2. A las cuales les aplica una norma única llamada en ingles El NIIF for SMEs o Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) que están contenidos en las secciones 1 a 35.³⁵ Dentro del presente proyecto esta norma se ve aplicada en las cuentas depreciación las cuales comprenden Edificios, muebles y equipos de oficina, equipos de computación y comunicación, vehículos, armamento de vigilancia, maquinaria y equipo. Estas depreciaciones son aplicadas en línea recta según la norma.

Análisis interno

³³ Tomado en línea 26 de Abril de 2016 Banco de la república. <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>

³⁴ Tomado en línea 26 de abril de 2016 Periódico El Colombiano <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/salario-minimo-en-2016-queda-en-689-454-subio-el-7-por-ciento-JB3366649>

³⁵ Tomado en línea 05 de enero de 2015 Ministerio de Industria y Comercio de Colombia. http://www.incp.org.co/Site/2015/info/archivos/propuesta-kghy_205.pdf

Para la presupuestación es necesario mencionar algunas cuentas especiales que son aplicadas por parte de la empresa:

- Prima extra legal

La primera extra legal dentro de la compañía es un pago adicional a la prima de servicios constituida legalmente por el ministerio de trabajo, esta es entregada en los meses de marzo, septiembre y diciembre, y equivale al 50% del salario vigente del empleado la cual aplica únicamente para todos los empleados de la empresa que lleven más de tres años en la compañía. Así mismo se cuenta con otra prima extralegal por antigüedad para los empleados que lleven más de tres años trabajando en la compañía, lo cual corresponde al 1% por el primer año cumplido, calculado sobre los tres primeros meses de salario vigente del empleado y continua en incremento de 1% hasta cumplir el 20% de incremento, en adelante este porcentaje es congelado y aplicado de manera permanente, mientras el empleado esté vinculado laboralmente a la empresa. Sin embargo a partir del año 2016 la administración de Copetran determinó que estos dos beneficios solo cobijaran a los empleados vinculados a la empresa al cierre del 2015, es decir a partir del año en curso los empleados nuevos que ingresen a la empresa no tendrán estos tipos de primas extralegales.

Igualmente la empresa concede otras dos primas extralegales concedidas bajo pacto colectivo, para vacaciones que corresponden a \$8.000 y para maternidad de \$12.000.

- Otros Beneficios

Otro de los beneficios salariales que reciben los empleados de Copetran son los bonos navideños anuales, los cuales dependiendo del tiempo de permanencia en la compañía varían su valor, igualmente se realiza la fiesta de fin de año para todos los empleados de la empresa.

- Implementación de nuevos sistemas.

La compañía se encuentra en un proceso de crecimiento constante y para esto requiere contar con sistemas de información óptimos que le faciliten la comunicación y control dentro de la misma, por tal motivo se cuenta con la herramienta SAP la cual permite la Planificación de Recursos Empresariales, esta herramienta es un conjunto de piezas de software que comprenden el ciclo financiero completo, recursos humanos, operaciones, compras, tesorería y otras funciones empresariales.

Mercadeo: Para esta variable fue necesario distribuir el rubro presupuestado para cada agencia dependiendo de las unidades de negocio y de la ciudad, teniendo en cuenta para qué unidad de negocio va dirigida la publicidad e igualmente la ciudad donde se está pautando, para hacer el respectivo cargue del gasto, es decir esta

asignación de gasto generó que el valor real de los gasto de la oficina de mercadeo disminuyeran significativamente.

Cuentas generales: Fue necesario el análisis individual de cada cuenta, pues se requería verificar detalladamente cuál era el gasto de cada oficina para posterior a ello disminuir el valor actual en caso de identificar gastos innecesarios, aumentarlo dependiendo de proyectos y planes a futuro de la oficina o dejarlo igual en caso que los gastos correspondieron realmente a lo presupuestado. La intención del análisis es tener una justificación razonable del monto definido para ser presupuestado. En la siguiente tabla se en listan las cuentas más significativas al momento del análisis de cada centro de costo y su respectivo criterio de proyección.

Tabla 5 Criterio de proyecciones

CUENTAS	CRITERIO DE PROYECCIÓN
GASTO DE PERSONAL	Según los números de empleados por área se tomó el salario base y se realizó un proyección de incremento del 7% a partir del mes de abril, donde según el departamento de Recurso humano será incrementado los salarios de todos los empleados que ganan más del S.M.L V
ESTUDIANTES APRENDICES	Anteriormente los estudiantes aprendices eran cargados a la coordinación de recurso humano, desarrollando estas labores en áreas diferentes, para esto se discrimino el número de aprendices que estaban laborando en las diferentes áreas de la compañía para ser cargado este valor según la oficina donde estos estén trabajando.
SERVICIOS TEMPORALES	De acuerdo al número de empleados que estén por bolsa de empleo se realiza la respectiva discriminación del gasto, incluyendo el rubro en la cuenta de servicios temporales.
DOTACIÓN	Teniendo en cuenta los meses en que la Coordinación de recurso humano realiza la entrega de la dotación de proyectó únicamente para ese mes el rubro correspondiente a dotación, teniendo en cuenta los números de empleados pro área y el valor de las prendas.
HONORARIOS	Se discrimina el valor de los honorarios de las oficinas de Jurídica y revisoría fiscal.
GASTOS GENERALES	Después de verificar el los gastos realizados por las oficinas correspondan al centro de costo y con el ánimo de reducir costos, no se proyecta incremento, únicamente se verifican que los gastos correspondan a las oficinas y se dejan los valores del año 2015.
GASTOS BANCARIOS	Estos únicamente se contemplaron en la oficina de tesorería y de manera informativa, debido a que anteriormente se encontraban distribuidos.
DEPRECIACIÓN	Se contempla disminución en el presupuesto debido a las NIIF las cuales por modificación de esta cuenta la vida útil de los activos aumenta, por lo tanto la depreciación disminuye.

4.2.2 Etapa 3 Elaboración del presupuesto

Fase 1. Clasificación de centros de costos y redireccionamiento de cuentas.

Para dar inicio con la elaboración del presupuesto fue necesario recolectar información actualizada de cómo está compuesta cada área, quién es el jefe de área y los respectivos empleados a cargo, para esto fue necesario contar con la Coordinación de Recurso humano para que proporcionara esta información, donde se logra identificar los diferentes cargos referentes al personal con que cuenta cada oficina, así como los gastos adicionales que estos generan, igualmente fue necesario contar con información suministrada por la herramienta SAP así como

información de líneas telefónicas fijas y números de celulares, para esto se requirió solicitar la información a la oficina de Telecomunicaciones.

Fase 2 Reuniones con jefes de área para socialización del proyecto.

Después de consolidada la información por medio de las hojas de cálculo estas plantillas, las cuales eran borradores iniciales, fueron enviadas a cada jefe de área con el fin de que cada uno hiciera el respectivo análisis de las cuentas actuales con las que contaba para posterior a ello ser socializadas las dudas e inquietudes en reunión con los encargados del proyecto de presupuestos, para esto se convoca a reunión individual con cada uno de los encargados del área a fin de lograr identificar qué proyectos se tienen pensados para el nuevo periodo así como el análisis individual de cada cuenta por parte de los encargados de área y confirmar si están de acuerdo con los rubros y cuentas asignadas a la oficina correspondiente.

Fase 3 Elaboración de plantilla y presupuesto inicial.

Se continúa con la respectiva clasificación de las cuentas para cada oficina, por medio de la herramienta u hoja de cálculo en Excel, se organizaron las cuentas con los rubros con los que actualmente cuenta cada oficina y se continúa con la clasificación de cada departamento por medio de pestañas con las que cuenta Excel. Se tuvo en cuenta los aportes realizados por los jefes de cada área así como información de históricos y demás.

Después de tener en cuenta todos los aspectos y parámetros para la elaboración del presupuesto se da paso a la alimentación de la plantilla de Excel, la cual previamente se encuentra ordenada y clasificada por centros de Costos, esta plantilla se encontraba lista desde el inicio de proceso pero a medida que se presentaban nuevos gastos esta se iba modificando de acuerdo a estos.

Para la consolidación de esta información fue necesario realizarlo por departamentos y oficinas, de tal forma que se tuviese la información de manera individual, de esta manera se puede tener un control preciso de cada departamento y los responsables de la ejecución. Debido a que la herramienta es desarrollada en Excel la división de los departamentos se realizan por medio de libros individuales, cada cuenta se encuentra ubicada en las mismas celdas y filas, de tal forma que al momento de hacer un consolidado total se facilite la sumatoria de todas las cuentas. Ver anexo C

Teniendo en cuenta esta información clasificada se puede identificar fácilmente las oficinas con mayor gasto y la justificación de estos, cabe resaltar que en la herramienta elaborada por el autor, se encuentran divididos los gastos mensuales y dentro de cada mes se encuentra el valor presupuestado frente al valor real, el cual se alimentará cada cierre contable mensual.

Fase 4 Revisión general

Nuevamente se procede a enviar la plantilla con el presupuesto inicial a cada uno de los encargados de área, esto con el fin de estos estén involucrados en el proceso presupuestal y se sientan comprometidos con el cumplimiento del mismo, igualmente para confirmar los datos finales del presupuesto.

Fase 5 Modificaciones

Teniendo en cuenta los ajustes realizados de común acuerdo con el grupo encargado de la elaboración del presupuesto y los jefes cada área, respecto a cuentas y rubros que no correspondían al gasto de la oficina, se realiza finalmente la plantilla definitiva que corresponderá a la guía de seguimiento para la elaboración de la herramienta final. En el anexo A se observa la plantilla terminada donde se encuentran los centros de costos discriminados así como las respectivas cuentas y adicionalmente el espacio donde se introduce la información del gasto real por mes para realizar la respectiva comparación general.

Fase 6 Revisión final

Por medio de una reunión con el concejo de administración se socializa de manera general los gastos presupuestados según las cuentas principales que lo componen, para ser aprobado y entregado a cada jefe de área para su posterior cumplimiento, finalmente se dará el visto bueno para ser cargado y publicado en la herramienta SAP.

Tabla 6 Consolidación de información. Presupuesto Vs Gasto Real

CUENTAS		ENERO		FEBRERO	
		Presupuestado	Real	Presupuestado	Real
5105030001	SALARIO INTEGRAL				
5105060001	SUELDOS	12.589.463		12.589.463	
5105150001	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	89.384		89.384	
5105180001	COMISIONES	-		-	
5105210001	VIATICOS	900.000		900.000	
5105240001	INCAPACIDADES	-		-	
5105270001	AUXILIO DE TRANSPORTE	667.200		667.200	
5105300001	CESANTIAS	1.395.827		1.395.827	
5105330001	INTERESES SOBRE CESANTIAS	253.208		253.208	
5105360001	PRIMA DE SERVICIOS	1.463.051		1.463.051	
5105390001	VACACIONES	1.149.444		1.149.444	

4.2.3 Etapa 4 Desarrollo de herramienta e indicadores de control

- Parametrización de la herramienta

La parametrización de la herramienta consiste en la definición de la ubicación de la información en herramienta y la alimentación de ésta acorde con las necesidades propias de la empresa y las características de la información.

- Bosquejo visual

Se inicia con un bosquejo visual desarrollado en la página Web “*Moqups*” con la ubicación de los botones de acceso, los colores corporativos y logotipo, así mismo el orden de la información en las respectivas pantallas de acceso. Todo esto a manera visual, fue entregado al tutor empresarial para ser aprobado y empezar la ejecución de la misma. (Ver anexo D) diseño visual inicial de la herramienta.

- Elaboración de indicadores

En esta etapa teniendo en cuenta la necesidad de control identificada en la empresa sobre los gastos administrativos y el análisis, se desarrollaron con la respectiva aprobación del tutor empresarial Carol Rueda y el tutor académico Carlos Fernando Díaz. Los indicadores se encuentran discriminados por los administrativos, las subgerencias y los gastos financieros. En el siguiente cuadro se enlistan los indicadores usados, sus respectivos objetivos, la fórmula de cálculo, la frecuencia de aplicación y los rangos de aceptabilidad.

- Tabla 7 Indicadores herramienta de Control

OBJETIVO GENERAL	Nombre indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Rango de Gestión			
					< = 0 Satisfactorio	- 5% Aceptable	> 5% Crítico	
PERSPECTIVA FINANCIERA Disminuir los gastos administrativos y operativos en un 5% para el 2016	Variación de los gastos Administrativos y Subgerencias Administrativas	Medir la variación de un año a otro del comportamiento de los gastos de forma acumulada.	$(\text{Año actual} - \text{Año anterior}) = (\text{resultado} / \text{año anterior})^* - 1$	Mensual	< = 0 Satisfactorio	- 5% Aceptable	> 5% Crítico	
	Eficiencia del gasto general y del administrativo	Medir la variación de los gastos de personal y gasto general mes a mes	$(\text{Año actual} - \text{Año anterior}) = (\text{resultado} / \text{año anterior})^* - 1$	Mensual	< = 0 Satisfactorio	- 5% Aceptable	> 5% Crítico	
	Cumplimiento Presupuestal Administrativo y Subgerencias Administrativas	Medir el cumplimiento del presupuesto frente a lo ejecutado.	Valor presupuestado / Valor real	Mensual	> 100% Satisfactorio	Entre 95 % y 100% Aceptable	Entre el 85 % y el 95% Por mejorar	> 85% Crítico
	Participación Gastos Financieros o Gastos Bancarios	Medir la participación de los gastos financieros el total de los Gastos de la empresa	Gasto financiero / TOTAL gasto	Mensual	< = 0 Satisfactorio	0 - 3% Aceptable	> 3% Crítico	

Descripción de rangos

Estos indicadores están aplicados de forma automática dentro de la herramienta y cada uno cuenta con un color respectivo dependiendo del cumplimiento o aceptabilidad. Los rangos manejados para los indicadores constan de tres colores; para los indicadores de variación de los gastos, eficiencia del gasto y Participación del gasto Financiero, el color verde corresponde al cumplimiento satisfactorio, el color amarillo indica que el resultado es aceptable y el color rojo indica un punto crítico de acción. Para el indicador de cumplimiento del presupuesto se aplican cuatro rangos de colores; verde que corresponde a un nivel satisfactorio, celeste un nivel aceptable, amarillo un nivel por mejorar y rojo un resultado crítico.

Estos indicadores son calculados de forma mensual e informados a los respectivos encargados del cumplimiento del presupuesto por cada área.

- Elaboración y alimentación de la herramienta

Como se mencionó anteriormente la herramienta está diseñada bajo el programa Microsoft Excel bajo el tipo de documento “*Libro de Excel habilitado para macros*” esto con el fin de que sea posible abrir la herramienta desde cualquier equipo y esta no presente modificaciones.

Cuenta con catorce pantallas de acceso diseñadas con los colores corporativos de la empresa al igual que el logotipo, cada uno de los indicadores tiene una pantalla de acceso individual donde se encuentran listados los centros de costos administrativos, los respectivos valores y el semáforo o rangos de calificación.

Para la alimentación de la herramienta fue necesario la clasificación previa de datos proporcionados por SAP de los años 2014, 2015 y 2016, por medio del diseño estándar de unas plantillas en Excel para cada indicador, se logró la alimentación de la herramienta con esto se facilita la inclusión de los datos para la elaboración de la herramienta.

- Descripción y uso de la herramienta.

Como anexo a este archivo se encuentra el manual de uso y descripción de la alimentación de la herramienta. Este también tiene como objetivo dejarle a la empresa formadora el cómo poder usar la herramienta y así tener el mayor beneficio de esta.

Etapas 5 Seguimiento, por medio de la herramienta se realiza una evaluación de cumplimiento del presupuesto hasta el mes de mayo.

Está siendo la última etapa de seguimiento de resultados, se midieron los datos obteniendo los 5 primeros meses del año 2016, estos comprenden el mes de Enero, Febrero, Marzo, Abril y Mayo, a partir de estos análisis se define que la herramienta facilita el análisis de la información permitiendo identificar el cumplimiento del presupuesto por oficinas y los colores del semáforo dando la alerta de cuales departamentos están en nivel destacado, satisfactorio, con un desempeño por mejorar y quienes se encuentra en un estado crítico. Es importante tener en cuenta que el presupuesto se encuentra dividido por las oficinas generales de la administración y las subgerencias administrativas. En el siguiente cuadro se observa el cumplimiento acumulado hasta el mes de Mayo del presupuesto por oficinas.

Tabla 8 Cumplimiento del presupuesto administrativo

CENTROS DE COSTOS ADMINISTRATIVOS	ACUMULADA		CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO
	PRESUPUESTADA	REAL	
Asamblea	-	506.473.473	
Consejo	708.580	34.035.014	
Administracion	-	938.244.789	
Junta de Vigilancia	-	3.951.893	
Revisoria	57.550.122	58.334.572	-1,36%
Comites	11.503.721	56.332.656	-389,69%
Gerencia	207.294.037	201.421.714	102,92%
Secretaria	70.598.057	67.512.025	104,57%
Auditoria	255.030.451	215.096.948	118,57%
Seguridad	162.928.737	196.154.151	-20,39%
HSEQ	113.904.060	146.844.505	-28,92%
Juridica	257.965.434	230.279.941	112,02%
Servicio Cliente	61.557.397	57.512.986	107,03%
Tecnica	55.250.987	51.797.537	106,67%
Mercadeo	40.570.620	38.292.937	105,95%
Sistemas	511.548.024	505.018.660	101,29%
Subgerencia Admon	72.448.405	64.798.298	111,81%
Planeacion	124.974.619	107.383.619	116,38%
Tesoreria	83.385.916	82.211.620	101,43%
Cartera Socios	100.250.022	89.207.979	112,38%
Cartera Nacional	138.080.194	113.228.516	121,95%
Recurso Humana	378.017.140	376.122.717	100,50%
Contabilidad	158.601.006	163.998.399	-3,40%
Archivo	61.221.398	51.552.106	118,76%
Compras	80.991.108	61.635.178	131,40%
Impuestos	78.498.541	52.914.066	148,35%
Mantenimiento	61.703.045	52.065.349	118,51%
Servicios Medicos	22.204.064	19.450.098	114,16%
Servicios G/rales	78.905.178	75.528.097	104,47%
TOTALES	3.245.690.861	4.617.399.843	-42,26%

La anterior tabla corresponde al indicador de cumplimiento, en este se observa inicialmente que los centros de costos: Asamblea, Administración y junta de vigilancia, no presentan valores presupuestados, esto debido a que revisando los datos históricos no presentaban gastos realizados y no precisamente porque no los ejecutaran si no porque los gastos de estos centros de costos se cargaban a otras cuentas que no correspondían, y, con el fin de identificar cuáles son los gastos realmente ejecutados por estos centros de costos se decide, teniendo en cuenta la dirección del tutor empresarial, no presupuestarle ningún valor y para los siguientes años tomar el histórico de este año.

Así mismo se identifica que las oficinas que no están cumpliendo con el presupuesto asignado son; Revisoría Fiscal, Seguridad, HSEQ, Contabilidad y

Comités. Esto afectando directamente el total del presupuesto en un 42,26% de incumplimiento. Sin embargo es importante aclarar que este presupuesto al ser el primero en ejecutarse se pretende también identificar cuáles son los gastos que verdaderamente generan cada oficina y qué cumplimiento se da al mismo por parte de cada centro de costos.

Respecto al cumplimiento de las subgerencias administrativas en la siguiente tabla se observa el comportamiento acumulado a mayo de estas, donde se evidencia que se presentan desfases en la Subgerencia de líquidos y la Subgerencia de giros.

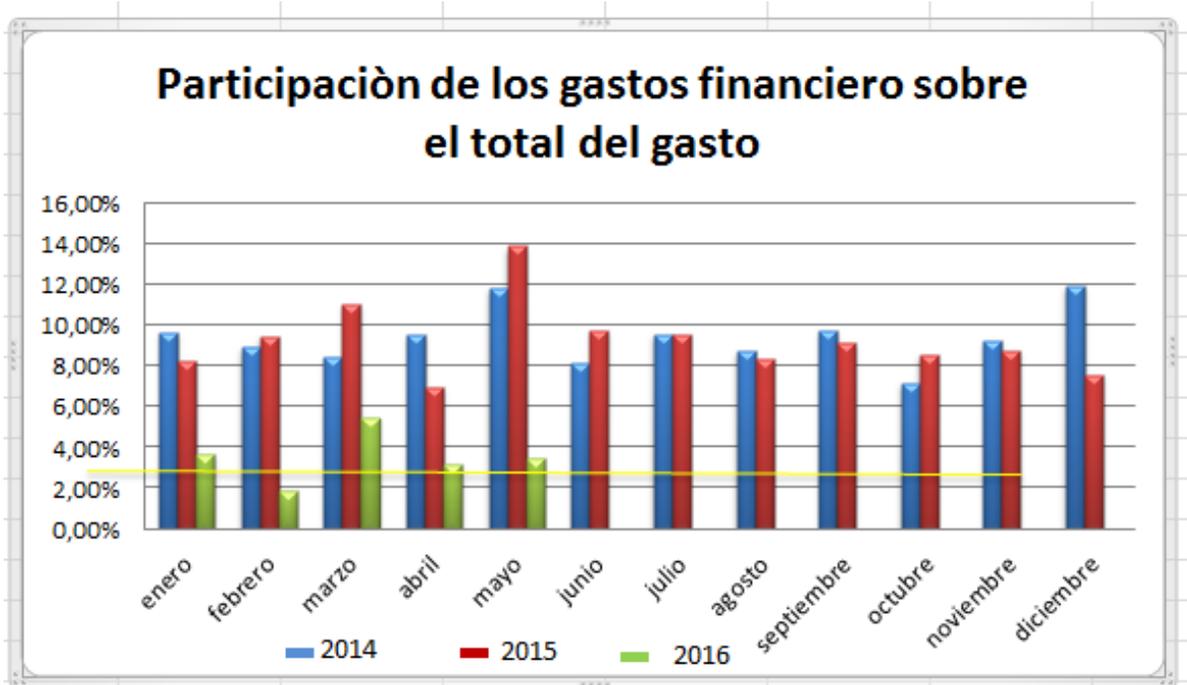
Tabla 9 Cumplimiento presupuestal por Subgerencias Administrativas.

SUBGERENCIAS OPERATIVAS	ACUMULADA A MAYO 2016		CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO
	PRESUPUESTADO	REAL	
Subgerencia Carga	153.610.047	150.623.032	101,98%
Subgerencia Liquidos	158.483.082	202.131.315	-27,54%
Subgerencia Pasajes	117.384.502	95.914.463	122,38%
Subgerencia Giros	101.288.301	132.623.691	-30,94%
TOTALES	744.391.513	832.043.197	-11,77%

La variación de los gastos se puede comparar de manera histórica desde el año 2014, presentando variaciones del 2014 al 2015, una disminución en los gastos administrativos de 0,32%, sin embargo por orden de la junta directiva de asociados, estos gastos debían disminuir mínimo un 5%. Para esto se aplica el primer presupuesto administrativo en el 2016 y los resultados de este en el mes de mayo se presenta un aumento del gasto en un 18,83%. Igualmente el gasto de las subgerencias administrativas se incrementa en un 7,82%. Es decir, no se está cumpliendo con el presupuesto asignado para el área administrativa de la empresa.

Respecto a los gastos financieros o gastos bancarios, el indicador aplicado para esta información corresponde a la participación de estos sobre el total de los gastos generales de la empresa, el cual no debía ser superior a 3%, y se evidencia que lo que va corrido del año se ha presentado una notoria disminución de estos, sin embargo estos continúan siendo superiores a 3% a excepción del mes de febrero que presenta una participación de 1,9% . En la siguiente imagen se muestra el comportamiento de la participación del gasto financiero sobre el total de los gastos de la empresa y la respectiva línea de límite de participación de estos.

Ilustración 6 Participación del gasto financiero frente al total de los gastos

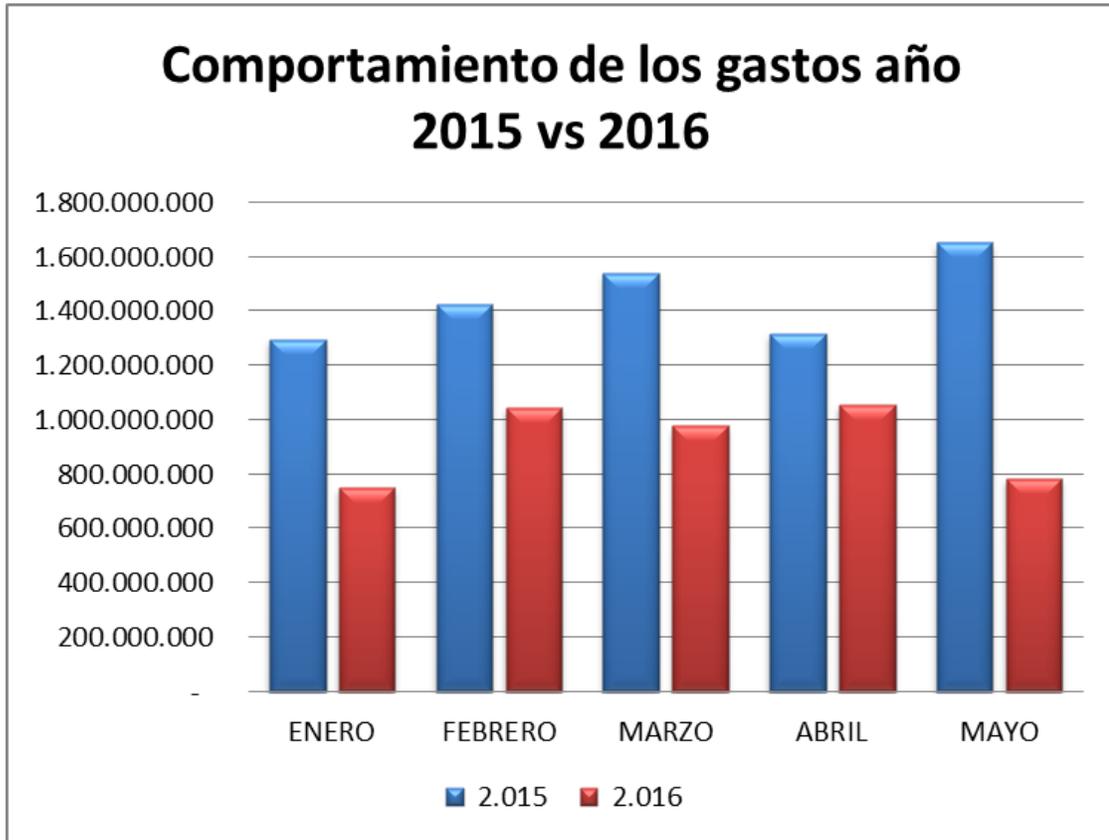


Cabe aclarar que estos resultados no son los esperados, ya que el cumplimiento del presupuesto no se está llevando a cabo debido a que aún no se tiene certeza de cuáles son los gastos reales por cada oficina y al ser este el primer presupuesto ejecutado se pretende conocer los datos reales por centro de costo

Así mismo, en la elaboración del presupuesto se solicitó la reclasificación de ciertas cuentas las cuales algunas al mes de mayo no presentaban este ajuste y esto se sale completamente de la gestión del área financiera.

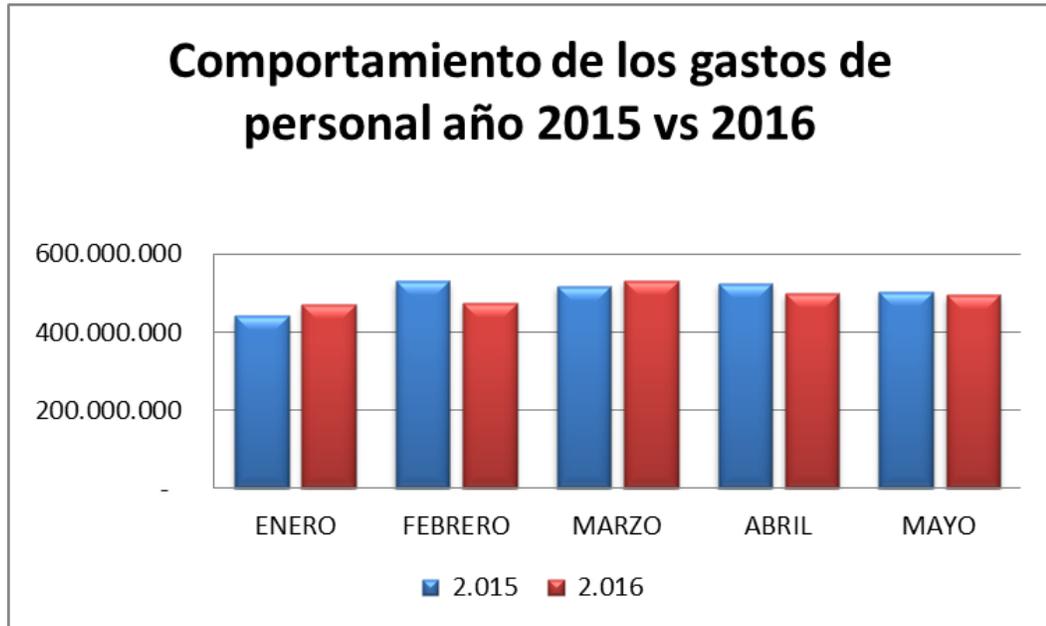
Sin embargo el incumplimiento del presupuesto no ha afectado la disminución de los gastos en comparación al 2015, en la siguiente grafica se observa el comportamiento del gasto comparado con el año anterior y la disminución ha sido del 38,57%.

Ilustración 7 Comportamiento del gasto año 2015 vs 2016



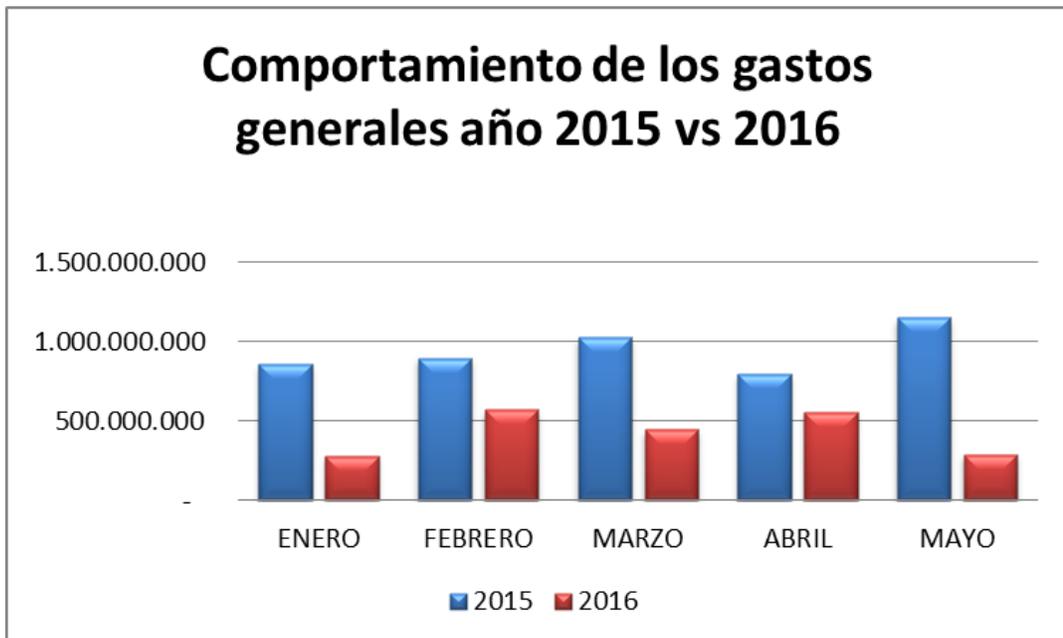
Analizando lo anterior desde los gastos de personal, en estos se evidencia que de manera acumulada al mes de mayo se ha presentado una disminución del 1, 82%, en la siguiente grafica se evidencia el comportamiento de estos.

Ilustración 8 Comportamiento del gasto de personal año 2015 vs 2016



Respecto a los gastos generales estos son los que presentan una disminución significativa en comparación al año 2015, se evidencia que esta disminución ha sido de un 120%, en la siguiente grafica se puede observar el comportamiento de estos al mes de mayo del 2016.

Ilustración 9 Comportamiento del gasto generales año 2015 vs 2016



5. CONCLUSIONES.

- Los presupuestos según los autores utilizados en la elaboración del diseño metodológico, son la herramienta para el éxito el momento de realizar una planificación financiera.
- Es necesario conocer la situación actual de la empresa y las variables que afectan directamente la elaboración del presupuesto, así como realizar los análisis de variables externas; como indicadores macroeconómicos, y como factor fundamental el análisis de los datos históricos para poder identificar las necesidades reales de la empresa.
- Involucrar a todas las partes interesadas en la elaboración y ejecución del presupuesto se convierte en clave del éxito del cumplimiento del mismo, en este caso a los directivos, jefes y encargados de cada área, y empleados, generando así sentido de pertenecía hacia el control de los gastos y disminución.
- El involucrar los aspectos específicos y relevantes de cada oficina se convierte en factor fundamental e indispensable para la elaboración del presupuesto, pues con esto se tiene certeza en que van hacer utilizados los recursos destinados para cada oficina.
- La evaluación del gasto a nivel individual permite focalizar el esfuerzo en las oficinas que necesiten un seguimiento de estos, logrando aplicar soluciones específicas y efectivas.
- La evaluación del cumplimiento presupuesto periódicamente son esenciales para la toma de decisiones oportunas por parte de la dirección de la empresa.
- A pesar que el cumplimiento del presupuesto no se está llevando a cabo en lo que va corrido del año 2016 como se esperaba, se evidencia que los gastos si han disminuido significativamente.
-

6. RECOMENDACIONES.

- El cumplimiento del presupuesto no depende únicamente del área de planeación financiera, ya que depende de la gestión de todas las áreas involucradas, sin embargo si depende el seguimiento y control del mismo.
- Es necesario hacerles conocer a cada oficina el estado de sus gastos y el cumplimiento presupuestal mes a mes, esto con el fin de tomar medidas a tiempo en caso de que se presente algún percance que afecte el cumplimiento del mismo.
- Es indispensable contar con la colaboración de las áreas encargadas de modificaciones en el sistema SAP, pues se requiere que estos realice los cambios oportunamente cuando la oficina de planeación financiera los solicite.
- Se recomienda a la oficina de planeación financiera la elaboración de informes mensuales y entregas de los mismos a las partes interesadas, con el fin de dejar evidencia del control y seguimiento que se hace al cumplimiento del presupuesto.
- Realizar análisis periódicos de los proveedores de la empresa, a fin de buscar siempre el mayor beneficio de estos y disminución de gastos sin afectar la calidad de los servicios prestados

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. Faculta de Administración. Modalidad dual.

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.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. Administración. McGraw Hill. 2005.

COPETRAN, reseña histórica [en línea]. <<http://www.copetran.com.co/index.php/conozcanos/resena-historica>> [Citado el 4 de agosto de 2015]

CHOURIO, Mónica. La planificación financiera a corto plazo en empresas de producción social del estado de Zulia. Venezuela, estado de Zulia. Mayo de 2013. Trabajo de grado (Magister scientiarum en gerencia de empresas). Universidad de Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y sociales.

DUCON SANCHEZ, Natalia. Investigación exploratoria. Bucaramanga, Noviembre 2015, Propuesta de trabajo de grado (Administrador de empresas). Universidad Autónoma de Bucaramanga.

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.

ENTREVISTA con Yamile Melón, Jefe Coordinación de Recurso Humano, Copetran Ltda. Bucaramanga, 19 de Agosto de 2015

ENTREVISTA con Carol Rueda, Jefe Planeación financiera, Copetran Ltda. Bucaramanga, 21 de Agosto de 2015

ENTREVISTA con Adriana Figueroa, analista financiera, Copetran Ltda. Bucaramanga, 02 de Noviembre de 2015

GALVIS COLLAZOS, Ingrid Marcela. la Planeación estratégica en la empresa de confecciones salome Ltda 2012-2014. Santiago de Cali, 2013. Proyecto de grado (Administración de empresas) Universidad Autónoma De Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Modalidad dual.

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.

Informe de gestión año 2015. Copetran Ltda.

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.

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

Manual Integrado de Gestión, Oficina SIG. Copetran Ltda.

Observatorio iberoamericano [en línea] <http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_19/Edilberto_Rodriguez_Rivero_y_Antonio_Fern%C3%A1ndez_Fern%C3%A1ndez.pdf> [9 de agosto de 2015].

PEREIRA BURGOS, Geovani Enrique. Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Ingelcas y cia Ltda. Cartagena 2012. Universidad Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa Administración de Empresas.

VILLAMIL TRUJILLO, Leidy Natalia. Reformulación Del Presupuesto Maestro De Distribuidora Rayco S.A.S. Bucaramanga, 2013, Proyecto de grado (Administración de empresas). Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Administración. Modalidad dual.

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

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

Ministerio de Industria y Comercio de Colombia [en línea] <http://www.incp.org.co/Site/2015/info/archivos/propuesta-kghy_205.pdf> [Citado el 05 de enero de 2016.]

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A Cuestionario

ANEXO B Check list

ANEXO C Plantilla De Presupuesto

ANEXO D Diseño visual

ANEXO A
Cuestionario
Elaboración del presupuesto

El siguiente cuestionario es aplicado a cada jefe de las áreas administrativas de Copetran con el fin de conocer la situación actual de la oficina a cargo respecto a los gastos que realizan, teniendo en cuenta que esto impacta la elaboración del presupuesto.

1. ¿Cuántas personas conforman su oficina de trabajo?
2. ¿Algún caso especial de incapacidades o licencias?
3. ¿Cuántas líneas telefónicas cuenta actualmente?
4. ¿Cuántas líneas de Celular tiene actualmente?
5. ¿Cuántas impresoras cuenta su oficina actualmente?
6. ¿considera que necesita la cantidad de impresoras que tiene actualmente?
7. ¿Cómo administra usted la papelería que se registra actualmente?
8. ¿Cuenta con algún proyecto para este nuevo periodo que considere que impacte su presupuesto?

ANEXO B
Check list

La siguiente lista de chequeo se presenta como guía de actividades realizadas para la elaboración del presupuesto para la de la empresa Copetran Ltda.

INFORMACIÓN	SI	NO
Cronograma de elaboración de presupuesto		
Identificación y designación de responsables de cada área.		
Envío de correo con citación a reunión presencial en la oficina de Planeación financiera		
Revisión de listado de cuentas junto con el jefe o encargado del área.		
Anotación de ajustes o aspectos a tener en cuenta		
Realizar ajustes al presupuesto		
Envío de solicitudes de ajustes o cambios dependiendo de la dependencia que corresponda el ajuste.		
Envío de presupuesto final a cada jefe de área.		

ANEXO C
Plantilla De Presupuesto



DPTO IMPUESTOS

	ENERO	
	Presupuestado	Real
Total empleados directos	3	
Total empleados temporales		1
Numero de equipos computo		
Metros cuadrados		

CUENTAS		ENERO	
		Presupuestado	Real
5105030001	SALARIO INTEGRAL	-	
5105060001	SUELDOS	4.549.544	
5105150001	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	-	
5105180001	COMISIONES	-	
5105210001	VIATICOS	-	
5105240001	INCAPACIDADES	-	
5105270001	AUXILIO DE TRANSPORTE	187.467	
5105300001	CESANTIAS	399.578	
5105330001	INTERESES SOBRE CESANTIAS	3.834	
5105360001	PRIMA DE SERVICIOS	399.578	
5105390001	VACACIONES	295.598	
5105390002	TRANSPORTE EMPLEADOS VACACIONES	-	
5105420001	PRIMAS EXTRALEGALES	173.890	
5105420002	PRIMA DE ANTIGUEDAD	57.933	
5105450001	AUXILIO ALIMENTICIO	-	
5105450002	OTROS AUXILIOS	9.000	
5105450003	AUXILIO POR MERA LIBERALIDAD	-	
5105480001	BONIFICACIONES	347.779	
5105480002	BONIFICACIONES POR MERA LIBERALIDAD	-	
5105480003	BONIFICACIONES EN ESPECIE	150.000	
5105510001	DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	4.275	
5105580001	AMORTIZACION CALCULO ACTUARIAL PENSIONES DE JUBILA	-	
5105590001	PENSIONES DE JUBILACION	467.231	
5105600001	INDEMNIZACIONES LABORALES	-	
5105690001	APORTES SALUD	391.601	
5105700001	APORTES PENSION	552.801	
5105710001	APORTES A.R.P.	24.000	
5105720001	APORTES CAJAS DE COMPENSACION FLIAR	184.300	
5105750001	APORTES I.C.B.F	138.200	
5105780001	SENA	92.100	
5105840001	GASTOS MEDICOS Y DROGAS	-	
5105950001	CONTRATOS DE APRENDIZAJE SENA	-	
5105 TOTAL GASTOS DE PERSONAL		8.428.709	-

5110010001	HONORARIOS	4.166.667	
5110220004	TELEFONO	13.500	
5110220005	INTERNET	6.500	
5110220007	SERVICIOS DE CELULAR	41.078	
5110220008	AVANTEL		
5110240001	PORTES, FAX Y TELEX	3.333	
5110260002	TRANSPORTE URBANO	20.000	
5110260003	TRANSPORTE TERRESTRE	-	
5110260004	TRANSPORTE AEREO	-	
5110260006	TIQUETES DE CORTESIA	-	
5110260007	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	-	
5110260008	PEAJE	-	
5110260009	PARQUEADERO	-	
5110280001	PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	66.666	
5110300001	FOTOCOPIAS	60.000	
5110360001	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	8.333	
5110440001	REUNIONES Y CONFERENCIAS	-	
5110460001	GASTOS LEGALES	2.917	
5110460002	REGISTRO MERCANTIL	-	
5110500001	GASTOS DE REPRESENTACION	-	
5110520001	GASTOS DE VIAJE	-	
5110540001	SERVICIOS TEMPORALES	-	
5110620001	SUSCRIPCIONES	-	
5110640001	AUXILIOS Y DONACIONES	-	
5110950003	ATENCIONES A EMPLEADOS	-	
5110950006	MULTAS SANCIONES E INTERESES	-	
5110950007	OTROS GASTOS VARIOS	-	
5110950008	SERVICIOS VARIOS	-	
5110950009	ESTUDIOS Y DISEÑOS	-	
5110950010	CAPACITACION AL PERSONAL	83.333	
5110950011	GASTOS DEPORTIVOS Y DE RECREACION	-	
5115650001	OTRAS PROVISIONES	-	
5110950012	GASTOS MEDICOS Y DROGAS	-	
5110950013	BONIFICACIONES EN ESPECIE	-	
5110950015	SERVICIOS FUNEBRES		
5110 TOTAL GASTOS GENERALES		4.472.327	-
5120100005	CARGOS DIFERIDOS PROGRAMAS COMPUTADOR	198.578	
5120 TOTAL GASTOS AMORTIZACIONES		198.578	-
5125150001	DEPREC EDIFICACIONES	89.799	
5125200001	DEPREC MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	47.709	
5125250001	DEPREC EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	25.174	
5125300001	DEPREC VEHICULOS	85.639	
5125350001	DEPREC ARMAMENTO DE VIGILANCIA	-	
5125450001	DEPREC MAQUINARIA Y EQUIPO	5.384	
5125 TOTAL GASTOS DEPRECIACIONES		253.704	-
TOTAL DE GASTOS		TOTAL DE GASTOS	13.353.318

ANEXO D Diseño visual

Diseño visual a través de la herramienta Moqups para la aprobación del diseño inicial de la herramienta. La imagen visualizada corresponde a la pantalla de inicio de la herramienta.

