



CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO - CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Contador Público

“Presupuesto y Control Presupuestario en la Dirección de Sistemas de Tarjeta Naranja”

Integrante:

Rodríguez Pastor, Miguel Ángel

Tutor:

Córdoba, Jorge

Mayo 2018

Agradecimientos

A los profesores, que dejaron su huella y conocimientos grabados a lo largo de cada una de las asignaturas cursadas.

A los responsables y colaboradores de Naranja, por abrir sus puertas, brindar la información y el tiempo necesario para que se pueda desarrollar el Proyecto de Grado.

A Jorge Córdoba, por aceptar ser el tutor, por sus aportes, predisposición y acompañamiento para transitar esta última etapa de la carrera universitaria

A mi familia por el apoyo necesario para lograr llegar a cumplir esta meta.

Miguel.

Dedicatorias

El presente trabajo se lo dedico desde mi más profundo corazón a:

Mi madre, padre y hermanas: por animarme y empujarme continuamente.

Mi mujer e hijo: por apoyarme, acompañarme y comprender aquellos momentos invertidos en mis estudios.

Miguel.

Resumen

El presente trabajo se corresponde con un Trabajo Final de Grado para la carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias de la Administración del Centro Regional Universitario – Córdoba.

La empresa seleccionada se llama Tarjeta Naranja, es una Sociedad Anónima que tiene 32 años de trayectoria en el mercado. La actividad principal de la organización consiste en emitir tarjetas de crédito para diferir el pago de compras para consumidores finales en los “comercios amigos” que tengan firmado convenio con la empresa.

El objeto de estudio del trabajo son las operaciones que representen un desembolso de efectivo y/o sus equivalentes para la Dirección de Sistemas, identificando los principales variables de la gestión: recursos humanos, inversiones y proveedores.

El trabajo se enmarca en una intervención organizacional, cuyo enfoque es cualitativo-descriptivo. Los datos son de fuente primarios ya que provienen del análisis del caso mediante observación directa y entrevistas realizadas a colaboradores de la organización.

Por último, a partir del desarrollo del trabajo se logró establecer una metodología para la confección del presupuesto anual y un sistema de control, seguimiento y proyección para las operaciones de costos en recursos humanos, inversión y proveedores de la Dirección de Sistemas de Tarjeta Naranja.

Palabras Clave

Asignación de Facturas: implica cargar la factura en el sistema de pagos indicando a que cuenta contable y centro de costos debe imputarse.

ERP: nomenclatura de origen inglés que significa Enterprise Resource Planning, traducido al español es Planificación de Recursos Empresariales.

Forecasting: palabra de origen inglés que traducida significa previsión.

Índice

Resumen	4
Palabras Claves	5
Introducción	10
Capítulo 1: Delimitación del eje del trabajo	13
1.1 Introducción a la empresa	13
1.2 Identificación del problema a resolver	14
1.3 Justificación del trabajo	15
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 Alcance y pertinencia	18
Capítulo 2: Marco Teórico	20
2.1 Presupuesto	20
2.1.1 Control presupuestario	23
2.2 Control de Gestión	24
2.2.1 Informes de desempeño	26
2.2.2 Holgura	26
2.2.3 Forecasting	27
2.3 Contabilidad de Costos	28
2.3.1 Costo	28
2.3.2 Elementos del costo	29

2.3.3	Mano de obra	29
2.4	Activo	30
2.4.1	Inversiones	31
2.5	Devengado	31
2.5.1	Diferencia entre obligación actual y compromiso futuro	32
2.6	Gastos	33
Capítulo 3: Marco metodológico		36
3.1	Objeto de estudio y tipo de intervención	36
3.2	Tipo de estudio y fuentes de datos.....	36
3.3	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	36
3.4	Proceso metodológico	38
Capítulo 4: Análisis y diagnóstico.....		41
4.1	Tarjeta Naranja	41
4.1.1	Misión	44
4.1.2	Visión.....	44
4.1.3	Valores	44
4.2	Organigrama de la Dirección de Sistemas.....	46
4.3	Presentación Dirección de Sistemas de Tarjeta Naranja	47
4.4	Análisis del presupuesto	48
4.4.1	Variables que impactan en el presupuesto	50
4.4.2	Operaciones de inversiones.....	54
4.5	Política de eficiencia.....	58
Diagnóstico organizacional		59
Capítulo 5: Propuesta de Intervención.....		63

5.1	Indicador de eficiencia.....	63
5.2	Proceso de confección del Presupuesto	64
5.3	Información sobre erogaciones comprometidas (compromisos de compras no ingresadas, facturas no impactadas)	67
5.4	Herramienta integrada de control presupuestario	68
5.4.1	Indicador de eficiencia costos propios	69
5.5	Inversiones	71
5.6	Rolling Forecast.....	72
5.7	Histórico indicador de eficiencia.....	77
5.8	Informe de Proveedores.....	80
	Conclusión	84
	Bibliografía.....	86
	Anexo n° I: Grilla de Observación	90
	Anexo n° II: Entrevista al Dirección de Sistemas.....	91
	Anexo n° III: Formulario de Alta de Bienes Intangibles	95
	Anexo n° IV: Certificado de trabajo.....	97

Índice de gráficos, figuras y tablas

Gráficos

Gráfico n° 1. Integración de variables de impacto del presupuesto.....	53
--	----

Figuras

Figura n° 1. Sucursales por provincias y región.....	42
--	----

Figura n°2. Pilares estratégicos.....	43
---------------------------------------	----

Figura n° 3. Organigrama de la empresa.....	46
---	----

Tablas

Tabla n° 1. Gastos e inversiones sobre total del presupuesto.....	15
---	----

Tabla n° 2. Cotización del dólar 2015-2016.....	51
---	----

Tabla n° 3. Impacto de la variación del tipo de cambio en facturación.....	52
--	----

Tabla n° 4. Inversión activas 2016-2017.....	56
--	----

Tabla n° 5. Indicador de eficiencia.....	63
--	----

Introducción

Los ejes centrales en el desarrollo del presente trabajo son el presupuesto y el control de gestión. Los presupuestos constituyen una herramienta de dirección fundamental en el proceso de decisiones, en virtud del análisis de operaciones que las organizaciones ejecutan y de los efectos que se estimen e interpreten por parte del contexto en que actúan los sujetos económicos.

El presupuesto como instrumento de planificación forma parte indisoluble del control de gestión con el cual se determina si las políticas de administración de rubros y operaciones son adecuadas en el campo táctico y si los escenarios, oportunidades, amenazas, comportamiento de variables, son también apropiados en el campo estratégico que se formula. Desde el enfoque táctico, el presupuesto contiene las metas a que aspira la organización, en coordinación con el plan de negocio el cual contiene los lineamientos generales con un horizonte de planeación más extendido.

Si se logra que las empresas, adopten habitualmente un sistema de planificación, junto con un sistema de control, podrán diseñar mejor su estrategia y adaptarse al entorno (cada vez más fluctuante) de manera más rápida y eficiente, como así también conocer sus limitaciones. De esta forma podrán aprovechar las oportunidades que se le aparezcan en el futuro, y como resultado, mejorar su situación.

A su vez, el trabajo se estructuró en los siguientes capítulos, en el capítulo 1 se realiza una delimitación del trabajo que incluye una breve presentación de la empresa, la justificación del trabajo, los objetivos, el alcance y la pertinencia. En el capítulo 2 se encuentra el marco teórico con los conceptos que delimitan el trabajo. El capítulo 3

contiene el marco metodológico. En el capítulo 4 se realiza el análisis y diagnóstico organizacional. Y por último, en el capítulo 5, se desarrolla la propuesta de intervención para Tarjeta Naranja.

Capítulo 1

Capítulo 1: Delimitación del eje del trabajo

1.1 Introducción a la empresa

Tarjeta Naranja nace en 1985 en Córdoba, como la Tarjeta que identificaba a las cuentas corrientes de la casa de deportes "Salto 96", fundada por dos profesores de Educación Física, David Ruda y Gerardo Asrin. Por la fuerza de su color, la gente le puso nombre: Tarjeta Naranja. Un fenómeno de identidad que superó todo lo imaginado.

Rápidamente, se expandió, primero en la ciudad y luego por todo el país, transformándose en un instrumento de compra para otros comercios. Surgieron así "Comercios Amigos", que hoy llegan a ser más de 225.976.

En 1995, la inclusión accionaria de Banco Galicia posibilitó consolidar la expansión geográfica y generar nuevos planes y servicios financieros para sus Titulares y Comercios Amigos.

En 1998, se concreta una alianza con VISA y los Titulares de Tarjeta Naranja empezaron a utilizar su plástico en todo el mundo.

En 2005, se aliaron con MasterCard y American Express, acelerando un proceso de crecimiento que los llevó al liderazgo indiscutido que hoy ocupa.

En el 2017, tarjeta naranja cambio de estrategia para dejar de ser sólo una tarjeta de crédito para empezar a abrirse nuevos rubros, entre ellos, entretenimiento y turismo.

La actividad principal de la organización es emitir tarjetas de crédito para diferir el pago de compras para consumidores finales en los “comercios amigos” que tengan firmado convenio con Tarjeta Naranja.

1.2 Identificación del problema a resolver

En un primer contacto con la organización y luego de varias visitas se identificó que el Departamento de Control de Gestión Central, ubicado en el edificio corporativo de Tarjeta Naranja en la Provincia de Córdoba, emite mensualmente tres reportes sobre consumos de costos propios del área, de otras áreas e inversiones extraído del sistema contable sobre el Departamento de Dirección de Sistemas.

La confección de este documento no está organizada ni estructurada en un procedimiento, consiste en un relevamiento de información sobre las operaciones, según la naturaleza del gasto, que luego son plasmadas en los reportes.

La Dirección de Sistemas recibe mensualmente estos reportes, pero dicho informe es muy operativo, no está integrado son documentos independientes; los cuales le demanda mayor tiempo al Director y a los Gerentes saber cuál es su situación en términos generales y conocer las causas de los principales desvíos y holguras.

Entre las problemáticas que genera esta situación se puede mencionar que no permiten detectar a tiempo las necesidades de recursos monetarios, no contemplan las facturas no impactadas en la contabilidad sobre servicios devengados, ni las ordenes de compras sobre compromisos asumidos que no ha sido devengado, que restaría en el presupuesto disponible, no se realiza un análisis de variaciones de desvíos y holguras, no se realiza una proyección de gastos e inversiones para el cierre de ejercicio y no contemplan el

impacto de las negociaciones con proveedores, acuerdos salariales y tipo de cambio. En síntesis, se puede establecer que no se realiza un análisis de la información obtenida.

Esto genera que los Directores y los Gerentes tomen decisiones con información incompleta o incorrecta, se generen desvíos, aumento de los gastos previstos, se realicen análisis superficiales de las inversiones y no se realice un control y seguimiento analítico de las operaciones de gastos e inversiones.

En función de la información relevada se puede establecer la necesidad de trabajar con un proceso metodológico para la elaboración del presupuesto y con un sistema para el control y seguimiento de las operaciones de gastos para la Dirección de Sistemas que refleje la situación real de la empresa sobre la disponibilidad de los recursos monetarios y su proyección a fin de año.

1.3 Justificación del trabajo

Para tener una visión del presupuesto de sistemas se confeccionó la siguiente tabla:

Tabla n° 1. Gastos e inversiones sobre total del presupuesto

Detalle	2017 ^(*)	%
Costo Laboral	199.759	36%
Otros Costos	147.719	27%
Total Gastos	347.478	63%
Inversiones	200.000	37%
Presupuesto total	547.478	

Fuente: Tarjeta Naranja S.A., 2017

^(*) En miles de \$

Como puede observarse del total del presupuesto de la Dirección de Sistemas, el costo laboral representa un 36%, las inversiones un 37% y “otros costos” 27%. La incidencia de estos elementos sobre el presupuesto representa uno de los principales motivos por el cual es importante realizar tareas de control y seguimiento.

La mano de obra se define como el esfuerzo físico (personas/colaboradores) que se requieren para la fabricación de un producto o prestación de un servicio. En contabilidad se identifica como costo laboral. Este costo se puede dividir en mano de obra directa y mano de obra indirecta. (Horngrer, Datar y Rajar, 2012)

Por otro lado, la resolución técnica n° 9 (2013:05) define como inversiones a “las realizadas con el ánimo de obtener una renta u otro beneficio, explícito o implícito, y que no forman parte de los activos dedicados a la actividad principal del ente, y las colocaciones efectuadas en otros entes”. Como su definición indica, las inversiones permiten obtener una renta pero también se pueden realizar para producir un crecimiento organizacional.

Ambos elementos, tanto el costo laboral como las inversiones, representan operaciones que requieren de un control, seguimiento y/o proyección con el objetivo de garantizar que no sean excesivos para que no generen grandes pérdidas para la organización y que no superen lo previsto para que la inversión permita obtener los beneficios esperados.

Por medio de este trabajo, se pretende proporcionar el asesoramiento a la Dirección de Sistemas de Tarjeta Naranja en el armado del presupuesto anual y confeccionar un control presupuestario mensual de alto nivel (solo para gerentes y directores) que contenga

el estado general del presupuesto en función del grado de avance y sugerencias de acciones que corrijan posibles desvíos.

Implementar un informe de control presupuestario mensual que mida en función del tiempo transcurrido el % de consumo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Establecer una metodología para la confección del presupuesto anual y un sistema de seguimiento, control y proyección presupuestaria para la Dirección de Sistemas de Naranja.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el tipo de presupuesto y la técnica que la empresa utiliza para su confección.
- Definir la información presupuestaria que requiere el Director y los Gerentes de Sistemas para la toma de decisiones.
- Releva la información necesaria sobre las operaciones de inversiones que impactan en el presupuesto.
- Identificar las variables que generan cambios en el presupuesto.
- Describir la política de eficiencia de la organización.
- Diseñar un tablero de control que permita comparar en forma directa el presupuesto definido versus el consumo real, y realizar estimaciones para cada partida. Definir los parámetros de control según las necesidades de la Dirección de Sistemas.

1.5 Alcance y pertinencia

Geográfico: las operaciones de gastos e inversión que la empresa realiza en el territorio argentino.

El trabajo alcanza a la organización denominada Tarjeta Naranja S.A.

El desarrollo del trabajo tiene un horizonte temporal entre los meses de enero y diciembre de 2017.

Conceptual: los conceptos claves del trabajo son presupuesto y control de gestión.

Capítulo 2

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Presupuesto

El primer elemento desarrollado es el presupuesto ya que representa el objeto de estudio de la organización sobre la cual se aplica el proceso de control de gestión.

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. (Spidalieri, s/f)

Los presupuestos constituyen una herramienta de dirección fundamental en el proceso de toma de decisiones, en virtud del análisis de operaciones que las organizaciones ejecutarán y de los efectos que se estime e interprete por parte del contexto en que actúan los sujetos económicos (Planificación y Control de Gestión, 2007). Por lo cual, existirán tantas versiones de presupuesto como escenarios de análisis; y el objetivo en el presente trabajo es contemplar la repercusión que tiene el impacto de variables críticas, sean de tipo endógena o exógena.

El presupuesto como instrumento de planificación forma parte indisoluble del control de gestión con el cual se determinará si las políticas de administración de rubros y operaciones son adecuadas con el campo táctico, y si los escenarios, oportunidades, amenazas, comportamiento de variables, son también apropiados en el campo estratégico que se formula. (Spidalieri, s/f)

A su vez, el presupuesto como herramienta táctica contiene las metas a las que aspira la organización, en coordinación con el plan de negocios el cual contiene los lineamientos generales con un horizonte de planeamiento más extendido. (Spidalieri, s/f)

En un presupuesto se plasman (en valores monetarios) las actividades futuras del negocio, planificadas según las políticas y estrategias a implementar, sin descuidar el contexto social y económico.

Todo empresario debe poseer una visión de futuro, quienes no la tengan desaprovecharán muchas oportunidades. Anticiparse al futuro es importante y para ello, es necesario realizar una planificación a largo plazo, concretada a nivel de los presupuestos.

Si se logra que las empresas, adopten habitualmente un sistema de planificación, junto con un sistema de control; podrán diseñar mejor su estrategia y adaptarse al entorno (cada vez más fluctuante) de manera más rápida y eficiente, como así también conocer sus limitaciones. De tal manera, podrán aprovechar las oportunidades que se le brindan en el futuro, y como resultado, mejorar su situación.

Los distintos presupuestos son partes indispensables para la planificación de un negocio, que confluyen con la confección de un Balance Proyectado.

Ahora bien, una vez implementado el presupuesto es indispensable establecer un sistema de control para comparar lo estimado en los presupuestos con los datos reales, detectar las desviaciones ocurridas y tomar las decisiones oportunas que permitan corregir el rumbo para conseguir el objetivo deseado. (Spidalieri, s/f)

El proceso de planificación - presupuesto continuo -, no tiene el exclusivo propósito de acertar lo más posible en los pronósticos, sino que su valor y rendimiento, se encuentran

en el mismo proceso de planificación. Este último, al determinar la relación entre los objetivos perseguidos y las previsiones esperadas, genera un diferencial de beneficios altamente rentables.

Según explica Spidalieri (s/f) el presupuesto es un instrumento imprescindible para el logro de los objetivos propuestos y requiere:

1. Realizar una estimación de ventas futuras (pronóstico de ventas o prestaciones de servicios)
2. Verificar si existe la dotación de personal para poder afrontar las prestaciones de servicios estipuladas.
3. Estimar la totalidad de gastos y costos.
4. Presupuestar los resultados alcanzados, según las pautas establecidas previamente.
5. Establecer si se posee capacidad de financiamiento necesaria para llevar adelante el plan propuesto.
6. Implementar un sistema de control que permita realizar los cambios necesarios para conseguir los objetivos planteados.
7. El diseño de todo el sistema presupuestario, debe estar confeccionado a medida; es decir, debe contemplar sus características y condiciones particulares.

Las dos técnicas principales son la elaboración de un presupuesto incremental y la elaboración de presupuesto base cero:

- En los **presupuestos incrementales**, las cifras se basan en aquellos gastos reales para el año anterior, con un porcentaje añadido por el aumento de la inflación para

el próximo año. Éste es un método sencillo que ahorra tiempo, pero que supone un método perezoso y con frecuencia poco preciso. Esta técnica sólo es apropiada para organizaciones en las que los años varían poco, en cuanto a actividades se refiere. Muy pocas organizaciones o proyectos dinámicos son tan estables para que esta técnica llegue a funcionarles de manera satisfactoria. (Spidalieri, s/f)

- En los **presupuestos base cero**, la cifras pasadas no se utilizan como punto de partida. El proceso presupuestario en este caso, empieza a partir de cero con las actividades propuestas para el año. El resultado es un presupuesto más detallado y preciso, pero su preparación requiere más tiempo y energía. Esta técnica es esencial para nuevas organizaciones y proyectos, pero quizás sea también la mejor vía de trabajo para una organización dinámica que es muy activa en la aceptación de nuevos retos. (Spidalieri, s/f)

2.1.1 Control presupuestario

El control presupuestario es el método mediante el cual se analizan las variaciones ocurridas entre el resultado real de las operaciones desarrolladas y el contenido y desarrollo en los presupuestos económicos y financieros. Es el primer paso para la instrumentación de las medidas correctivas necesarias para adaptar el curso del acontecimiento a la obtención del objetivo deseado y cuantificado por el presupuesto. (Planificación y Control de Gestión, 2007)

El análisis de las variaciones entre las cifras presupuestadas y las reales manifiesta diferencias que pueden deberse a distintas causas, las que tienen que ser evaluadas y estudiadas con diverso grado de profundidad, de acuerdo con su importancia relativa. Es

por esto que no puede determinarse a priori cuál será el grado de detalle al que se deberá llegar a realizar el control, que depende de las variaciones que se presenten. (Planificación y Control de Gestión, 2007)

Sin embargo el control presupuestario resulta de la comparación directa de los valores consignados en los presupuestos económicos y financieros y en los estados reales.

2.2 Control de Gestión

Se entiende por control de gestión al conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Se entiende que estos objetivos están previamente establecidos, en parte por los accionistas, representados por su consejo de administración, (beneficios, expansión y seguridad) y en parte por la legislación vigente, tanto en materia civil como mercantil, fiscal, laboral, etc., ya que la empresa desarrolla su actividad en el seno de una sociedad a la que debe servir, asumiendo por tanto importante responsabilidades sociales. (Pérez y Carballo Veiga, 2013)

Desde esta perspectiva la labor de control no se limita a comprobar que las tareas realizadas o las decisiones tomadas han sido correctas, sino que parte de su cometido es influir y orientar el comportamiento de la organización para que se alcancen los objetivos propuestos.

Según los autores citados anteriormente, los siguientes elementos afectan de manera directa el modelo de control de gestión que se implementa en cada empresa:

La estrategia empresarial: la estructura y el proceso de control está fuertemente condicionado a la estrategia empresarial. Así es obvio que no puede establecer los mismos

tipos de control una empresa cuya estrategia esté orientada al liderazgo en costos que otra que esté orientada a la diferenciación de sus productos.

La estructura organizativa: el modelo de organización jerárquica de la empresa condiciona el modelo y proceso de control a implantar. Las grandes diferencias existentes entre una empresa centralizada y otra descentralizada, o una de gran tamaño y otra de tipo familiar, condicionan de manera clara el modelo y proceso de control a implicar.

El sistema de control financiero: referido a la planificación de objetivos, establecimiento de indicadores financieros, sistema de comunicación de la información y modo de evaluación de la misma.

Los aspectos personales de la organización: las relaciones interpersonales de la organización condicionan igualmente la implantación del sistema de control. Aspectos tales como la forma de resolver conflictos, las relaciones de poder, el estilo de dirección y otros son un condicionante importante en toda organización.

La cultura organizativa: aspectos tales como los valores de la empresa, la percepción del riesgo y su actitud ante él, la orientación hacia los objetivos o hacia las tareas, el estilo familiar o profesional, etc. Son aspectos igualmente influyentes en la implantación del sistema de control de gestión.

El entorno: entendido como aquellos factores externos que condicionan la organización y muy particularmente el entorno económico y de competencia del sector en el que la empresa desarrolla su actividad.

Los tres primeros elementos pueden ser considerados de naturaleza formal, mientras que los tres últimos implican aspectos más informales, menos medibles, pero tienen

igualmente una importante influencia en la organización, de modo que indudablemente condicionan el sistema de control a implantar. (Planificación y Control de Gestión, 2007)

2.2.1 Informes de desempeño

El proceso de control es una pieza fundamental para la gestión eficaz de las organizaciones. Este control se plasma en informes de desempeño realizados con periodicidad semanal o mensual, que están orientados a brindar información suficientemente detallada para controlar los ingresos, costos, y resultados de las diversas actividades, líneas de productos o áreas de mercado. (Fowler Newton, 2010)

Cada empresa debe adaptar los esquemas generales de control de acuerdo a sus necesidades específicas, enfatizando en aquellas variables clave del negocio.

Mallo y Merlo (1995), sostienen que en los informes de control es muy importante distinguir los meros datos de la información necesaria para la toma de decisiones. Deben tenerse en cuenta, además, que las características de la información contenida, su grado de especificidad y amplitud, dependen del destinatario del informe, por lo que los mismos deben estratificarse según los distintos niveles de decisión. Esta información de gestión ha de cumplir con ajustados parámetros de oportunidad, significatividad y precisión.

2.2.2 Holgura

La holgura de una actividad es el margen de tiempo o recursos (físicos o monetarios) que se dispone para realizar esa actividad sin retrasar el proyecto, según las fechas que se hayan fijado en su planificación. (Planificación y Control de Gestión, 2007)

Conocer la holgura de las tareas puede ayudar a optimizar la planificación de los proyectos, reducir los esfuerzos de dirección del proyecto, o definir planes de contingencia durante su ejecución.

2.2.3 Forecasting

Forecast es un proceso de revisiones periódicos (suele ser mensual) de las previsiones donde se recogen las últimas tendencias del mercado, se analizan la ventas y se actualizan las previsiones acorde a las novedades del negocio. Permiten a las empresas reaccionar con mayor rapidez ante cambios del entorno y pensar en el negocio como un proceso dinámico y constante en lugar de un evento estático. Es un proceso recomendable para cualquier todo tipo de empresa que necesita almacenar producto, independientemente de sus tamaño o actividad. (Spidalieri, s/f)

Su objetivo es prever los riesgos y oportunidades que se presentan en un ambiente dinámico, revisar la estrategia a la luz de nuevos escenarios de negocio y alinear los recursos/actividades para ganar ventaja competitiva. (Planificación y Control de Gestión, 2007)

Entre los beneficios financieros se encuentran:

- Disminución del dinero inmovilizado
- Gestión económica controlada
- Medición de la eficiencia
- Plan de ventas único y consolidado
- Pro-actividad en las decisiones

2.3 Contabilidad de Costos

En un sentido general, la contabilidad de costos según Traballini (2004:32) “es la técnica empleada para recoger, registrar y reportar la información relacionada con los costos y, con base en dicha información, decidir de manera óptima y adecuada relacionada con la planeación y el control de los mismos”. Dicho de otra forma similar, la contabilidad de costos es un sistema de información empleado por la empresa para determinar, registrar, controlar, analizar e interpretar toda la información relacionada con los costos de producción, distribución, administración y financiamiento de la entidad.

La contabilidad de costos tiene un enfoque gerencial ya que proporciona información básica a los gerentes de las empresas de cara a la adecuada planeación y el control de la misma, así como para el costeo de sus productos y servicios. Por lo tanto, esta contabilidad ayuda a los gerentes a tomar mejores decisiones dentro de la empresa. (Wayne, Ledesma y Ramos, 2016:20)

2.3.1 Costo

El costo, según Fowler Newton (2010:50) “es el sacrificio que demanda o demandaría:

- a) la compra o la producción de un bien, de un servicio o de un conjunto de ellos;
- b) el desarrollo de una actividad o proceso; o
- c) la cancelación de un pasivo”.

El costo de un bien o un servicio producido es la suma de los costos de los insumos necesarios para su obtención, incluyendo los costos de las actividades que la producción demande. (Fowler Newton, 2010)

2.3.2 Elementos del costo

Según Horngre, Datar y Rajar (2012) los elementos del costo de un producto o sus componentes son: los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Por el tipo de actividad que realiza Tarjeta Naranja S.A., el costo de mano de obra es el que mayor incidencia tiene en el control y seguimiento.

2.3.3 Mano de obra

La mano de obra se define como el esfuerzo físico (personas/colaboradores) que se requieren para la fabricación de un producto o prestación de un servicio. En contabilidad se identifica como costo laboral. Este costo se puede dividir en mano de obra directa y mano de obra indirecta. (Horngre, Datar y Rajar, 2012)

La mano de obra directa es la que está directamente involucrada en la producción de un artículo terminado, la cual puede ser fácilmente rastreada en el producto y representa un costo de mano de obra importante en su producción.

La mano de obra indirecta es la que no se vincula directamente en el proceso productivo. Su valoración da la suma del sueldo ganado en el rol de pagos más el cálculo total del rol de prestaciones.

2.4 Activo

Priotto (2004:38) indica que el activo está formado por los recursos económicos del ente y está constituido a una fecha dada por:

- a) Dinero (moneda en curso legal, moneda extranjera) en efectivo o depósito en banco (cuenta corriente bancaria).
- b) Derechos sobre terceros, que surgen de la venta de bienes o servicios.
- c) Bienes tangibles, que se utilizan como parte de su actividad específica (materias primas, bienes para la venta).
- d) Bienes tangibles, que se utilizan para la producción o comercialización (rodados, inmuebles, herramientas, entre otros).
- e) Colaciones de fondos que realiza el ente, títulos públicos o privados.
- f) Bienes intangibles (derechos de edición).

“Para que un activo se lo considere como tal, el bien “debe brindar utilidad económica al ente, es decir, en el futuro brindar beneficios; para ello debe tener un valor de cambio o valor de uso, es decir, que debe servir para su canje por otro activo o para producto algo que tenga valor para el ente respectivamente”. (Robles Valdés y Alcerreca, 2000:69)

Para que el bien se lo reconozca contablemente, además de cumplir con los citados anteriormente, debe tener la “posibilidad de efectuarle una valuación sobre bases objetivos y verificables, siendo para ello aplicables los criterios de medición como son el valor de incorporación del bien (valores históricos) o el valor al momento de la medición (valores corrientes), ninguna activo o el conjunto de activo debe superar el valor de recuperación”. (García, 1989:45)

2.4.1 Inversiones

Las inversiones surgen de fondos que en forma transitoria o permanente no son utilizados en los activos afectados a la producción o comercialización y se destinan a colocarlos o invertirlos en otros activos que produzcan rentas. Se define al rubro inversiones como “Los fondos para obtener una renta u otro beneficio, explícito o implícito, y que no forman parte de los activos dedicados a la actividad principal del ente, y las colocaciones efectuadas en otros entes” (Priotto, 2004:112).

Incluyen entre otras: Títulos valores, Depósitos a Plazo Fijo, Préstamos, Activos intangibles (desarrollos de software o compras de licencias), Equipos de Computación (servidores, swiches, routers, pc), entre otros. Las inversiones que efectúa el ente se pueden clasificar según el plazo en que se realicen en:

- a) **Temporarias:** cuando el excedente de que dispone el ente es por un plazo corto, puede canalizarlo a inversiones de fácil realización. Por ejemplo acciones que cotizan en bolsa, títulos públicos, depósitos a plazo fijo, etc.
- b) **Permanentes:** cuando se disponen de fondos por un tiempo prolongado y siempre que no afecte el desarrollo de la actividad de la empresa, los mismo se pueden colocar en bienes muebles, bienes inmuebles, participaciones societarios que no cotizan en bolsa, Activos intangibles (desarrollos de software o compras de licencias), Equipos de Computación (servidores, swiches, routers, pc), entre otros.

2.5 Devengado

En una primera aproximación se puede decir que “devengo equivale al reconocimiento en función de corrientes reales constitutivas de ingresos y gastos, frente al

reconocimiento en función de corrientes monetarias o financieras derivadas de las anteriores” [Montesinos et al., 1989:2101.), citado por (Apellaniz Gómez).

El criterio de caja (percibido), reconoce las transacciones cuando se produce el cobro o el pago generado como consecuencia de las mismas, es decir, sólo cuando se ve afectada la tesorería de la empresa, por lo que no se registra movimiento alguno en las cuentas a cobrar o a pagar. (Priotto, 2004)

El criterio de lo devengado es más informativo que el de caja (percibida) por las incidencias que su aplicación genera sobre la composición del patrimonio de la empresa, al presentar información que precede a los flujos de tesorería que se generaran en el futuro como consecuencia del reconocimiento anticipado de gastos e ingresos.

El método de lo devengado limita su aplicación al reconocimiento de ingresos y gastos que presentan una relación directa con los movimientos futuros que se originarán en la tesorería de la empresa. (Priotto, 2004)

2.5.1 Diferencia entre obligación actual y compromiso futuro

Es necesario distinguir entre una obligación presente y un encargo o compromiso para el futuro. La decisión de adquirir activos en el futuro no da lugar, por sí misma, al nacimiento de un pasivo.

Normalmente, el pasivo surge sólo cuando se ha recibido el activo o la empresa entra en un acuerdo irrevocable para adquirir el bien o servicio. (Priotto, 2004)

En este último caso, la naturaleza irrevocable del acuerdo significa que las consecuencias económicas del incumplimiento de la obligación, por ejemplo a causa de la existencia de una sanción importante, dejan a la empresa con poca o ninguna

discrecionalidad para evitar la salida de recursos hacia la otra parte implicada en el acuerdo.

(Priotto, 2004)

2.6 Gastos

Gastos son “los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del ejercicio, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien de nacimiento o aumento de los pasivos, que dan como resultado decrementos en el patrimonio neto, y no están relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios de este patrimonio”. (Priotto, 2004:29)

El resultado de un período es el resultado de la interacción de flujos de ingresos, gastos, ganancias y pérdidas.

Son ingresos (pero no necesariamente entradas de dinero) “los aumentos de activos y las disminuciones de pasivos originados en la producción o entrega de bienes, o en otras actividades que hacen al objeto principal de la empresa”. (Priotto, 2004:29)

Son gastos los costos incurridos para obtener ingresos. No hay ingreso sin gasto ni gasto sin ingreso.

Las ganancias y las pérdidas son respectivamente los incrementos y reducciones del patrimonio que se asignan en hechos del contexto que no son controlables.

Los gastos, contablemente, representa una cuenta de egreso (resultado negativo) y su saldo habitual es Deudor.

Priotto (2004) explica que la clasificación de los gastos se realiza en:

- Gastos de comercialización: son los realizados por el ente en relación directa con la venta y distribución de sus productos o de los servicios que presta.
- Gastos de administración: comprende los gastos realizados por el ente en razón de sus actividades, pero que no son atribuibles a las funciones de compra, producción, comercialización y financiación de bienes o servicios
- Otros gastos: incluye otros gastos operativos no tipificados anteriormente (por ejemplo improductividades físicas o capacidad ociosa de la planta, etc.)

Capítulo 3

Capítulo 3: Marco metodológico

3.1 Objeto de estudio y tipo de intervención

El objeto de estudio del trabajo son las operaciones que representen un desembolso de efectivo y/o sus equivalentes para la Dirección de Sistemas, identificando los principales variables de la gestión: recursos humanos, inversiones y proveedores.

El trabajo se enmarca en una intervención organizacional, según García y Barrale (2012) se considera como tal a un trabajo de tipo profesional que implica la realización de un proyecto cuya finalidad es generar una propuesta creativa de mejoramiento o cambio organizacional. En este sentido, para la realización del mismo se debe partir de una organización o empresa donde se genere alguna demanda que implique un trabajo de intervención como en el caso de Tarjeta Naranja S.A.

3.2 Tipo de estudio y fuentes de datos

El presente trabajo se trata de un estudio de tipo cualitativo-descriptivo, en el que los métodos de recolección de datos son no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica por lo cual el análisis no es estadístico.

Los datos son de fuente primarios ya que provienen del análisis del caso mediante observación directa y entrevistas realizadas a colaboradores de la organización.

3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron fueron:

- ✓ La observación directa, para identificar los aspectos generales de la empresa y la metodología de trabajo de la Dirección de Sistemas, organización, sistema de gestión, cantidad de personal en el área, entre otros.
- ✓ Entrevista desestructurada, con una guía de preguntas abiertas para abordar el objetivo de estudio.
- ✓ Revisión documental interna de la organización para profundizar y dar soporte al proceso de diagnóstico.

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron:

- Una grilla de observación, porque ofrece la ventaja de ser una herramienta de soporte estructurada, organizada y guiada de los elementos que para el analista son importantes de observar.
- Un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, porque es significativa y productiva al momento de recabar datos objetivos. Implica un intercambio de información que se efectúa cara a cara con el colaborador. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevo que se aplique.

La entrevista además, ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

- Para la revisión documental se utilizaron: informes contable internos, plan de cuentas y manual de cuentas contables, estados de resultados y los documentos de presupuestos integra y de costos de años anteriores.

3.4 Proceso metodológico

En una primera instancia se realizó una visita a la empresa, con el objetivo de relevar los datos generales que hacen a su estructura, dimensión y tamaño, entre otros. En esta etapa el instrumento de recolección de datos aplicada fue un la grilla de observación (ver Anexo I).

En una segunda visita, se seleccionó la Dirección de Sistemas para profundizar en el análisis de la función del departamento, las responsabilidades y objetivos, debido a su incidencia en el presupuesto integral de la organización. En esta instancia, se identificó la ausencia de una metodología para la confección del presupuesto anual y un sistema de control, seguimiento y proyección para las operaciones de costos en recursos humanos, inversión y proveedores, dado el contexto inflacionario del mercado que genera cambios constantes sobre los costos.

A su vez, se logró definir el objetivo de estudio y para su relevamiento se aplicó una entrevista abierta con el responsable del departamento siguiendo las guías de presuntas del Anexo II, el tiempo de duración estimado fue de 45 minutos. El objetivo de la entrevista era relevar la información que el entrevistado consideraba pertinente para la toma de decisión en el puesto de Directo que desempeña, al mismo tiempo que comprender la importancia de la información y las fuentes para poder reunir todo en una sola herramienta de gestión.

Como actividad complementaria a la entrevista se solicitó información interna de la organización, como ser: informes contable internos, plan de cuentas y manual de cuentas contables, estados de resultados y los documentos de presupuestos integra y de costos de años anteriores, con el objetivo de contar con soporte documental para analizar las operaciones vinculadas con la Dirección de Sistemas.

A continuación, se dio lugar al procesamiento y análisis de los datos para confeccionar el diagnóstico de la empresa, que quedó plasmado en el capítulo 4 del trabajo, y se confeccionó una propuesta de intervención para la organización mediante una metodología para la confección del presupuesto integral anual y un sistema de control de gestión.

Capítulo 4

Capítulo 4: Análisis y diagnóstico

4.1 Tarjeta Naranja

Tarjeta Naranja es una Sociedad Anónima que tiene 32 años de trayectoria en el mercado. La actividad principal de la organización consiste en emitir tarjetas de crédito para diferir el pago de compras para consumidores finales en los “comercios amigos” que tengan firmado convenio con la empresa.

Entre las últimas estrategias más importantes de la organización se pueden mencionar la inauguración, en el año 2015, de la denominada “Casa Naranja”, constituyendo un edificio corporativo que alberga a la administración central de toda Argentina; y, en el 2017, decidió cambió de estrategia para dejar de ser sólo una tarjeta de crédito para empezar a abrirse nuevos rubros, entre ellos, entretenimiento, cultura y turismo.

Naranja dispone de una dotación de 3.373 colaboradores, según el reporte de sustentabilidad de 2016, y según el estudio “Las mejores empresas para trabajar en Argentina en el año 2016” realizado por Great Places to Work Naranja se encuentra entre las 10 primeras.

Entre las características principales de la organización, que la identifica y diferencia en el mercado, se puede mencionar la cultura organizacional y la participación de Recursos Humanos para la prestación del servicio. De este modo, se puede establecer que el costo laboral representa una de las mayores implicancias en el presupuesto de la organización.

Por otro lado, Naranja está presente a lo largo de todo el territorio argentino. Dispone de un total de 205 sucursales.

A continuación se puede visualizar la distribución por provincias y regiones:

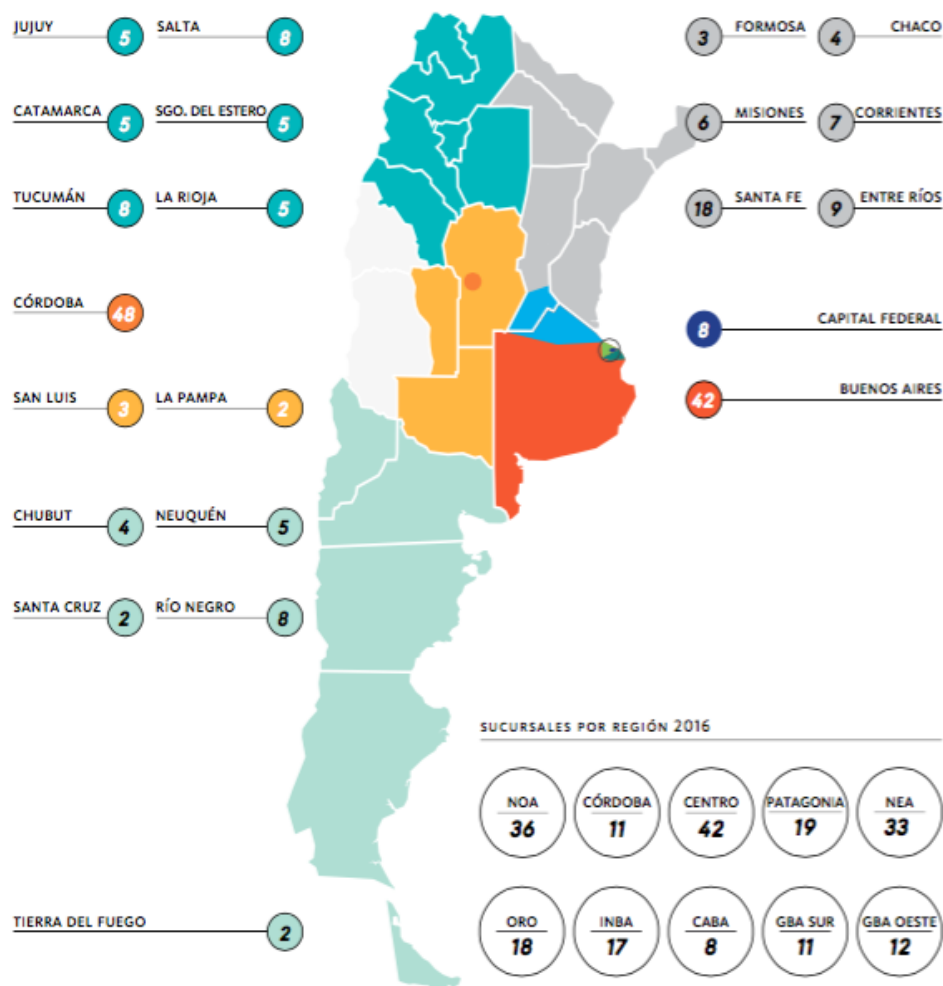


Figura nº 1. Sucursales por provincias y región.

Fuente: Reporte de Sustentabilidad Tarjeta Naranja S.A., 2016.

4.1 Cultura organizacional



Figura nº2. Pilares estratégicos.

Fuente: Reporte de Sustentabilidad Tarjeta Naranja S.A., 2016

Referencias:

1) Asentado en el desarrollo continuo de los colaboradores en el mejor ambiente de trabajo. El trabajo en equipo, el liderazgo co-participativo, los eventos y espacios para compartir, aprender, trabajar y disfrutar son algunos de los elementos que caracterizan la cultura de la organización.

2) Implica generar las condiciones para que los clientes vivía y sientan la mejor experiencia en todos los canales de atención y en todos sus pedidos. En la resolución de sus problemas, en la velocidad de sus trámites, en la sencillez de la operación y en la cantidad y calidad de productos que disponen para ellos.

3) A través del desarrollo de nuevas oportunidades pensando en el futuro, apostando a la innovación y a las nuevas tecnologías. Crecer de manera sustentable, renovarse y repensarse todo el tiempo.

4) Es rediseñar los procesos focalizando en la experiencia del cliente y en hacer solo tareas que agreguen valor. La innovación y el profesionalismo son los infaltables para que sea posible.

4.1.1 Misión

Brindar servicios financieros orientados al consumo con Calidad con Calidez, a través de un equipo de Colaboradores capaces, alegres y motivados.

4.1.2 Visión

Ser el emisor líder en Argentina, con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente. La misión, visión y valores expresan nuestra fuerza y definen la Cultura Naranja. Son nuestra fuente de inspiración y describen el ideal de empresa que queremos alcanzar

4.1.3 Valores

Los valores que guían a Tarjeta Naranja S.A. en el desarrollo de sus actividades son:

➤ **Alegría del Trabajo**

Queremos que las personas se sientan felices, cómodas en su puesto de trabajo y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva. Este valor nos compromete a sentirnos bien, satisfechos, seguros, acompañados y a formar equipos con amigos que tienen similares inquietudes y aspiraciones.

➤ Puertas Abiertas

Somos una empresa de Puertas Abiertas. Todas las puertas están abiertas y del otro lado siempre se encuentra alguien dispuesto a escuchar y canalizar sugerencias. Los canales para comunicarnos siempre están abiertos y no importa el tamaño de la puerta... todos estamos para escuchar.

➤ Mejora Continua

Cada día podemos mejorar, generando nuevas ideas y buscando diferentes formas para lograr mayor eficiencia. Cuando las buenas ideas de unos se acoplan con las de otros, la mejora continua está asegurada. Es una búsqueda sin límites y un desafío constante a la rutina.

➤ Pirámide Invertida

Toda la organización está puesta al servicio del Cliente: los que más saben y mayor experiencia tienen, están ubicados en la base. Y hacia arriba, donde están los Clientes que son el presente y futuro, se van encolumnando los más nuevos. Cada “nivel” dirige, ayuda y sirve de soporte al anterior, porque tiene más capacitación, experiencia y responsabilidad.

4.2 Organigrama de la Dirección de Sistemas

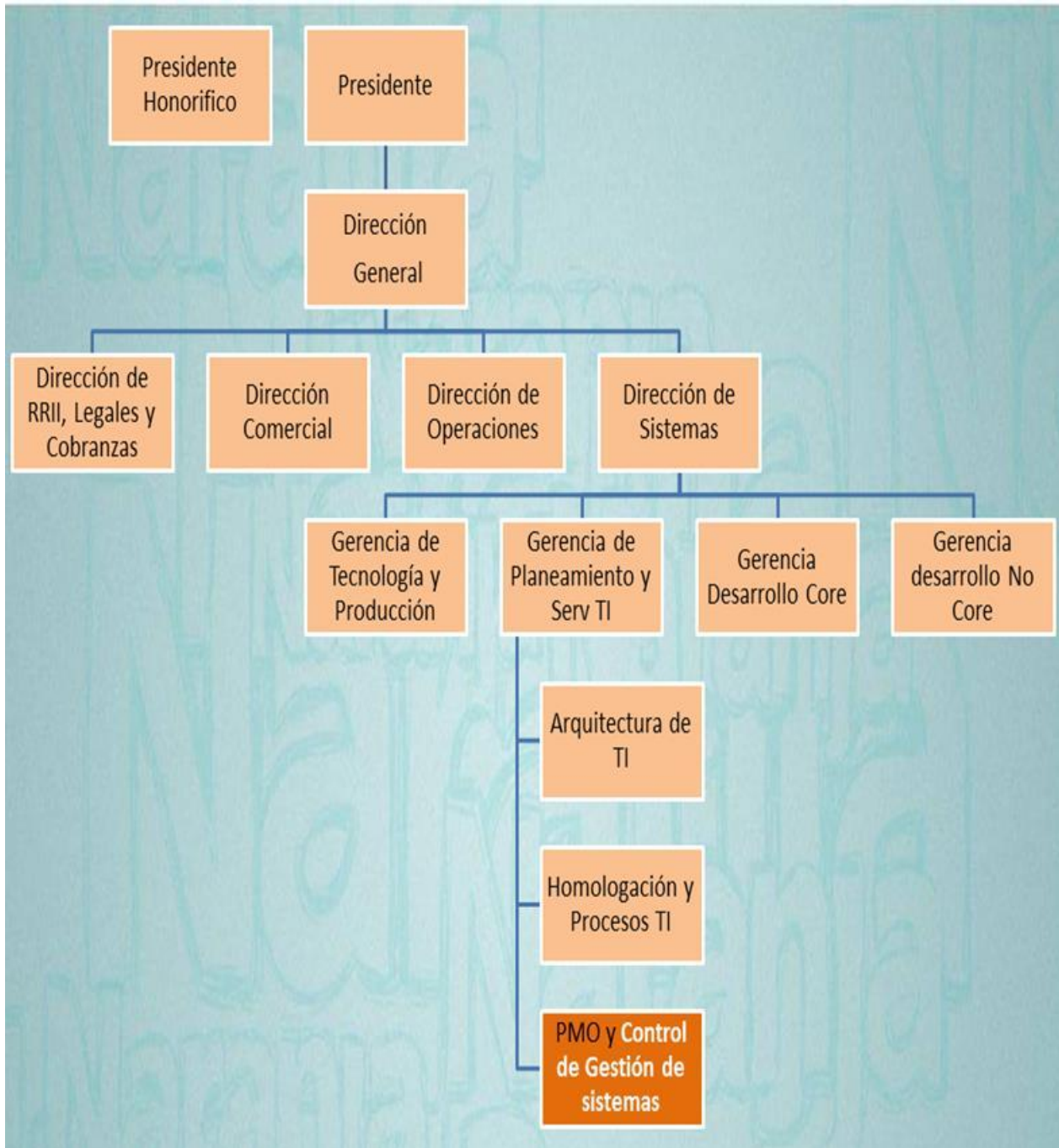


Figura n° 3. Organigrama de la empresa.

Fuente: Tarjeta Naranja S.A, 2017

4.3 Presentación Dirección de Sistemas de Tarjeta Naranja

En la Dirección de Sistemas de Tarjeta Naranja trabajan 285 colaboradores, 170 corresponden a personas que están en la nómina de la empresa y el resto pertenece un servicio externo, distribuidas en distintas gerencias:

- Gerencia Desarrollo Core: la misma desarrolla y mantiene aplicaciones con impacto al usuario Final.
- Gerencia Desarrollo No Core: la misma desarrolla y mantiene aplicaciones que utilizan las áreas de soporte o internas (recursos humanos, sueldos, Contable, etc.)
- Gerencia de Tecnología y Producción: la misma tiene a cargo el mantenimiento de:
 - Todos los equipos de computación de todas las sucursales.
 - Enlaces de internet y teléfonos de todas las sucursales.
 - Mantenimiento de servidores.
 - Etc.
- Gerencia de Planeamiento y Servicios TI: en la misma se encuentran las áreas que son cross a toda la dirección:
 - Arquitectura: define la arquitectura de los desarrollos de Software.
 - Homologación: testea los desarrollos antes de implementarlos para evitar que los mismos contengan errores de confección.
 - Procesos TI: es al área encargada de definir todos los procesos relacionados con sistemas.
 - Control de Gestión: tiene a cargo la mayoría de las tareas que realiza una gerencia de administración, pero con especialización en sistemas. Algunas de sus responsabilidades son las siguientes:

- Compras
- Pagos
- Conciliaciones
- Provisiones

4.4 Análisis del presupuesto

El presupuesto como documento escrito es un informe interno que por decisión de la empresa no autorizaron a su divulgación, pero al cual se tuvo acceso para analizar sus características principales y el impacto que desde la Dirección de Sistemas genera.

A partir de la entrevista con el Director de Sistemas y la revisión documental del presupuesto de la empresa, se puede establecer que Naranja utiliza la técnica incremental o tradicional para la confección del mismo. Esta técnica consiste en tomar el presupuesto del año inmediato anterior y a partir de “pautas” se aplican los aumentos para el nuevo ejercicio.

Se trata de un presupuesto estático ya que es un documento formal que la empresa confecciona para cumplir con obligaciones legales, entre ellas: la presentación ante el Banco Galicia S.A. la versión final para su aprobación, ya que este banco es accionista mayoritario. El período de confección se comprende entre los meses de junio y agosto del mismo año.

En este sentido, se puede establecer que la empresa no posee un procedimiento formal y estructurado para su confección. Al trabajar con un presupuesto estático, como ya se estableció, falta una visión estratégica sobre el documento para utilizarlo como una herramienta de control.

Los datos que se requieren para su confección son:

- Consumos acumulados a junio.
- % de consumo del presupuesto.
- Pauta de aumento de proveedores, informado por el departamento de Finanzas y pauta laboral, según el análisis de los aumentos del convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio.
- Variación del tipo de cambio.

Al presupuesto de sistemas se lo clasifica en cuatro grupos:

1. Costos propios: en este grupo se encuentran todas las imputaciones de gastos a centros de costos de la Dirección de Sistemas.
2. Costos otras áreas: también llamado “cuentas administradas” en este grupo se encuentran las cuentas que administra sistemas, de las cuales es responsable del cumplimiento del presupuesto de toda la cuenta, pero lo asigna a todos los centros de costos de la empresa y agrupa las siguientes cuentas:
 - a. Teléfonos: en esta cuenta se encuentran los consumos telefónicos de toda la empresa
 - b. Enlaces: en esta cuenta se encuentran los gastos de conectividad de todas las sucursales.
 - c. Mantenimiento Preventivo y correctivo de Infraestructura: en esta cuenta se imputan los gastos necesarios para el mantenimiento de todos los equipos de computación instalados.

3. Inversiones propias: son las inversiones impulsadas por sistemas, referidas a la actualización tecnológica o la continuidad de la operación.
4. Inversiones otras áreas: Son proyectos de inversión solicitados e imputados a áreas que no pertenecen a sistemas.

Las inversiones pueden ser:

- a. Hardware: en la cuenta equipos de computación.
- b. Software: la cuenta activos intangibles.

4.4.1 Variables que impactan en el presupuesto

Para el proceso presupuestario se tienen en cuenta distintas variables exógenas que aumentan o disminuyen los montos a presupuestar o desviarán los reales si difieren de las estimadas. Las más importantes son:

- **Tipo de cambio:** la variación del tipo de cambio impactará sobre obligaciones dolarizadas, en sistema son muy comunes para rubros como:
 - Enlaces: es el servicio de internet de todas las sucursales.
 - Equipos de computación: PCs, servidores, impresoras
 - Licencias de software: como Microsoft, Oracle, etc.

Según se registra, durante los años 2015 y 2016 la variación del tipo de cambio del dólar ha sido de la siguiente manera:

Tabla n° 2. Cotización del dólar 2015-2016.

Mes	TC Real	% Dif
ene-15	\$ 8,56	
feb-15	\$ 8,66	1,2%
mar-15	\$ 8,73	0,8%
abr-15	\$ 8,82	1,0%
may-15	\$ 8,91	1,0%
jun-15	\$ 9,00	1,0%
jul-15	\$ 9,09	1,0%
ago-15	\$ 9,20	1,2%
sept-15	\$ 9,30	1,1%
oct-15	\$ 9,43	1,4%
nov-15	\$ 9,56	1,4%
dic-15	\$ 9,70	1,5%
ene-16	\$ 13,30	37%
feb-16	\$ 14,25	7%
mar-16	\$ 15,95	12%
abr-16	\$ 14,80	-7%
may-16	\$ 14,40	-3%
jun-16	\$ 14,20	-1%
jul-16	\$ 15,20	7%
ago-16	\$ 15,20	0%
sept-16	\$ 15,10	-1%
oct-16	\$ 15,40	2%
nov-16	\$ 15,30	-1%
dic-16	\$ 16,05	5%

Fuente: Elaboración Propia con base en el tipo de cotización del Banco de la Nación Argentina, 2015-2016

En valores absolutos el dólar presentó una variación de \$7,49 en diciembre de 2016 respecto a enero de 2015. En valores relativos la variación del dólar representó un 187,5% entre enero de 2015 y diciembre de 2016.

Aplicando esta situación a las facturas de uno de los principales proveedores de la empresa se puede reflejar la importancia que presenta el control y seguimiento:

Tabla n° 3. Impacto de la variación del tipo de cambio en facturación

2015			2016			Variación en USD	Variac. en \$
USD	TC	Total en pesos	USD	TC	Total en pesos	3%	\$4,74
\$425.000,00	\$8,56	\$3.638.000	\$437.750,00	\$13,30	\$5.822.075,00		

Fuente: Elaboración Propia con información de Tarjeta Naranja S.A., 2017.

La variación del dólar del 3% es establecida por el proveedor, mientras que la variación en \$ está determinada por el contexto inflacionario del mercado. Este último, produce un aumento imprevisto en el costo del servicio, en el caso del período 2015-2016 representó un impactando de \$2.074.935 pesos de aumento.

- **Acuerdos salariales de empleados de comercio a través del CCT 130/75:** el costo laboral es una de las variables de mayor impacto en el presupuesto ya que representa el 36% del presupuesto de la Dirección de Sistemas. Naranja dispone de 3300 colaboradores aprox., y en la Dirección de Sistemas específicamente 170 que pertenecen a la nómina.
- **Crecimiento Económico:** los ingresos brutos de Tarjeta Naranja están influenciados por el nivel de actividad económica, como el índice de inflación, tasas de interés, desempleo (repercute en mora, y la posibilidad de nuevas altas)
- **Regulaciones del BCRA:** el Banco Central está tomando un rol protagónico, interviniendo fuertemente en las definiciones de tasa de interés que se puede cobrar, definiendo cuando se puede aumentar el cobro de Resumen de Cuenta (en el año 2016 sólo autorizo un 10%).

Integrando las 4 variables en un solo gráfico se puede representar lo siguiente:

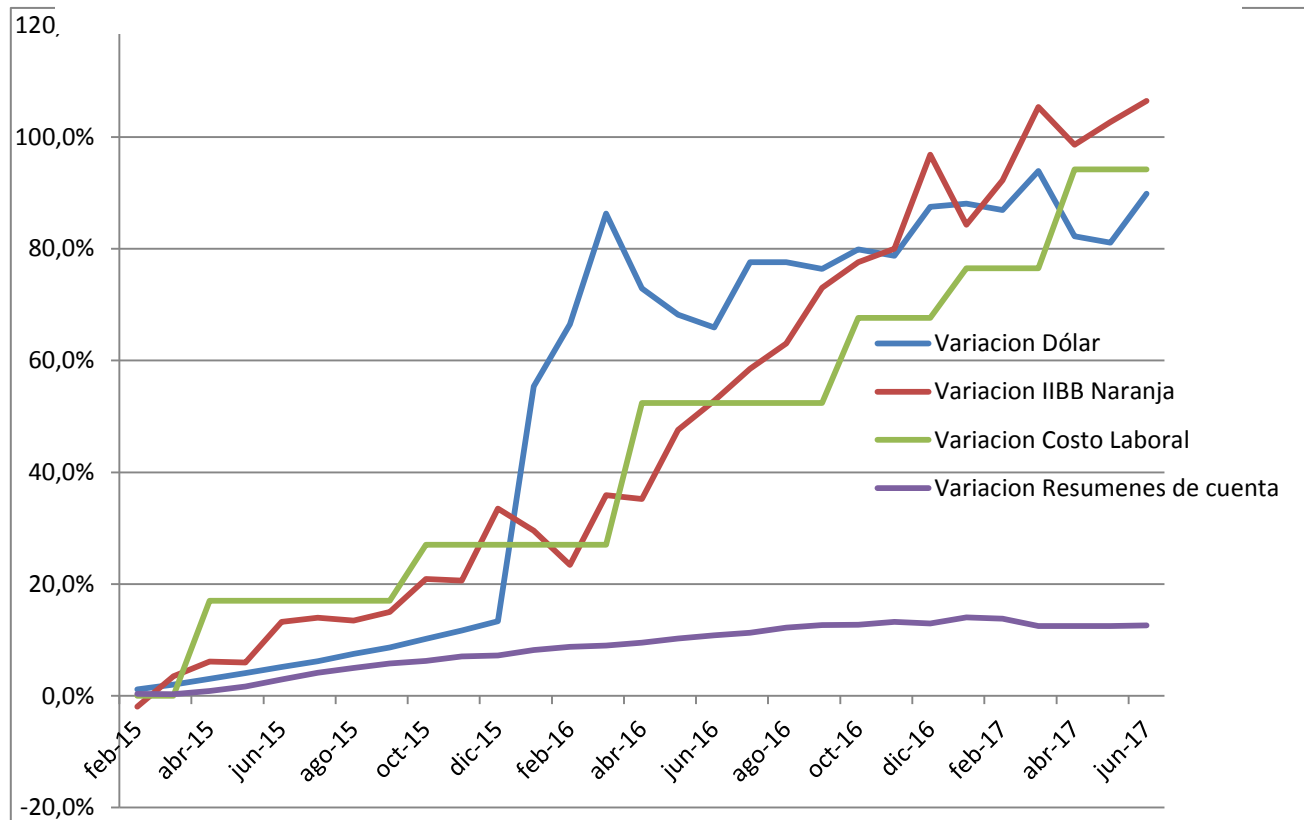


Gráfico n° 1. Integración de variables de impacto del presupuesto.

Fuente: Elaboración Propia con información de Tarjeta Naranja S.A.

Tomando valores acumulativos y teniendo como mes base el mes de enero de 2015, se puede establecer que el costo laboral presenta una variación creciente y constante, la variación del resumen de cuenta ha sido el más bajo y es la que mayor homogeneidad presenta en los valores, la variación de la cotización del dólar ha presentado un pico en valores acumulados en el mes de marzo de 2016, aumentando por encima de los ingresos brutos de la empresa, de este modo se ha convertido en la variable de mayor impacto en el presupuesto, por último, la variable de ingresos brutos se ha mantenido también con crecimiento homogéneo.

El objetivo de este análisis es demostrar el comportamiento fluctuante que tiene las variables para decidir incluirlas en las tareas de control y seguimiento del proceso de control de gestión.

4.4.2 Operaciones de inversiones

Las inversiones que se analizan en el presente trabajo son aquellas que están relacionadas con las actividades de la Dirección de Sistemas, según la siguiente clasificación contable de la empresa:

Activos intangibles

- comprar un licencia ya hecha
- invertir horas hombre para desarrollo

Instalaciones

- cableado eléctrico
- UPS

Equipos de Computación

- servidores
- PC,
- swiches,
- Router,
- Teléfonos
- Notebook

Estas inversiones tienen que ver con el desarrollo y crecimiento económico de la empresa desde la Dirección de Sistemas.

Para cada proyecto, la dirección de sistemas, crea una ficha (ver Anexo III) con el objetivo de darlo de alta en la contabilidad, según la cuenta a la que corresponda: Activos Intangible, Instalaciones o Equipos de Computación, para su individualización e inventario de los costos por proyecto, es decir la imputación contable. La ficha se completa con la siguiente información:

- Descripción del proyecto
- Monto
- Cuadro de costeo
- Fecha de implementación: una vez cumplida dicha fecha se cierra el bien y comienza a amortizar.

Las inversiones se amortizan con el siguiente criterio, según informó el Directo de Sistemas:

- Equipos de computación: amortización a 60 meses.
- Bienes intangibles: 24 meses salvo justificación para incrementar esta vida útil.
- Instalaciones 120 meses.

Entre los proyectos de inversión activos que la empresa posee se pueden mencionar:

Tabla n° 4. Inversión activas 2016-2017

Proyecto	2016		Cuenta	Moneda	Presupuesto 2017	Fecha Aprobación
	Presupuesto Aprobado	Consumo 2016			Total Pesificado	
NOL y TAC R4	\$ 4.750.000	\$ 4.282.775	Activos Intangibles	Pesos	\$ 467.225	mar-16
App Naranja Fase 2	\$ 2.050.000	\$ 1.962.075	Activos Intangibles	Pesos	\$ 87.925	mar-16
Equipos pSeries 2017	\$ 4.430.000	\$ 4.144.559	Activos Intangibles	Pesos	\$ 285.441	mar-16
Equipos pSeries 2017	\$ 7.616.512	\$ 3.755.136	Equipos de Computación	Dólares	\$ 3.861.376	mar-16
NOL para CA	\$ 866.320	\$ 866.320	Equipos de Computación	Pesos	\$ 0	abr-16
ESLE Logística	\$ 10.000.000	\$ 9.379.577	Activos Intangibles	Pesos	\$ 620.423	abr-16
Evolución de la Operación	\$ 3.104.000	\$ 1.233.800	Activos Intangibles	Pesos	\$ 1.870.200	abr-16
ESLE Clave Clientes	\$ 1.080.000	\$ 859.073	Activos Intangibles	Pesos	\$ 220.927	may-16
ESLE Cuenta Corriente Cliente	\$ 8.000.000	\$ 3.953.243	Activos Intangibles	Pesos	\$ 4.046.757	may-16
ESLE Simplificación en servicios	\$ 3.589.670	\$ 2.663.690	Activos Intangibles	Pesos	\$ 925.980	may-16
GEN 2	\$ 9.261.000	\$ 4.259.952	Activos Intangibles	Pesos	\$ 5.001.048	may-16
TASI	\$ 1.922.200	\$ 1.826.690	Activos Intangibles	Pesos	\$ 95.510	may-16
Monitoreo TACs	\$ 1.600.000	\$ 0	Activos Intangibles	Pesos	\$ 1.600.000	jun-16

Claves de emergencia	\$ 269.430	\$ 262.138	Activos Intangibles	Dólares	\$ 7.292	ago-16
Claves de emergencia	\$ 44.875		Equipos de Computación	Dólares	\$ 44.875	ago-16
ERP	\$ 46.521.023	\$ 3.936.540	Activos Intangibles	Dólares	\$ 42.584.483	ago-16
ERP	\$ 4.246.970	\$ 0	Equipos de Computación	Dólares	\$ 4.246.970	ago-16
Tablero Comercial Fase 2	\$ 5.464.000	\$ 1.698.685	Activos Intangibles	Pesos	\$ 3.765.315	jul-16
Venta Online Fase 2	\$ 1.270.585	\$ 1.270.585	Activos Intangibles	Pesos	\$ 0	ago-16
ESLE Reglas de Fraude	\$ 1.150.000	\$ 345.000	Activos Intangibles	Pesos	\$ 805.000	oct-16
Portal Autogestión de Clave	\$ 135.000	\$ 0	Equipos de Computación	Dólares	\$ 135.000	oct-16
Portal Autogestión de Clave	\$ 886.130	\$ 0	Activos Intangibles	Pesos	\$ 886.130	oct-16
Digitalización de procesos Ola 2	\$ 3.760.000	\$ 88.400	Activos Intangibles	Dólares	\$ 3.671.600	oct-16
Digitalización de procesos Ola 3	\$ 3.944.000	\$ 0	Activos Intangibles	Dólares	\$ 3.944.000	oct-16
Programa Comercios	\$ 5.000.000	\$ 225.387	Activos Intangibles	Pesos	\$ 4.774.613	oct-16

Fuente: Elaboración con base en información proporcionada por Tarjeta Naranja S.A.

Como puede observarse en la primera columna se encuentra la denominación de la inversión. En la segunda columna el monto presupuestado por el total de la inversión. En la columna tres se encuentra el monto total consumido durante el año 2016 y en la columna “Presupuesto 2017” – “Total Pesificado” se encuentra el monto que resta de consumir y que

impacta al presupuesto del año 2017. Esto es así, ya que dependiendo de la fecha de alta de la inversión en algunos casos el proyecto puede durar 10 meses, generando un impacto en dos ejercicios económicos. De este modo, se considera pertinente la integración del seguimiento y control de las operaciones de inversiones en el proceso de control de gestión.

4.5 Política de eficiencia

La organización dispone de una política de eficiencia que, si bien, no está formalizada en un documento que refleje los lineamientos generales de la misma, es aprobada y conocida por todos los Directores.

La política es de aplicación para todas las áreas de la empresa que utilizan presupuestos para implementar una gestión eficiente de los recursos acompañando el crecimiento y/o contracción de la organización.

Esta política está relacionada con la estrategia organizacional de mejora continua, consiste en medir la eficiencia de los costos en relación a los ingresos brutos en comparación con el año anterior. El período de medición coincide con el período del ejercicio económico de la empresa.

A su vez, la política implica un parámetro de control, ya que su objetivo es que los costos crezcan o se contraigan con una diferencia del 5% en relación con los ingresos brutos. En otras palabras, la política establece que si los ingresos brutos aumentan un 20% los costos pueden crecer un 15% no más, ya que se entiende que si el negocio crece se requieren de mayor cantidad de recursos para afrontar una mayor actividad, lo mismo ocurriría en forma inversa en una contracción.

En síntesis se puede establecer que es una buena herramienta para la gestión organizacional, pero en la empresa no se logra apreciar ya que no se aplica en la práctica diaria. Como ya se estableció en el trabajo, la empresa no aplica tareas de control y seguimiento para los presupuesto, por lo que el resultado de eficiencia de la organización se logra medir al cierre del ejercicio económico solamente.

Diagnóstico organizacional

A partir del análisis realizado se puede establecer que la Dirección de Sistemas de Tarjeta Naranja S.A. elabora sus presupuestos con la técnica incremental definiendo pautas para el costo laboral, el aumento de proveedores y una proyección del tipo de cambio para los ítems dolarizados. Es un documento estático al cual no se le aplican actividades de control y seguimiento en forma periódica, estructurada y formalizada, lo que genera falta de información para la toma de decisiones en forma oportuna y precisa y para reportar a los agentes externos, como por ejemplo el Banco Galicia S.A.

Los inconvenientes actuales son que esta información llega a los directores y gerentes con demasiado detalle para estos niveles, y que dicha información no contempla los siguientes puntos:

- Facturas no impactadas por demoras en el proceso de pagos, o en negociaciones, etc.
- Compras realizadas: no contempla compromisos ya asumidos pero no erogados, esto puede ocasionar que se tome una decisión sin contar con toda la información.
- Proyecciones (Forecast): estimaciones sobre el impacto del tipo de cambio, acuerdos salariales sobre los meses siguientes.

El presupuesto constituye un plan preponderante numérico de las operaciones de la organización que establece la medida ideal de las metas y resultados que se esperan.

Las variables de impacto para el presupuesto de la Dirección de Sistemas son: costo laboral, tipo de cambio del dólar, los acuerdos con proveedores, y las inversiones. Y el parámetro principal de control es la política de eficiencia de los costos de la organización.

La actividad presupuestal representa una técnica formal y en su elaboración se utiliza información interna y externa, identificándose en el primer caso la evidencia y soporte de los registros, y en el segundo el conocimiento de las condiciones del mercado que impactan en el presupuesto.

Se distinguen tres objetivos en el presupuesto y son el relativo a la planeación (objetivos), coordinación (orden y equilibrio) y control (estándares).

Por otro lado, se puede establecer que la empresa considera el presupuesto como un documento formal obligatorio y no logra identificar la función estratégica que posee, como técnica de control.

Un sistema presupuestario no tiene significado si, una vez implementado, no se comparan las cifras relativas a los hechos reales con las previsiones efectuadas. Sin el control presupuestario, la planificación carece de sentido.

De este modo, se propone aplicar técnicas de control presupuestario, ya que esta metodología permite evaluar la eficiencia de cada sector de la organización y la validez de las estimaciones contenidas en el presupuesto. A su vez, para lograr este control es

necesario confeccionar informes que expresen las variaciones entre los valores reales y los presupuestados.

Capítulo 5

Capítulo 5: Propuesta de Intervención

Con la intención de cumplir con el objetivo general del trabajo en el presente capítulo se desarrolla la propuesta de intervención para la organización.

Como primera medida se define un indicador como parámetro de control que se aplicará para el presupuesto de la empresa. En este sentido, se tomó como criterio la política de eficiencia de Naranja.

A continuación, se propone una metodología para la confección del presupuesto anual con el objetivo de estructurar y ordenar los pasos y el tiempo de preparación.

Por otro lado, se consolida en una planilla de Excel una herramienta integrada para las tareas de seguimiento, control y proyección del cumplimiento del presupuesto.

5.1 Indicador de eficiencia

Con el objetivo de aplicar y cumplir con la Política de Eficiencia de Naranja, se desarrolla el siguiente indicador, como parámetro de control para la Dirección de Sistemas:

Tabla n° 5. Indicador de eficiencia

Indicador	Definición	Fórmulas	Objetivo	Parámetro
Eficiencia	Muestra el porcentaje (en miles de pesos) de eficiencia en el consumo del costo sobre la variable que se analiza en relación al monto	$F(x) = \frac{\text{Costo Total Real}}{\text{Ingresos Brutos Reales}}$ $F(x) = \frac{\text{Costo Total Presupuestado}}{\text{Ingresos Brutos Presupuestado}}$	Realizar un seguimiento y control en el consumo de los costos de una actividad y/o proceso, para cumplir con eficiencia	El ratio de los valores reales debe ser inferior al ratio de los valores presupuestados proporcional al tiempo transcurrido al

	presupuestado.		el consumo.	momento de la medición.
--	----------------	--	-------------	-------------------------

Fuente: Elaboración Propia.

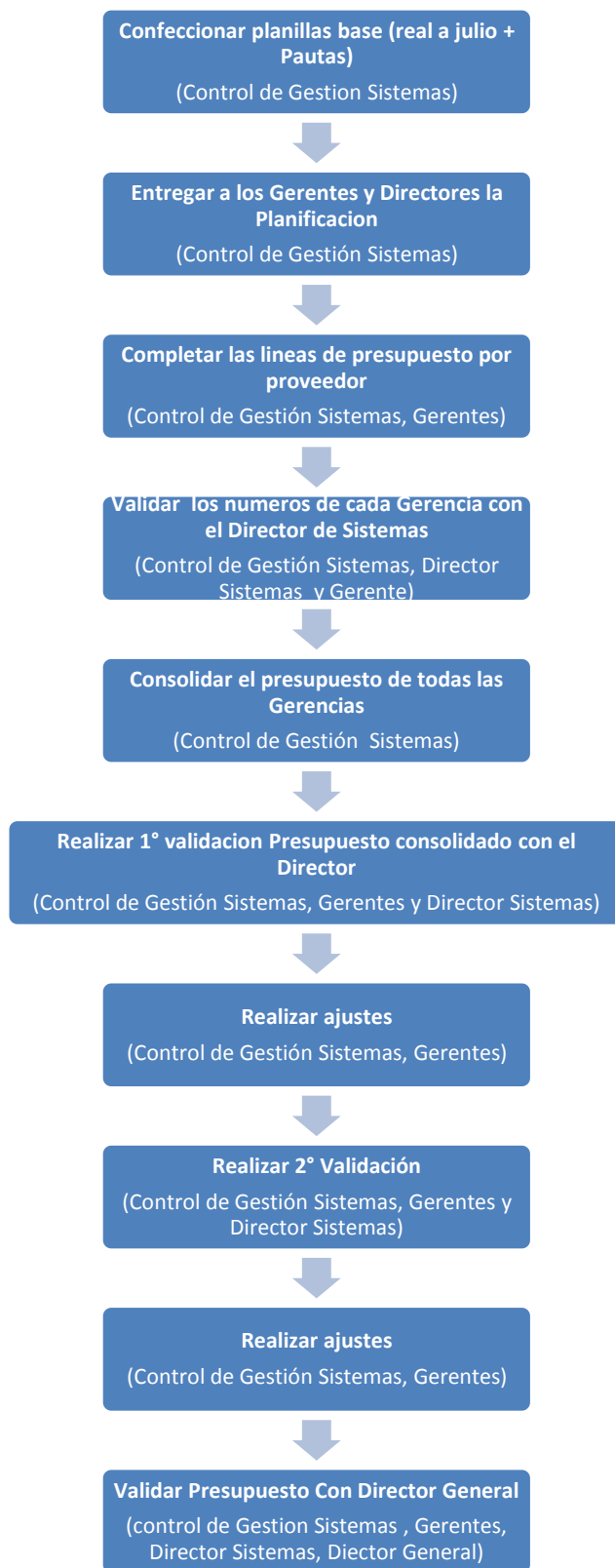
Este indicador se incorporaría a la herramienta de control de gestión que se propone en el presente capítulo.

5.2 Proceso de confección del Presupuesto

El objetivo de esta propuesta es estructurar y ordenar el proceso de armado del presupuesto:

- Proponer un proceso para el armado del presupuesto.
- Incorporar a este proceso de una planificación, dando visibilidad a la Dirección.
- Acompañar a cada Gerente con el armado de sus presupuestos

Proceso:



Planificación:

Planificación Presupuesto 2017	F.Inicio	F.Fin	Resp	2016												Observaciones		
				2° Q						3° Q								
				jun-16			jul-16			ago-16			sep-15					
				6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22		27	7
Preparar valores históricos y proyecciones por Gcia	22-jun	27-jun																
Elaborar Presupuesto (c/Gcia)	22-jun	11-jul	Gerentes Sistemas															
Reunión soporte TyP	22-jun	22-jun	M. Pastor, Gerente + Jefes TyP															
Reunión soporte Desarrollo Core	29-jun	29-jun	G. Bertotti, M. Pastor, Gerente + Jefes Core															
Reunión soporte Sdl	30-jun	30-jun	B. Ferlito, Gerente + Jefes SDI															
Reunión soporte PySTI	01-jul	01-jul	F. Canepa, G. Bertotti, Gerente + Jefes PySTI															
Reunión soporte Desarrollo No Core	04-jul	04-jul	B. Ferlito, M. Pastor, Gerente + Jefes NoCore															
Entrega de planillas por Gcia (c/Gcia)	12-jul	12-jul	Gerentes Sistemas															
Consolidar 1° versión Presupuesto DS	12-jul	15-jul	CG Sistemas															
Informe valores consolidados a DS	15-jul	15-jul	CG Sistemas															
Reunión 1° versión individual TyP con DS	05-jul	05-jul	CG Sistemas, G. Ozan, S Mazzitello															
Reunión 1° versión individual Desa Core con DS	19-jul	19-jul	CG Sistemas, P. Ferrero, S Mazzitello															
Reunión 1° versión individual PySTI con DS	19-jul	19-jul	CG Sistemas, F. Castagno, S Mazzitello															
Reunión 1° versión individual Sdl con DS	20-jul	20-jul	CG Sistemas, A.L. Torres, S Mazzitello															
Reunión 1° versión individual Desa NoCore con DS	20-jul	20-jul	CG Sistemas, C Marconetto, S Mazzitello															
Ajustes sobre Ppto por Gerencia (c/Gcia)	20-jul	29-jul	CG sistemas, Gerentes Sistemas															
Entregar 2° versión con ajustes (c/Gcia)	29-jul	29-jul	Gerentes Sistemas															
Consolidar 2° versión Presupuesto DS	01-ago	05-ago	CG Sistemas															
Informe valores consolidados a DS	05-ago	05-ago	CG Sistemas															
Reunión 2° versión Ppto Consolidado con DS (t/Gcias)	08-ago	08-ago	CG sistemas, Gerentes Sistemas, S. Mazzitello															
Ajustes sobre 2° versión Presupuesto Consolidado	08-ago	12-ago	CG sistemas, Gerentes Sistemas															

A su vez, se propone acompañar a cada Gerente con el armado de sus presupuestos:

El área de Control de Gestión de Sistemas confecciona todas las órdenes de compras y las asignaciones de las facturas de la Dirección de Sistemas; al realizar esta tarea se cuenta con toda la información de respaldo para el armado del presupuesto de cada Gerencia.

El acompañamiento consiste en:

- Proporcionar valores reales consumidos hasta el mes de Junio.
- Proporcionar información de órdenes de compras realizadas (compromisos asumidos)
- Validar criterios de activación.
- Consolidar información y realizar los indicadores de eficiencia.

5.3 Información sobre erogaciones comprometidas (compromisos de compras no ingresadas, facturas no impactadas)

Es de suma importancia que un control presupuestario contemple todas las variables para evitar tomar decisiones equivocadas por falta de información.

Generalmente, los controles presupuestarios solo contemplan información de lo impactado en contabilidad al cierre del período bajo análisis, al realizarlo de esta manera se están omitiendo variables no impactadas en contabilidad.

Las erogaciones no contempladas se clasificarán en dos grupos:

1. Compromisos de compras no ingresadas.
2. Facturas no impactadas.

Compromisos de compras no ingresadas:

Dentro del área (Control de Gestión de Sistemas) también se realizan todas las compras de sistemas, esto hace posible cruzar las compras realizadas con las facturas impactadas. Hay compras importantes como pueden ser las de servidores o equipos de computación, que suelen demorar entre 60 y 90 días y no figurara en contabilidad hasta que no se reciban estos equipos. Si en el control presupuestario no figuran impactados los compromisos de compras, esto puede ocasionar un desvío presupuestario.

Facturas no impactadas:

Revisar las facturas impactadas en contabilidad verificando si falta impactar facturas de servicios recurrentes, esto como en el caso anterior puede hacer que se vean

holguras presupuestarias que no son reales, al tratarse se servicios prestados se deberían provisionar ya que si no se hace la empresa estaría teniendo pasivos omitidos en sus balances.

Para que el control presupuestario sea completo y permita tomar decisiones acertadas debe contener los dos puntos mencionados anteriormente.

Hay sistemas a los que se denomina con la nomenclatura ERP como el conocido SAP que tienen integrado las compras, presupuesto, contabilidad, depósito y pagos. Esto evitaría todas estas tareas manuales de estimación.

Esto no conlleva una demostración numérica, sino más bien, implica un cambio en el proceso de control presupuestario con la incorporación de nueva información para obtener resultados más objetivos.

5.4 Herramienta integrada de control presupuestario

El diseño de la herramienta consiste en una planilla de Excel que integra la medición, el seguimiento y control del presupuesto.

La portada tendría la siguiente forma:

INFORME CONTROL PRESUPUESTARIO DIRECCIÓN DE SISTEMAS - JULIO 2017



En línea general los controles se agruparían en tres variables:

- Costos, integrando el indicador de eficiencia, definido al principio del capítulo, con el objetivo de medir que el consumo de los costos previstos en el presupuesto se realiza dentro del parámetro de eficiencia de la empresa.
- Activos para el seguimiento y control de las inversiones.
- Información Adicional para la toma de decisiones integrando proyecciones, un informe de proveedores y un histórico del indicador de eficiencia.

A continuación se desglosa cada una de las variables para explicar el funcionamiento de la herramienta.

5.4.1 Indicador de eficiencia costos propios

Esta sección de la planilla está diseñada para reflejar el resumen general del control de gestión respecto del consumo de los costos previstos en el presupuesto medidos según el parámetro de eficiencia de la empresa.

Resumen Indicadores de Eficiencia - ACUMULADO JULIO 2017

DIRECCIÓN DE SISTEMAS

Gerencia: (Todas) ▼

Centro de Costos: (Todas) ▼

Categoría	Rubro	Real \$	Presupuesto \$	Desvío
Gastos Indicador de Eficiencia	Costo Laboral	\$ 81.960.540	\$ 87.156.027	-6,0%
	Otros Costos	\$ 75.331.394	\$ 78.292.938	-3,8%
	Ctas Admin. Erogado	\$ 27.789.754	\$ 298.564	
	Cuentas Administradas Facturado	-\$ 32.620.912		
Total Gastos Indicador de Eficiencia		\$ 152.460.776	\$ 165.747.529	-8,0%
Amortizaciones	Amortizaciones	\$ 14.803.576	\$ 7.137.746	107,4%
Total Amortizaciones		\$ 14.803.576	\$ 7.137.746	107,4%
Total general		\$ 167.264.352	\$ 172.885.275	-3,3%

Total Ingresos Brutos T.N. (en miles de \$)		Real	Presupuesto	Desvío
		7.441.357	7.524.067	-1,1%

Indicadores de Eficiencia		Real	Presupuesto	Desvío
Efic. Costo Laboral		11,01%	11,58%	-4,9%
Efic. Otros Costos / Ctas Adm		9,47%	10,45%	-9,3%
Efic. Total		20,49%	22,03%	-7,0%

Cant. de Colaboradores		Real	Presup
Dirección de Sistemas		159	170
Total general		159	170

Al cambiar algún campo se produce la actualización que puede demorar hasta 60 segundos...

Costo Laboral

Otros Costos

Ver detalle mensual...

PRESUPUESTO ANUAL POR CUENTA

El diseño de esta sección contiene los siguientes elementos:

- Un hipervínculo de color turquesa con el documento del presupuesto del período 2017.
- Dos gráficos que muestran la comparación entre el consumo real y el presupuesto de cada costo, se encuentra a la derecha de la figura anterior.
- Un recuadro con la cantidad de colaboradores: real y presupuestado.
- El total de los ingresos brutos medidos al momento del control.
- El indicador de eficiencia aplicado para el costo laboral y otros costos.
- Un recuadro con el resumen en valores monetarios del consumo real versus el presupuestado.
- En un hipervínculo de color violeta, el detalle mensual del control de gestión.

- La sección de amortización se completa con información que provee Contabilidad, se encuentra dentro del hipervínculo violeta y a la Dirección de Sistema le permite conocer la depreciación de las inversiones ya implementadas, que impacta en el Estado de Resultados.

5.5 Inversiones

El objetivo de la sección “inversiones” es realizar un seguimiento mensual del avance en el desarrollo de los proyectos de inversión. También permite determinar el costo que debe computarse para el ejercicio económico en curso y cuánto debería presupuestarse para completar el desarrollo del proyecto para el año siguiente.

En la planilla de Excel tendría la siguiente la siguiente estructura:

Control Presupuestario Inversiones - ACUMULADO JULIO 2017												
DIRECCION SISTEMAS												
Detalle por Cuenta Contable												
Cuenta	AUXILIAR	Consumo \$							Total Consumo \$	Total Presupuesto \$	Total % de Consumo	Total Disponible
		ene 17	feb 17	mar 17	abr 17	may 17	jun 17	jul 17				
	ACTIVOS INTANGIBLES	2.999.048	3.244.349	9.206.790	2.984.955	5.254.926	7.711.900	2.382.203	33.784.171	83.661.117	40%	49.876.945
	EQUIPOS DE COMPUTACION	1.367.181	17.466.532	6.070.841	7.787.376	5.290.882	640.194	15.397.338	54.020.344	92.700.612	58%	38.680.268
	INSTALACIONES	75.640	80.969	100.577	311.827	229.886	66.281	223.930	1.089.111	4.458.202	24%	3.369.091
	Total general	4.441.869	20.791.850	15.378.208	11.084.159	10.775.694	8.418.375	18.003.471	88.893.626	180.819.930	49%	91.926.304
Detalle por Proyecto (auxiliar)												
AUXILIAR	Cuenta	Consumo \$							Total Consumo \$	Total Presupuesto \$	Total % de Consumo	Total Disponible
		ene 17	feb 17	mar 17	abr 17	may 17	jun 17	jul 17				
	MEJORAS EN MICROINFORMATICA	1.661.751	3.439.431	2.961.913	427.322	1.535.746	600.504	3.003.664	13.630.330	30.238.676	45%	16.608.346
	MEJORAS EN SERV Y STORAGE		13.219.400		5.148.000			3.460.867	21.828.267	21.928.267	100%	100.000
	MEJORAS EN TELECOMUNICACIONES		3.675	3.077.200	1.345.735		39.690	8.932.807	13.399.107	16.599.652	81%	3.200.545
	EQUIPOS P SERIES 2017			900.064	145.705	598.250	4.632.286	504.950	6.781.255	12.046.512	56%	5.265.257
	ESLE LOGISTICA					50.000	1.595.224	100.000	1.745.224	10.000.000	17%	8.254.776
	GEN 2									8.800.000		8.800.000
	ESLE CUENTA CORRIENTE CLIENTES						1.049.498	594.749	1.644.247	8.000.000	21%	6.355.753
	NUEVAS LICENCIAS					83.010			83.010	7.534.385	1%	7.451.374
	DESEMBARCOS									5.038.209		5.038.209
	GEN (FRONT END)	1.681.709	129.371	717.337	266.814	521.933	133.810	112.438	3.563.412	4.163.808	86%	600.396
	NOL Y TAC R4				991.848	100.000	597.416		1.689.264	4.000.000	42%	2.310.736
	NOL CA	381.485	221.000	638.749	891.435	594.253	168.426	315.590	3.210.938	3.772.426	85%	561.488
	OPTIMIZACION ANCHO BANDA ENLACES									3.209.400		3.209.400
	EVOLUCION DE LA OPERACION					71.800	107.700		179.500	3.104.000	6%	2.924.500
	MEJORA EN INSTALACIONES	17.468		16.360	262.479	68.493	4.088	45.223	414.109	3.052.800	14%	2.638.691
	ESLE AUTOMATIZACION DA		157.617	1.787.756	80.409	396.939	396.939		2.819.660	2.893.160	97%	73.500
	ESLE SIMPLIFICACION SERVICIO						588.000		588.000	2.800.000	21%	2.212.000
	CONTINUIDAD DE LA OPERACION									2.763.650		2.763.650
	OPTIMIZACION RED LAN									2.710.160		2.710.160
	COMPRA DESDE LA APERTURA	203.025	396.967	457.988	86.480	1.186.722			2.331.181	2.694.085	87%	362.904

Leyendo la figura de izquierda a derecha, se puede observar que la primera columna tiene el “total disponible” que va quedando para el desarrollo de cada proyecto entre el consumo y lo presupuestado, en la columna “total % de consumo” refleja el porcentaje de consumo sobre el total presupuestado, la columna “total presupuesto \$” está completada

con el valor total previsto que llevaría el desarrollo del proyecto, la columna “total consumo \$” refleja la sumatoria de los consumos mes a mes, por último, en las columnas siguientes se registra el costo mensual del desarrollo del proyecto.

Por otro lado, en la última columna, siguiendo con la lectura de la figura de izquierda a derecha, la información se clasifica en dos grupos, el primero el detalle por “cuenta contable” y el segundo el “detalle por proyecto”. Esta clasificación permite tener una visión general de las cuentas contables y una visión específica del avance de cada proyecto.

5.6 Rolling Forecast

Los controles presupuestarios no solo deben servir para analizar el pasado (real versus presupuestado), sino también deben proveer estimación futura que permita tomar decisiones. Es por ello que se espera que de manera temprana se realicen acciones sobre potenciales holguras y/o desvíos, teniendo en consideración las cuatro variables de impacto para el presupuesto:

- Negociaciones con proveedores: en los primeros meses del año, ya se encuentran negociados la mayoría de los servicios, esto permite realizar una estimación bastante certera.
- Impacto del tipo de cambio del dólar para los contratos dolarizados con proveedores del exterior.
- Negociaciones paritarias del convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio versus presupuesto: el costo laboral es el rubro más importante del

presupuesto de costos, y una diferencia entre lo presupuestado y lo negociado, tendrá importantes holguras o desvíos en dicho presupuesto.

- Normativas del BCRA ante modificación en disposiciones de cobros de gestión y/o tasas de interés, por ejemplo el importe del costo de emisión del resumen de cuenta o la tasa de interés de un préstamo personal.

Como se desarrolló en el marco teórico, el Rolling Forecast es una metodología de trabajo que tiene por objetivo prever los riesgos y oportunidades que se presentan en un ambiente dinámico, simulando diferentes escenarios posibles. En una sección de la herramienta de Excel se propone incluir un vínculo para las “proyecciones”, la cual permita plantear diferentes escenarios ante modificaciones de las variables de mayor impacto en el presupuesto. A continuación se muestra dos ejemplos para el costo laboral, el primero un cambio en la nómina del personal y el segundo un cambio en el salario del personal.

Ejemplo 1:

Puestos	Escenario 1: Dos Gerentes Externos					Escenario 2: 1 Gerente Externo, 1 Gerente interno				
	Holgura PPTO 2017	Desvíos PPTO 2017	Dif	Costo Mensual Promedio	Impacto \$ 2017	Holgura PPTO 2017	Desvíos PPTO 2017	Dif	Costo Mensual Promedio	Impacto \$ 2017
	Q de Meses	Q de Meses	Q de Meses			Q de Meses	Q de Meses	Q de Meses		
Gerente 1 (Gestion de la Demanda)	5		-5	\$ 148.000	\$ -740.000	5		-5	\$ 148.000	\$ -740.000
Gerente 2 (Producción)		7	7	\$ 148.000	\$ 1.036.000		7	7	\$ 148.000	\$ 1.036.000
Jefe Tecnología	6	0	-6	\$ 88.000	\$ -528.000	6	0	-6	\$ 88.000	\$ -528.000
Jefe (Ex Ale Gonz)	6	0	-6	\$ 88.000	\$ -528.000	6	0	-6	\$ 88.000	\$ -528.000
JR (Fede Nadalig) Reemplazo en Marzo	3	0	-3	\$ 49.469	\$ -148.407	3	0	-3	\$ 49.469	\$ -148.407
JR (Nico Rivero) Reemplazo en Abril	4	0	-4	\$ 49.469	\$ -197.876	4	0	-4	\$ 49.469	\$ -197.876
JR (Mercedes Rocha) Reemplazo en Marzo	3	0	-3	\$ 49.469	\$ -148.407	5	0	-5	\$ 49.469	\$ -247.345
JR (Claudia Ponce) Reemplazo en Mayo	5	0	-5	\$ 49.469	\$ -247.345	3	0	-3	\$ 49.469	\$ -148.407
SR (Horacio Ardisino) Reemplazo en febrero	1	0	-1	\$ 62.372	\$ -62.372	1	0	-1	\$ 62.372	\$ -62.372
JR (Sergio de Leonardis)	2	0	-2	\$ 49.469	\$ -98.938	2	0	-2	\$ 49.469	\$ -98.938
Arquitecto Tecnología (nuevo desde Julio)		5	5	\$ 62.372	\$ 311.860		5	5	\$ 62.372	\$ 311.860
Vacantes Jefe 1 (por ocupar puesto Gte)						2	0	-2	\$ 88.000	\$ -176.000
Vacantes Jefe 2 (por ocupar puesto Gte)					\$ -					
			-23		\$ -1.351.485			-25		\$ -1.527.485

En la figura anterior, se puede observar el análisis de dos escenarios que se produjeron por la necesidad de cubrir dos puestos de Gerentes. En el escenario n° 1 se plantea contratar dos Gerentes Externos, lo cual no generaría puestos vacantes de jefes al tratarse de gerentes externos a la organización, esto se observa en los últimos dos renglones de la figura del escenario n° 1 que no tiene cantidades. Por otro lado, en el escenario n° 2 se plantea contratar un Gerente Externo y uno Interno, esta situación generaría una “vacante de jefe” al cubrirse el puesto de Gerente con personal interno de la empresa, la cantidad asignada es 2 porque representan la cantidad de meses que va a estar vacante el puesto hasta que Recursos Humanos cubra el puesto con otro colaborador, lo que generaría un holgura de 2 meses que la empresa no va a tener el costo de mano de obra para ese puesto.

A su vez, en ambos escenarios el puesto de “Gerente 1 (Gestión de la Demanda)” era un puesto que estaba presupuestado durante todo el período del 2017 pero el cual fue desvinculado en Diciembre de 2016, según información de Recursos Humanos el puesto iba a ser ocupado a partir del mes de julio, por lo cual, desde el mes de enero hasta junio lo que estaba presupuestado se convierte en una Holgura para la Dirección de Sistemas.

Por otro lado, el puesto “Gerente 2 (Producción)” no estaba presupuestado por lo cual su incorporación se convierte en un Desvío para el presupuesto.

Las columnas de “Holguras” y “Desvíos” representan la cantidad de meses presupuestados y que han quedado vacantes o que sin tenerlos presupuestados han sido ocupados generando, este último, un desvío en el presupuesto.

La diferencia entre el puesto de Gerente 1 y el 2 es que el Gerente 1 era un puesto presupuestado pero que no fue cubierto los primeros meses del año por lo cual generó la Holgura, mientras que el Gerente 2 era un puesto no presupuestado y que se plantea que

será cubierto a partir de Julio lo cual se convirtió en un Desvío por los últimos 7 meses del año.

Ejemplo 2:

Columna1	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	Total 2017
Presupuesto	100	100	100	100	118	118	118	118	118	125	125	125	1365
Paritaria acordada	100	100	100	100	110	110	110	120	120	124	124	124	1342
												%	-1,68%

En esta figura se puede observar cómo el acuerdo salarial del convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio presupuestado para el año 2017 en un 25% de incremento sobre la base del sueldo básico de abril terminó siendo del 24% real. Esto generó para la organización una Holgura del -1,68% del costo laboral de los empleados bajo convenio.

Luego se podría consolidar toda la información en un informe resumido como se observa a continuación:

	Proyectado 2017	Presupuesto 2017	Total Desvío
Costo Laboral VER DETALLE	\$ 149.750.555,11	\$ 154.708.856,00	-\$ 4.958.300,89
Otros Costos VER DETALLE	\$ 139.804.593,66	\$ 135.917.482,00	\$ 3.887.111,66
Gastos administrados VER DETALLE	\$ 53.381.442,00	\$ 57.522.094,00	-\$ 4.140.652,00
TOTAL	\$ 342.936.590,77	\$ 348.148.432,00	-\$ 5.211.841,23

En este apartado el resumen consolidado de la información contempla la comparación entre el total presupuestado menos el total proyectado de cada variables que se desee analizar. En el botón “ver detalle” de la celda “costo laboral” se puede observar el detalle de los ejemplos anteriores. La proyección siempre es a Diciembre del mismo año, ya que es el mes de cierre de ejercicio económico para la empresa.

El monto de la columna “proyectado 2017” para el costo laboral se conforma por el consumo real hasta la fecha de medición y la proyección a diciembre según los escenarios que pueden generarse, ya sea por, el aumento en paritarias o el cambio en la cantidad de nómina de personal.

La semaforización es otra herramienta que se aplica para una visión más clara de los resultados, se utiliza verde cuando los valores no superan lo establecido en el presupuesto, ya sea en valores totales o proporcionales al período de análisis; y se utiliza rojo para indicar un desvío en el presupuesto.

Si a este consolidado se le incorpora los ingresos brutos de la empresa y se mide el indicador de eficiencia se podría observar lo siguiente:

Consolidado Dirección

	Proyectado 2017	Presupuesto 2017	Total Desvío	
Costo Laboral VER DETALLE	\$ 149.750.555,11	\$ 154.708.856,00	-\$ 4.958.300,89	
Otros Costos VER DETALLE	\$ 139.905.541,31	\$ 135.917.482,00	\$ 3.988.059,31	
Gastos administrados VER DETALLE	\$ 53.381.442,00	\$ 57.522.094,00	-\$ 4.140.652,00	
TOTAL	\$ 343.037.538,42	\$ 348.148.432,00	-\$ 5.110.893,58	
Total Ingresos Brutos T.N. (en miles de \$)	13.617.905	13.700.615		
Indicadores de Eficiencia $f(x) = \text{Costos} / \text{IIBB}$	Efic. Costo Laboral	11,00%	11,29%	-2,6%
	Efic. Otros Costos / Ctas Adm	9,90%	9,92%	-0,2%
	Efic. Total	20,89%	21,21%	-1,5%

De este modo, se puede comparar la proyección del resultado del indicador de eficiencia entre la proyección a diciembre y lo presupuestado al mismo mes.

En la celda “otros costos” se puede incluir el análisis de la proyección de costos que no son tan significativos, pero que igualmente es importante controlar y medir. Ingresando en el vínculo “ver detalles” se puede observar lo siguiente:

5.7 Histórico indicador de eficiencia

Esta sección reúne el registro histórico del indicador de eficiencia y proyecta el resultado para el cierre del ejercicio económico en curso. La organización de esta sección es la siguiente:



Comportamiento Histórico Indicador de Eficiencia

Indicadores de Eficiencia $f(x) = \text{Costos} / \text{IBB}$	Año	2014	2015	2016	Acum Real Julio -2017	Proyectado Dic-2017
	Efic. Costo Laboral	12,62 ‰	12,41 ‰	11,56 ‰	11,01 ‰	11,00 ‰
	Efic. Otros Costos	12,58 ‰	10,36 ‰	10,54 ‰	9,47 ‰	9,90 ‰
	Efic. Total	25,19 ‰	22,77 ‰	22,10 ‰	20,49 ‰	20,89 ‰

Total Ingresos Brutos T.N. (en miles de \$)	7.441.357
---	-----------

Variación % Indicadores de Eficiencia	Año	2014/2015	2015/2016 Real	2016/2017 Proy
	Efic. Costo Laboral	-1,64%	-6,83%	-4,91%
	Efic. Otros Costos	-17,60%	1,69%	-6,07%
	Efic. Total	-9,61%	-2,95%	-5,46%

En el primer recuadro se pueden registrar los resultados históricos de períodos anteriores del indicador, tanto para el costo laboral como para otros costos.

La columna de “Acum. Real Julio-2017” refleja la eficiencia real por el consumo real de los costos, la fuente de información de este resultado se toma de la sección principal “indicador de eficiencia costos propios”:

INFORME CONTROL PRESUPUESTARIO DIRECCIÓN DE SISTEMAS - JULIO 2017

COSTOS:

Indicador de Eficiencia Costos Propios

Indicador de Eficiencia Costos Otras Áreas

ACTIVOS:

Inversiones

INFORMACIÓN ADICIONAL:

Proyección 2017

Histórico Indicador de Eficiencia

Informe Proveedores

La columna “Proyectado Dic-17” reflejaría la eficiencia proyectada por los consumos proyectados de los costos, la fuente de información de este resultado se toma de la sección “Proyección 2017”:

Consolidado Dirección

	Proyectado 2017	Presupuesto 2017	Total Desvío
Costo Laboral VER DETALLE	\$ 149.750.555,11	\$ 154.708.856,00	● -\$ 4.958.300,89
Otros Costos VER DETALLE	\$ 139.905.541,31	\$ 135.917.482,00	● \$ 3.988.059,31
Gastos administrados VER DETALLE	\$ 53.381.442,00	\$ 57.522.094,00	● -\$ 4.140.652,00
TOTAL	\$ 343.037.538,42	\$ 348.148.432,00	● -\$ 5.110.893,58
Total Ingresos Brutos T.N. (en miles de \$)	13.617.905	13.700.615	
Indicadores de Eficiencia <i>f(x)=Costos//IBB</i>	Efic. Costo Laboral	11,00 %	● 11,29 % -2,6%
	Efic. Otros Costos / Ctas Adm	9,90 %	● 9,92 % -0,2%
	Efic. Total	20,89 %	● 21,21 % -1,5%

El segundo recuadro se elabora a partir del primero, como puede observarse en la siguiente figura, la procedencia de las fórmulas del recuadro corresponde con los resultados del primero y refleja la variación porcentual del indicador:

 **Comportamiento Histórico Indicador de Eficiencia**

Indicadores de Eficiencia $f(x) = \text{Costos} / \text{IBB}$	Año	2014	2015	2016	Acum Real Julio -2017	Proyectado Dic-2017
	Efic. Costo Laboral		12,62 ‰	12,41 ‰	11,56 ‰	11,01 ‰
Efic. Otros Costos		12,58 ‰	10,36 ‰	10,54 ‰	9,47 ‰	9,90 ‰
Efic. Total		25,19 ‰	22,77 ‰	22,10 ‰	20,49 ‰	20,89 ‰

Total Ingresos Brutos T.N. (en miles de \$)	7.441.357
---	-----------

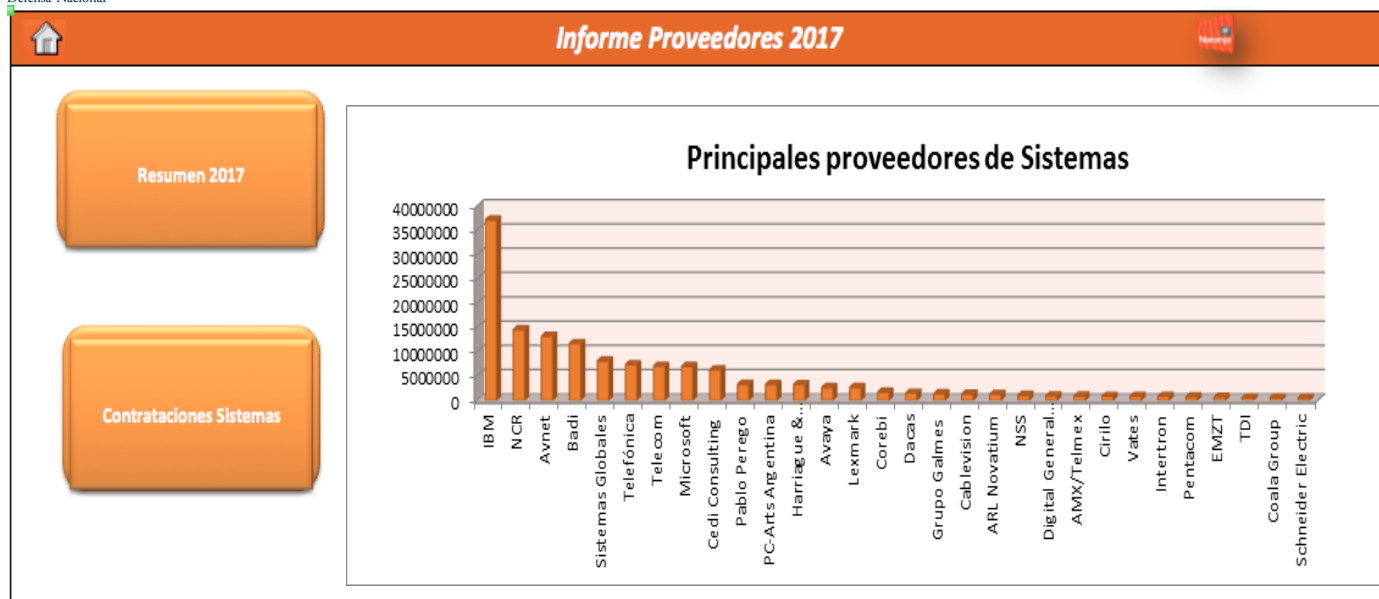
Variación % Indicadores de Eficiencia	Año	2014/2015	2015/2016 Real	2016/2017 Proy
	Efic. Costo Laboral		-1,64%	-6,83%
Efic. Otros Costos		-17,60%	1,69%	-6,07%
Efic. Total		-9,61%	-2,95%	-5,46%

El objetivo de esta sección es tener un soporte de información histórico sobre los resultados de cada año en la eficiencia del consumo de los costos. De este modo, se puede monitorear el cumplimiento de la política de eficiencia de ser un 5% más eficiente año a año.

5.8 Informe de Proveedores

En esta sección el responsable del control de gestión reúne información respecto a los proveedores de los distintos procesos de Dirección de Sistemas con el objetivo de llevar un control en el nivel de costo de cada proveedor.

A su vez, este informe permite identificar al Director y a los Gerentes cuáles son sus principales proveedores y los montos anuales que demandan cada uno, con la posibilidad de analizar posibles sustituciones o reemplazos de proveedores por otros más baratos. Se propone utilizar la representación gráfica para medir el nivel de facturación, como se muestra a continuación:



En la sección de “Resumen 2017”, se encuentra la información base con la cual se elabora el gráfico. Ingresando a esta opción se puede visualizar lo siguiente:

Informe Proveedores

INFORME DE PAGOS A PROVEEDORES 2017

Proveedor	EQUIPOS DE COMPUTACION	SERVICIOS TERCERIZADOS	ACTIVOS INTANGIBLES	LINEAS PUNTO A PUNTO	LICENCIAS	MANTENIMIENTO PREV Y COR DE INFRAESTRUCT	COSTOS TIENDA NARANJA	TELEFONOS	HONORARIOS DE SISTEMAS
IBM	\$ 4.621.455,69	\$ 17.414.956,00	\$ 13.827.449,00	\$ 97.440,00		\$ 194.880,00			
NCR	\$ 13.247.040,00		\$ 578.280,00			\$ 766.299,41			
Avnet	\$ 13.219.400,02								
Badi		\$ 4.780.776,00	\$ 5.971.525,89		\$ 618.891,54				
Sistemas Globales		\$ 949.834,29	\$ 2.986.391,22			\$ 3.777.030,84			
Telefónica				\$ 5.395.984,57		\$ 31.263,20		\$ 1.938.765,85	
Telecom				\$ 6.478.072,54				\$ 610.875,08	
Microsoft					\$ 7.029.994,80				
Cedi Consulting	\$ 5.502.106,21	\$ 755.412,00							
Pablo Perego			\$ 2.340.933,00						\$ 1.003.420,00
PC-Arts Argentina	\$ 3.319.810,20								
Harriague & Hitservices		\$ 3.308.406,46							
Avaya			\$ 371.408,47			\$ 2.323.263,04			
Lexmark	\$ 2.379.353,40					\$ -			
Corebi		\$ 615.500,00	\$ 862.572,00						
Dacas	\$ 1.538.600,00								
Grupo Galmes	\$ 1.395.739,16								
Cablevision		\$ 114.400,00		\$ 1.218.461,95					
ARL Novatium						\$ 1.163.218,61			
NSS				\$ 596.676,78				\$ 467.004,01	
Digital General Service	\$ 970.119,89								
AMX/Telmex				\$ 902.927,61					
Cirilo	\$ 801.268,00					\$ 88.734,44			
Vates		\$ 645.304,00							
Intertron		\$ 748.425,00				\$ 95.000,00			
Pentacom	\$ 60.825,00					\$ 701.244,21			
EMZT		\$ 350.839,20	\$ 251.149,40			\$ 59.640,00			\$ 35.280,00
TDI		\$ 368.002,00	\$ 179.500,00						
Coala Group		\$ 546.992,00							
Schneider Electric						\$ 315.285,40			
Accenture									\$ 491.667,00

Como puede observarse, en fila está el listado de los proveedores de la Dirección de Sistemas y en columnas la clasificación contable de las cuentas, imputando su costo a las cuentas según corresponda.

El vínculo “Contrataciones Sistemas” reúne el consumo de las facturas total de la empresa según cada proveedor respecto de la gestión de la Dirección de Sistemas:

Informe de Proveedores Sistemas			
Proveedor	Total TN	Sistemas	% Contratación
Telecom	\$7.088.947,62	\$7.088.947,62	100%
IBM	\$37.162.784,18	\$37.162.784,18	100%
NCR	\$14.591.619,41	\$14.591.619,41	100%
Accenture	\$491.667,00	\$491.667,00	100%
AM Soluciones Integrales	\$198.738,76	\$198.738,76	100%
ARL Novatium	\$1.288.272,61	\$1.288.272,61	100%
César Kastli	\$212.403,00	\$212.403,00	100%
Cimati	\$116.217,60	\$116.217,60	100%
Coala Group	\$546.992,00	\$546.992,00	100%
Cybsec	\$46.644,00	\$46.644,00	100%
Dacas	\$1.538.600,00	\$1.538.600,00	100%
Digital General Service	\$970.119,89	\$970.119,89	100%
Schneider Electric	\$506.148,67	\$506.107,12	99,99%
PC-Arts Argentina	\$3.320.151,49	\$3.319.810,20	99,99%
Elo Touchsystems	\$377.975,60	\$377.685,00	99,92%
Dimarcomp	\$159.920,85	\$159.591,49	99,79%
NSS	\$1.067.878,86	\$1.063.680,79	99,61%
Cedi Consulting	\$6.320.640,89	\$6.292.163,21	99,55%
Level 3	\$351.184,73	\$348.528,30	99,24%
Avaya	\$2.744.236,64	\$2.694.671,51	98,19%
Avnet	\$13.590.115,46	\$13.219.400,02	97,27%
Badi	\$12.130.913,43	\$11.714.563,43	96,57%
Aimonetti	\$319.219,49	\$297.657,62	93,25%
Sistemas Globales	\$8.840.484,79	\$8.159.989,24	92,30%

Telefónica	\$8.230.987,61	\$7.401.011,54	89,92%
Corebi	\$2.080.157,00	\$1.732.172,00	83,27%
Bertagnoli	\$396.955,00	\$270.935,00	68,25%
Cirilo	\$1.742.850,62	\$894.089,94	51,30%
Lexmark	\$5.621.125,68	\$2.673.318,39	47,56%
ITS Deals	\$351.768,26	\$109.335,26	31,08%
Kinetic	\$212.691,00	\$60.312,00	28,36%
AMX/Telmex	\$3.583.802,43	\$902.927,61	25,19%
Nueva Internet	\$3.272.862,06	\$436.784,40	13,35%
Cablevisión	\$10.602.533,73	\$1.332.861,95	12,57%
Socialtech	\$1.184.000,00	\$50.000,00	4,22%
Total general	\$151.261.610,36	\$128.270.602,09	85%

El objetivo principal de esta sección es utilizar esta información como información de soporte para las negociaciones con proveedores.

Conclusión

Naranja es una organización que desarrolla como actividad principal la prestación de un servicio, el recurso humano es uno de los principales pilares para llevar adelante la gestión y por consiguiente, el costo de mano de obra es uno de los puntos más importantes que la empresa necesita controlar.

El contexto externo de la organización es dinámico y produce impactos en el presupuesto de la empresa. Las variables de impacto son: los acuerdos salariales del convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio, el tipo de cambio del dólar, las negociaciones con proveedores y normativas del BCRA. Las dos primeras variables no se pueden prever con certeza, es decir que se estiman para el impacto del presupuesto y las últimas representan información más certera.

Con el objetivo de medir y controlar el impacto de las variables, se diseñó como propuesta para la empresa trabajar con la metodología de planificación y control de gestión presupuestario. El control presupuestario compara entre las cifras presupuestadas y los resultados reales obtenidos, atendiendo a los desvíos negativos de mayor importancia. La tarea de contrastar los datos reales y las proyecciones permiten establecer las variaciones producidas, determinar sus causas y corregir los comportamientos futuros de manera de evitar los desvíos.

Por último, el trabajo fue compartido con el Director de Sistemas y los Gerentes de Naranja y la devolución fue muy positiva. Los mismos, manifestaron que dicho informe les permite tomar decisiones que comprometen presupuestos con mayor precisión y tranquilidad; pudiendo planificar y hacer seguimiento de costos e inversiones.

En el corto plazo se prevé la incorporación de la propuesta del trabajo en la empresa con una periodicidad mensual. Dicho procedimiento incluirá una reunión de validación y asesoramiento con Director de Sistemas para ajustar algunos puntos a la gestión de la organización.

Bibliografía

- Fowler Newton, E. (2003). Contabilidad Básica. Editorial La Ley. Buenos Aires.
- Fowler Newton, E. (2010). Contabilidad superior. Sexta edición. Editorial: La Ley. Buenos Aires, Argentina.
- García, Sergio. (1989). “El valor recuperable de los activos”. Jornada Regional de la RACPCE. (Página 45). Buenos Aires.
- Horngr, C., Datar, S. y Rajan, M. (2012). Contabilidad de costos, un enfoque gerencial. Decimocuarta edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Mallo, C. y Merlo, J. (1995). Control de gestión y control presupuestario. Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2007). Safari a la estrategia. Buenos Aires: Granica.
- Priotto, H. (2004). Sistemas de Información Contable.
- Pyhrr, Peter A. Presupuesto Base Cero. Editorial Limusa. Primera Edición 1997 México.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2000). Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2º Edición.
- Robles Valdés, Gloria y Alcerreca, Joaquín C. (2000). “Administración: un enfoque interdisciplinario”. Pearson Educación. Madrid, España.
- Spidalieri, Roque M. (s/f). Planificación y control de gestión: scorecardsenfinanzas, cuestiones básicas. Primera Edición. Editorial Brujas. Córdoba, Argentina.
- Stephen A. Ross, Randolph W Westerfield, Jeffrey F. Jaffe. (1999). Finanzas Corporativas, Editorial Irwin McGraw- Hill.

Thompson, A., Strickland, L., & Gamble, J. (2008). *Administración estratégica. Teoría y casos*. Mc Graw Hill. México, D.F.

Wayne, L., Ledesma, J. de L. Y Ramos, R. A. (2016). *Contabilidad para no contadores, una forma rápida y sencilla de entender la contabilidad*. 2ª Edición. Editorial: ECOE. Bogotá, Colombia.

Guías de estudio

Planificación y Control de Gestión. (2007). n/a. *Guía de Estudio*. Diplomatura Ejecutivo en Planificación y Control de Gestión. Escuela de Ejecutivos. Buenos Aires, Argentina.

Giménez, Hugo L. (2005). *Gestión de las Organizaciones*. Guía de estudio IUA.

Soporte digital

Tarjeta Naranja S.A. (2016). *Reporte de Sustentabilidad 2016*. Recuperado de: <https://www.naranja.com/advf/documentos/5900fdbde7ecd.pdf>, 01/05/2017.

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (30 de Noviembre de 2013). Resolución C. D. N° 56/2013. *Resolución Técnica N° 16. Marco Conceptual de las Normas Contables Profesionales Distintas a las referidas en la Resolución Técnica n° 16*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de <http://www.consejo.org.ar/elconsejo/documentos/Rt9.pdf>

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (30 de Noviembre de 2013). Resolución C. D. N° 56/2013. *Resolución Técnica N° 9. Normas Contables de Exposición contables para entes comerciales, industriales y de servicios*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de <http://www.consejo.org.ar/elconsejo/documentos/Rt9.pdf>

García, I. y Barrale, S. (2012). Eje 1 - Unidad N°1: Planteamiento de la situación problema. Trabajo Final. Centro Regional Universitario – Córdoba. Recuperado de:

http:

//aula.iua.edu.ar/programas.cgi?wAccion=alumno_unidad&wid_unidad=62512&id_
curso=3273&wid_usuario=33893227&back_to=alumno_curso, 10701/2018

Anexos

Anexo n° I: Grilla de Observación

Grilla de Observación	
<i>Empresa:</i>	.
<i>Objetivo:</i>	
<i>Fecha:</i>	
Dimensiones observadas	Detalle y/o descripción
Ubicación de la organización	
Tamaño, cantidad de personal	
Actividad principal	
Misión, visión	
Organización (departamentos)	
Sobre la Dirección de Sistemas	
Funciones, responsabilidades y objetivos	
Actividades que realizan	
Cantidad de personal	
Metodología de trabajo	
Organización (puestos)	
Sistema de gestión	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo n° II: Entrevista a la Dirección de Sistemas

Fecha: Córdoba, 10 de junio de 2017

Puesto o cargo que ocupa: Director de Sistemas.

Entrevistador: Pastor, Miguel.

Cuestionario:

1. ¿Qué tipo de presupuesto utiliza la empresa?

El tipo de presupuesto que utilizamos en Naranja es un presupuesto incremental. Este presupuesto se basa en el anterior. El presupuesto de cada periodo empieza utilizando el ejercicio anterior. El presupuesto de cada período empieza utilizando el ejercicio anterior como punto de referencia. Sólo los cambios incrementales en el presupuesto se revisan.

2. ¿Qué técnica para la elaboración del presupuesto utiliza la empresa?

La técnica se denomina Káiser o Continuo está relacionado con la política de eficiencia de la organización. Esta técnica se trata de una forma de pensar que pone el sentido común en práctica y de la necesidad de desarrollar una organización de aprendizaje que permite lograr cada día metas más elevadas.

El mejoramiento continuo requiere incorporar la reducción de costos al presupuesto en forma incremental de manera que se realicen esfuerzos continuos para reducir los costos en un período de tiempo determinado.

3. ¿Cuándo se confecciona?

4. ¿Qué información se necesita para confeccionar el presupuesto?
 - Consumos acumulados a junio.
 - % de consumo del presupuesto.
 - Paula laboral a aplicar en el presupuesto.
 - Variación del tipo de cambio.
5. ¿Se presenta ante algún usuario externo (proveedor, banco, agente de control, entre otros)?
6. ¿Se aplican tareas de control y seguimiento en forma periódica?
7. ¿Qué utilidad ofrece un presupuesto?

Organizando la información proporcionada en la entrevista, las ventajas y desventajas de un presupuesto son:

Ventajas:

- Planear los resultados de la empresa en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordina y relaciona las actividades de la empresa.
- Logra resultados de las operaciones periódicas.

Desventajas:

- Que no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando solo se estudian las cifras convencionales y las operaciones demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando existe una mala comunicación y control de los directivos.

8. ¿Existe alguna política en la organización que afecte al presupuesto?

Si, disponemos de una política de eficiencia que considerando el crecimiento económico (ingresos brutos) de la empresa, los costos deben ser un 5% más eficiente en comparación con el año anterior.

9. ¿Está política está documentada?

No, es algo que como Directores de cada departamento de la organización conocemos y sabemos describir pero no hay un documento formal que la contenga.

10. ¿Qué operaciones se requiere seguir y controlar?

11. ¿Cuál es el parámetro para medir las operaciones?

La eficiencia de los recursos en relación al presupuesto establecido

12. ¿El control y seguimiento de la gestión sobre las inversiones, se requiere hacer sobre los nuevos proyectos o todos?

13. ¿Cuál es la clasificación contable que utiliza la empresa para las cuentas de inversiones?

- Activos Intangibles.
- Instalaciones.
- Equipos de Computación.

14. ¿Cuál es el criterio con el que se amortizan las inversiones?

- Equipos de computación: amortización a 60 meses
- Bienes intangibles: 24 meses salvo justificación para incrementar esta vida útil
- Instalaciones 120 meses

15. ¿Para qué sirve hacer una proyección?

Tomar decisiones tempranamente, por ejemplo: poder realizar acciones para corregir desviaciones y para saber

Anexo n° III: Formulario de Alta de Bienes Intangibles

Formulario de Alta de Bienes Intangibles

Gerente Responsable	Carolina Marconetto
Denominación del Proyecto	ERP
Breve Descripción del Proyecto	Implementar la plataforma ERP de Microsoft Dynamics AX para los procesos de administración en reemplazo de las herramientas actuales
Proveedor/es	Microsoft, Axxon, Vates, Ayi
Monto Total Estimado	46.521.023,00

Es un proyecto Nuevo:

Es un proyecto Existente:

El Gerente responsable enviará una copia del contrato u orden de compra a fin de que sea analizado por el área de contabilidad, quien determinará si...

Siempre deben tenerse en cuenta las normas contables aplicables. [Ver Anexo](#)

Es Activable?

 Si No

en caso afirmativo:

Es una licencia de software?

Amortización en 5 años (60 meses)

Es un desarrollo de sistemas?

Cuál es la fecha probable de implementación (comienzo amortización) (**)

01/2019

(*) esta fecha (MM/AAAA) se parametriza en CEO. La misma puede ser cambiada siempre y cuando sea informado por el Gerente responsable a contabilidad con al menos 3 meses de antelación. De no mediar comunicación el bien comenzará a amortizar a partir de la fecha originalmente establecida.

Está contemplado en el Presup. de la Dir. de Sistemas?

 Sí No

Sólo para uso del analista de Contabilidad

Parámetros asignados en Sistema Contable CEO

Cuenta Contable

Tipo de bien asignado/creado

Auxiliar

Centro de costos

Sucursal

Firma coordinador de Contabilidad

Firma analista de Control de Gestión

Firma Gerente Responsable

Anexo IV: Certificado de trabajo

Naranja

CERTIFICADO DE TRABAJO

Certificamos que el Sr. **RODRIGUEZ PASTOR, MIGUEL ANGEL**, D.N.I. 28428103 presta servicios en nuestra empresa sita en La Tablada 451, CORDOBA, siendo personal de la empresa desde el 01/11/2000 con fecha de ingreso reconocida 01/09/2000 como COORDINADOR DE CONTROL DE GESTION DE SISTEMAS.

No registrando embargos judiciales, haciendo los depósitos de Jubilación en Caja N° 68537634 y CUIL N° 23284281039.

Siendo el C.U.I.T. de la empresa 30-68537634-9.

A pedido del interesado y para ser presentado ANTE QUIEN CORRESPONDA se extiende el presente a los 06 días del mes de Abril de 2018.



TARJETA NARANJA S.A.
ANALIA VERA
Analista de Gestiones Laborales