



CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA - IUA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Contador Público

Proyecto de Grado

“Sistema de gestión para la coordinación, seguimiento y control en el armado del presupuesto general de Helados Córdoba S.A.”

Desarrollado por:

Quinteros, Miguel Horacio. DNI: 34838898

Asesor externo:

Cra. Gioino, Silvia Ruth

Índice

Introducción	12
Capítulo 1: Delimitación del eje del trabajo	15
1.1 Reseña Histórica.....	15
1.2 Ubicación Geográfica.....	19
1.3 Misión.....	20
1.4 Valores	20
1.5 Gama y línea de producto.....	21
1.6 Competidores	22
1.7 Clientes.....	22
1.8 Identificación de la situación problema	22
1.9 Objetivos	24
1.9.1 Objetivo General.....	24
1.9.2 Objetivos Específicos	24
1.10 Alcances y Limitaciones.....	25
Capítulo 2: Marco Teórico	27
2.1 Presupuesto.....	27
2.1.1 Importancia de la presupuestación	28
2.1.2 Ventajas de la presupuestación.....	29
2.1.3 Limitaciones de los presupuestos	30
2.1.4 Requisitos de la presupuestación	31
2.2 Presupuesto Económico	33
2.2.1 Contenido del presupuesto económico	33
2.3 Planificación estratégica y presupuesto.....	34
2.4 Clasificación de los presupuestos.....	37
2.4.1 Tipos de presupuesto	38

2.5	Métodos de Valuación de Presupuesto.....	40
2.6	Planificación Presupuestaria	42
2.6.1	Etapas para la realización de Presupuestos.....	43
2.6.2	El contenido del presupuesto	44
2.7	Seguimiento, Control y Medidas correctivas del presupuesto	46
2.7.1	Control presupuestario.....	47
2.8	Control de Gestión	48
2.8.1	Informes de desempeño	50
2.8.2	Holgura	50
Capítulo 3: Marco Metodológico		52
3.1	Objeto de estudio y tipo de intervención	52
3.2	Enfoque y fuentes de datos	52
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
3.4	Proceso metodológico.....	54
Capítulo 4: Análisis.....		57
4.1	Análisis FODA	57
4.2	Estructura organizacional.....	58
4.3	Análisis del departamento de presupuesto	60
4.4	Análisis del tipo de presupuesto.....	62
4.5	Variables que impactan en el presupuesto	63
4.6	Política de eficiencia	68
4.7	Proceso de elaboración del presupuesto.....	69
4.8	Diagnóstico.....	71
Capítulo 5: Propuesta de intervención		75
5.1	Proceso de elaboración del presupuesto.....	75
5.2	Cronograma para el desarrollo del presupuesto	77

5.3	Consideraciones importantes.....	77
5.4	Acciones preliminares	78
5.5	Indicador de eficiencia	79
5.6	Información sobre erogaciones comprometidas (compromisos de compras no ingresadas, facturas no impactadas).....	79
5.7	Gestión estratégica del presupuesto - análisis de desviaciones.....	81
	Conclusiones finales.....	95
	Bibliografía	97
	Anexo nº I: Entrevista a la Dirección de Sistemas.....	100
	Anexo II: Grilla de variables – Revisión Documental.....	101

Índice de Tablas y Gráficos

Tablas

Tabla n° 1: Ficha Metodológica N° 1	53
Tabla n° 2: Ficha Metodológica N° 2	54
Tabla n° 3. Cotización del dólar 2016-2017-04/2018.....	64
Tabla n° 4. Impacto de la variación del tipo de cambio en facturación.....	66
Tabla n° 5. Consumo mensual de energía eléctrica por nivel de producción 2016-2017-04/2018.....	67
Tabla n° 6. Indicador de eficiencia.....	79

Gráficos

Gráfico n° 1. Comportamiento histórico dólar estadounidense 2016-2017-04/2018.....	65
Gráfico n° 2. Costo de energía eléctrica 2016-2017-04/2018.....	68
Gráfico n° 3. Proceso de Elaboración del Presupuesto.....	77

Dedicatorias

A mi familia por motivarme y darme la mano cuando más lo necesite, a todos por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Quinteros, Miguel

Agradecimientos

A las personas que acompañaron mi crecimiento personal, transitando a mi lado la vida, en el camino elegido hacia esta profesión, compartiendo lograr este sueño, mi sueño, con sustento principal en la vocación por esta carrera.

A Dios por acompañarme en cada paso

También reconozco la relevancia de la institución, sus profesores y estructuras organizativas, sin las cuales no podría haber avanzado hasta este lugar, donde hoy vivo un momento tan importante y emotivo, como culminación de un gran sacrificio enriquecedor.

Un agradecimiento especial a mi tutora, Cra. Gioino Silvia Ruth, que como directora de este trabajo, orientó, apoyó y corrigió mi labor con un interés y una entrega que han sobrepasado con mucho todas las expectativas que, como alumno, deposite en su persona.

Gracias a todos por acompañarme y formarme como profesional y personal, de la carrera de Contador Público a lo largo de estos años.

Quinteros, Miguel

“Sistema de gestión para la coordinación,
seguimiento y control en el armado del
presupuesto general de Helados Córdoba
S.A.”

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“Sistema de gestión para la coordinación, seguimiento y control en el armado del presupuesto general de Helados Córdoba S.A.”

Integrante: Quinteros Miguel Horacio, Contador Publico

Profesor Tutor del PG: MALAMAN, Rossana

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: FLORES, Carolina
Vocal 1: KHALIL, Amalia
Vocal 2 y Tutor: MALAMAN, Rossana
Asesor Externo: GIOINO, Silvia

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

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 – IUA.

La empresa que se seleccionó es una Sociedad Anónima que pertenece al rubro alimenticio y se dedica principalmente a la elaboración y comercialización de helados. Con el objetivo de resguardar su identidad el nombre que se le definió para el trabajo es Helados Córdoba S.A.

A partir de visitas y de entrevistas con Directores y colaboradores de la empresa, se logró identificar que la misma dispone de un área de planificación presupuestaria con una antigüedad de tres años en la organización. Profundizando en esta situación, se estableció que el área carece de una metodología para la elaboración, coordinación y seguimiento del presupuesto anual. Es en este sentido también que la empresa no utiliza el presupuesto como un herramienta de gestión estratégica, ya que representa un documento estático.

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

El objeto de estudio del trabajo son las operaciones que representen un desembolso de efectivo y/o sus equivalentes para Helados Córdoba S.A. identificando los principales variables de impacto para el presupuesto.

Con el desarrollo del presente trabajo se logró desarrollar un sistema de gestión presupuestaria que permitiría a la organización elaborar el presupuesto anual con un



proceso metodológico formal, disponer de una herramienta para el seguimiento y control del mismo.

Introducción

Una de las herramientas más efectivas para la gestión de las finanzas de la actividad empresarial es la planificación y el control presupuestario. La elaboración del presupuesto y el control de su cumplimiento y desviaciones ayudan sobre manera a fijar los objetivos económicos (tanto en el aspecto de los ingresos, gastos e inversiones) y vigilar que las acciones diseñadas para su consecución sean las adecuadas para lograrlo.

La elaboración del presupuesto obliga a fijar los objetivos y asignar los recursos de los que dispone la organización para alcanzarlos. Disponiendo de datos procedentes de ejercicios anteriores suele ser relativamente sencillo el proceso de elaboración del presupuesto en función de que se opte por una línea continuista (presupuesto tradicional-incremental) o se decida cambiar el rumbo de la organización (presupuesto flexible).

Una vez que el presupuesto queda fijado y empieza a aplicarse, se debe proceder al control de la actividad y verificar los resultados de la actividad para detectar en que grado se van cumpliendo las expectativas. Para ello se debe tener clara qué información necesitamos analizar para efectuar esos controles y cada cuánto tiempo debemos aplicar dichos controles.

Otro aspecto importante es establecer las actividades clave que son especialmente relevantes para alcanzar esos objetivos, bien porque son más sensibles a las desviaciones o, incluso, porque haya otras actividades que dependan su ejecución. Lógicamente los controles de estas actividades han de hacerse con mayor rigor y la desviaciones que se detecten en ellas tienen mayor importancia, por eso debemos poner especial vigilancia en ellas.

Es inevitable que aparezcan desviaciones por factores que no puede ser controlados, pero el hecho de detectarlas a tiempo permite una gestión más efectiva de

los recursos. Esas desviaciones pueden ser tanto positivas como negativas para la actividad y es necesario ser capaces de reasignar esos recursos para trasladarlos de aquellas actividades donde las desviaciones son a favor hacia aquellas en las que se detectan carencias.

En síntesis, el presupuesto es una manera de plasmar una planificación estratégica de la actividad de la empresa para ese período, por eso es importante detectar donde se cumple esa planificación y dónde no, con el objetivo final de alcanzar el equilibrio que sirva para lograr las metas propuestas.

Por último, el trabajo está estructurado en cinco capítulos, distribuidos de la siguiente manera: en el capítulo uno se encuentra la delimitación del eje del trabajo, en el capítulo dos está el marco teórico con los conceptos, teorías y clasificaciones que delimitan el marco conceptual, en el capítulo tres se desarrolla el marco metodológico del trabajo donde se delimita el objeto de estudio, el enfoque del trabajo, las fuentes de datos y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, en el capítulo cuatro se encuentra el proceso de análisis y diagnóstico organizacional, en el capítulo cinco está el desarrollo de la propuesta de intervención organizacional para Helados Córdoba S.A.

Capítulo 1

Capítulo 1: Delimitación del eje del trabajo

1.1 Reseña Histórica

A inicios de la década del '80 Francisco Esteban funda Vicar, una heladería artesanal en el barrio de Alberdi en Córdoba Capital. Este local comercial cobra una importancia barrial al ser, entre otras cosas, la encargada del mantenimiento de la plaza Jerónimo del Barco que se encuentra frente a ella. Esto la ubica como un referente del sector que se identifica en la placentera salida que implica disfrutar de un helado en familia.

Al iniciarse los años '90, los cambios originados en el mercado generan la necesidad de sumar una segunda marca, nace entonces, Crema Fría como una forma de hacer frente al avance que en los hipermercados estaba teniendo el helado industrial.

En esa misma época en Córdoba, estaba en auge el helado Dolce Neve. Esa marca logra cambios en el consumo de helado de la gente, dado que trae a la ciudad la tendencia del buffet.

En agosto del 2000, fruto del análisis de las diferencias entre el tipo de consumo realizado y el consumo deseado por los usuarios, se desarrolla Helados Córdoba S.A., dirigida por los hijos de Francisco Esteban. En este mismo período, en el mercado de Córdoba, estaban desapareciendo las principales marcas de helado como Dolce Neve y Soppelsa, lo que fue una poderosa ventaja para que Helados Córdoba S.A. pueda iniciarse en el mercado.

También en el 2000 estaban llegando a la provincia marcas de Buenos Aires y Rosario como Sei Tu, Ice Cream y Yo Helado con el objeto de captar y cubrir los espacios libres que dejaron las otras grandes heladerías cordobesas.

La idea de Helados Córdoba S.A., simplemente era cuidar y proteger lo que ellos tenían, más que salir a captar lugares y zonas, según declaraciones de sus propietarios.

Helados Córdoba S.A. apunta a segmentos medios y a establecer una relación precio-calidad, sumado a un servicio que incluye entrega a domicilio, variedad en el surtido de la oferta, buen sabor y buena imagen. Este marca, es un emprendimiento de características particulares que se postula como una alternativa de compra en el rubro, ubicándose como segunda marca y dejando a Crema Fría como la tercera de la firma.

Continuando en la misma época a Helados Córdoba S.A. la favorece un desarrollo comercial basado en el sistema de franquicias. Este consiste en la selección de los postulantes, los cuales son seleccionados por los directivos de la firma según el perfil de la persona y el capital que poseen. Los interesados deben llenar un formulario con información básica; luego, se averiguan antecedentes de la persona, y si cumple con los requisitos se convoca al postulante a una entrevista personal. Terminado este proceso se le asigna una heladería con su correspondiente zona de exclusividad.

La franquicia requiere la exclusividad de comercializar solo productos Helados Córdoba S.A., no pudiendo anexarse ningún otro tipo de rubro o servicio.

Además la franquicia implica acatar la normativa que determina la empresa en cuanto a marketing, publicidad, uniformes de trabajo y precio de venta al público.

La inversión inicial necesaria para un local promedio es de \$25.000 esto incluye máquinas, cartelería, obra básica y mobiliario. El recupero del capital es de 1 temporada (8 meses). La facturación promedio es de 150.000 anual.

El Fee de ingreso (pago inicial que debe realizar el franquiciado al franquiciador) es de \$ 2.500 a la firma del contrato; con un contrato comercial donde entre otras cosas se delimitan compromisos y responsabilidades mutuas, con una duración de 3 años.

Se realiza un entrenamiento inicial que abarca: elaboración del helado, mantenimiento del mismo, consideración para la apertura y cierre del local, atención y venta al público, entre otros temas.

La empresa evalúa la ubicación de los locales según la disponibilidad de zonas y de la potencialidad de ese mercado en particular.

En diciembre del año 2001, Argentina se vio afectada por la caída del Gobierno de Fernando De la Rúa; junto con este cae también, un sistema económico que en la realidad demostró que produjo un gran deterioro económico en la gente. Este sistema estaba fundamentado en la paridad del peso con el dólar (1 dólar = 1 peso), lo que produjo una pérdida de competitividad notable de los productos nacionales industriales y agrícolas, produciendo el quiebre y cierre de numerosas empresas e industrias, con la consiguiente pérdida de puestos de trabajo, que trajo un notable deterioro en el poder adquisitivo y en el nivel de vida de la población.

Luego de un gobierno transitorio, encabezado por Eduardo Duhalde, decretó la devaluación del peso, habiéndose llegado a una paridad cambiaria de un dólar, 4 pesos; intentando llegar a un nuevo modelo de mejoramiento de los productos de exportación.

Ante esta situación económica, Helados Córdoba S.A. se vio afectada, dado que la mayoría de los insumos utilizados, como frutas, chocolate, eran importados. Lo mismo sucedía en la fabricación de los cucuruchos. Como resultado de esta situación fue necesario realizar cambios en el precio del helado.

Instalar ya una franquicia, también resultó más difícil, pero no imposible. Los materiales, la cartelería, aumentaron más del cien por ciento.

La respuesta de la gente no fue negativa, y el consumo no bajo ante esta situación. Por el contrario, el salir a tomar un helado se tornó en el paseo familiar más económico para ese momento.

Así mismo, a fines del 2001, en Helados Córdoba S.A., hubo importantes cambios internos. Se inicia una nueva etapa, que se asocia con el crecimiento en la imagen de marca, la modificación del perfil de negocios, el cambio en el “target” (público objetivo), la búsqueda de posicionamiento, y el incremento de producción asentado en mejoras tecnológicas.

Años atrás, la planta industrial contaba con una infraestructura menor, que debió ser modificada y ampliada por una mayor, dado al aumento de los puntos de ventas y la gran demanda de helado que estos tenían.

Hacia el año 2002, la empresa se muda a un planta industrial de 1.000 metros cuadrados ubicada en barrio General Paz, con una capacidad de producción de 2.400 litros por hora y maquinaria de última generación de tortas heladas, impulsivos y el desarrollo permanente de nuevos productos.

En el año 2004, la empresa abre un centro de capacitación exclusivo para todas las cadenas de Helados Córdoba S.A. En busca de la excelencia en el servicio, capacitan a franquiciados y colaboradores para acompañarlos en su crecimiento profesional, sobre normas de manipulación de alimentos, atención al cliente y gestión.

En el año 2006, la empresa inaugura la actual fábrica de producción, el crecimiento de la marca llevo a que Helados Córdoba S.A. mudará su planta productiva

en el Parque Industrial Ferreyra de Córdoba Capital. Disponía de una superficie de 6.000 metros cuadrados y una capacidad de producción de 10 millones de kilos al año.

En el mismo año se produce la exportación de la primera franquicia al País de Chile.

Entre otros hitos importantes que se encuentran:

- 2008, la elaboración de su propio chocolate y la extensión a nuevas Provincias como Chubut y Neuquén.
- 2010, cumplen 10 años de antigüedad en el mercado y lanzan el delivery online.
- 2012, la empresa llega al País de Uruguay con nuevos locales.
- 2014, se desarrolla la estrategia de fidelización de los clientes a través del Programa Helados Córdoba S.A. Club que permite acumular puntos por las compras realizadas para luego cambiar por descuentos u otros premios.
- 2015, se abre una franquicia en Ushuaia, llegando hasta el último rincón del país y se abre el primer local comercial en el País de Paraguay.

Actualmente, la empresa sigue creciendo, ha llegado a producir 60 millones de kilogramos de helado por año. Helados Córdoba S.A. es la organización más importante en Argentina no sólo en volumen de producción sino en desarrollo tecnológico aplicado a la productividad y calidad en la elaboración de alimentos.

1.2 Ubicación Geográfica

La ubicación geográfica de la planta está en la calle Av. Gral. Savio 4000, Parque Industrial Ferreyra. Lote 20, Ferreyra, Córdoba, Argentina. CP: CS5925XAD.

1.3 Misión

“Crecemos y nos desarrollamos ofreciendo con calidad y calidez cremas heladas deliciosas, saludables y seguras. Así nuestros clientes vivirán momentos placenteros, en un ambiente agradable y familiar” (Helados Córdoba S.A.).

1.4 Valores

Los valores que tiene definido la empresa son:

- Calidad

Procuramos la excelencia en nuestros productos y servicios, buscando con responsabilidad la satisfacción de clientes y colaboradores.

- Servicios

Nos esforzamos en comprender a nuestros clientes y compañeros con una actitud de permanente colaboración. Con amor al trabajo, nos dedicamos a brindar atención de la mejor manera posible, con respeto, cortesía y siempre con una sonrisa.

- Integridad

Con honestidad, sinceridad, rectitud y honradez nos comprometemos en garantizar seguridad y respaldo.

- Integración

Nuestro espíritu de equipo, basado en la cooperación mutua, la confianza y el sentido de pertenencia, es clave para la vida de nuestro emprendimiento.

- Compromiso

Elegimos comprometernos con la palabra dada, con la obligación contraída, para el logro de nuestros objetivos compartidos e individuales.

- Progreso

Buscamos crecer y desarrollarnos como personas y organización, perfeccionando lo que hacemos, conociendo en detalle nuestra tarea con la humildad necesaria para aprender de todos en cada momento.

1.5 Gama y línea de producto

Helados Córdoba S.A., produce un helado artesanal al precio de un helado industrial, dado que su producción se realiza en escala industrial en cuanto a volumen, manteniendo la calidad artesanal.

El helado artesanal, se caracteriza por la utilización de materias primas naturales en el proceso de elaboración, tal es el caso de la leche, cremas, frutas, chocolate, etc. contiene, además un mínimo de aire en la composición final del producto. Se los conoce también como cremas heladas.

En cambio, el helado industrial, es aquel que en su proceso de elaboración utiliza materias primas sintéticas en lugar de naturales, y un importante porcentaje de aire en la composición final del producto.

Los productos que elabora Helados Córdoba S.A. son los siguientes:

- Variedad en cremas heladas y gustos al agua, con diferentes opciones de cucuruchos y variantes de frutas, cremas y salsas.
- Impulsivos: palitos bombón, palitos de agua, palito de crema, alfajor helado, bombón suizo, bombón escocés y bombón crocante.
- Tortas: Torta Helados Córdoba S.A., Selva helada, Sensación frutal y Primavera.
- Postres: Barra tricolor, Postre almendrado y Crocantino.
- Potes: de 1 y 3 litros con 5 combinaciones diferentes. El pote de 1 litro contiene 1 gusto, mientras que el de 3, lleva tres sabores.

Quinteros, Miguel

- Nuevo producto infantil: helado fortificado con cereales de menor tamaño que el tradicional.

1.6 Competidores

Dentro de sus principales competidores en la Provincia de Córdoba se detallan a continuación:

- Cremolatti S.R.L
- Heladería Bariloche
- Caseratto Helados
- Heladería Artesanal Venecia
- Del Bent Helados
- Heladerías Glups

1.7 Clientes

Entre sus principales clientes se encuentran: niños, jóvenes y familias en general, de clase media; que adquieren sus productos tanto en zonas rurales como urbanas.

1.8 Identificación de la situación problema

A partir de visitas a la organización y de acuerdo a una entrevista con el Director de finanzas, el entrevistado manifestó que la empresa “se encuentra en una etapa en que requiere eficientizar recursos después de un proceso de crecimiento y expansión, y es importante poder desarrollar acciones desde esta área (finanzas) que permitan organizar y tomar decisiones estratégicas a largo plazo”.

Por otro lado, una de las cuestiones que destacó el entrevistado es la falta de gestión efectiva de recursos, indicando que se aprueban acciones desde las diferentes áreas e incluso inversiones desconociendo los recursos económicos disponibles, lo que

lleva a la organización a incurrir en gastos y costos financieros que disminuyen el resultado final de la empresa.

Esto mismo quedó reflejado en la entrevista con el Responsable de Presupuestos de la empresa, quien mencionó que “la implementación y gestión de presupuestos no se está realizando en forma estructurada, clara y objetiva, por no disponer de una metodología pre-determinada”. También mencionó que “sería importante mejorar la planificación de ventas y costos, para brindar información oportuna, lo cual permitiría tomar decisiones a tiempo respecto de los esfuerzos que se realizan y donde se realizan”.

Así mismo, otra de las falencias al respecto de la planificación de acuerdo a los entrevistados hace referencia al planteamiento de objetivos de ventas, donde se establecen cantidad de kilos de helado a vender, y no se realiza una planificación en función del tipo de productos; lo que a su vez impacta en producción, ya que no se puede planificar la misma, resolviéndolo mediante el análisis del stock y las ventas mensuales.

Al respecto el Director de Marketing, mencionó que si bien ellos poseen las estadísticas de ventas de productos y análisis de precios de venta, debido a la falta de una planificación de ventas y análisis histórico, no se pueden planificar acciones específicas por desconocimiento de las falencias. También, indicó que “Marketing posee un presupuesto de participación del gasto en función de ventas, sin embargo las falencias en la planificación de las mismas hace que el presupuesto resulte variable, y se deban realizar acciones de contingencia de acuerdo a los resultados mensuales”.

En términos generales en un pre-diagnóstico se puede establecer que la empresa resulta rentable, sin embargo sus utilidades se ven afectadas por las falencias en la planificación anual en las ventas, impactando directamente en las diferentes áreas y la toma de decisiones estratégicas correspondientes, en la necesidad de generación de planes

de contingencia de manera cotidiana, y en definitiva la incorrecta asignación de los recursos de la empresa.

Todo lo cual, permite observar la importancia que de desarrollar una planificación presupuestaria basada en los puntos críticos de la empresa, como lo son ventas y costos, planificación de producción y asignación de recursos optimizada, mejorando también los resultados del área de logística, donde se centran la mayor cantidad gastos de la empresa. Lo que en definitiva permitirá mejorar los resultados financieros, disminuyendo los costos y gastos, y amentando la rentabilidad.

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo General

Establecer una metodología para la confección del presupuesto anual y un sistema de seguimiento, control y proyección presupuestaria para Helados Córdoba S.A. que permita optimizar los recursos de la organización para abril del año 2019.

1.9.2 Objetivos Específicos

- Analizar el tipo de presupuesto y la técnica que la empresa utiliza para su confección. (nuevo objetivo definido)
- Identificar y evaluar las principales variables que generan cambios en el presupuesto. (nuevo objetivo definido)
- Diseñar las herramientas para la generación y control presupuestario de la empresa Helados Córdoba S.A.
- Plantear un proceso de implementación y seguimiento del sistema de gestión y las herramientas de control.

1.10 Alcances y Limitaciones

El presente trabajo se basa en el análisis y caracterización del presupuesto financiero de la empresa Helados Córdoba S.A., durante el período del año mayo 2017 y abril del 2018. El análisis no contemplará los presupuestos económicos y contables de la misma, como balances, evolución de patrimonio neto, flujo de efectivo, y otra información que exceda el análisis financiero del objeto de estudio.

Capítulo 2

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Presupuesto

El primer concepto que se desarrolla es el de presupuesto ya que representa el objeto de estudio del presente trabajo.

El autor Spidalieri (s/f) explica que 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.

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.

Otros autores como Hansen y Mowen (2007) explican que la preparación de presupuestos desempeña un papel fundamental en la planeación y el control. Los planes identifican los objetivos y las acciones necesarias para lograrlos. Los presupuestos son las expresiones cuantitativas de estos planes, expresados ya sea en términos físicos o financieros o de ambas formas. En la planeación, un presupuesto es un método para traducir las metas y las estrategias de una organización en términos operativos. Los presupuestos también se pueden utilizar en el control.

Un presupuesto también es:

- a) la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un periodo determinado, y;

b) una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan. Un presupuesto incluye, por lo general, los aspectos tanto financieros como no financieros de un plan y sirve como un plano que la organización deberá seguir en un periodo próximo.

Un presupuesto financiero cuantifica las expectativas de la administración en relación con los ingresos, los flujos de efectivo y la posición financiera. Del mismo modo que los estados financieros se preparan para periodos anteriores, los estados financieros también se pueden elaborar para periodos futuros —por ejemplo, un estado de resultados, un estado de flujos de efectivo y un balance general presupuestados. Un aspecto que fundamenta los presupuestos financieros son los presupuestos no financieros para, digamos, las unidades fabricadas o vendidas, el número de empleados y el número de nuevos productos que se introducen al mercado.

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).

2.1.1 Importancia de la presupuestación

La presupuestación como parte del proceso de planificación empresarial y concretamente como forma que adopta la planificación anual de la empresa tiene gran importancia para el desempeño empresarial.

La elaboración del presupuesto de la empresa en sus diferentes apartados permite cuantificar los objetivos y metas de la actividad productiva, económica y financiera de la empresa, para el año planificado; lo cual resulta de mucha utilidad para la dirección y administración de la actividad empresarial; y su desglose en periodos menores de tiempo, que contribuye al control y la toma de acciones para las correcciones en caso de desviaciones con respecto a lo planificado (Fagilde, 2009).

La presupuestación entendida como parte de la planificación anual de la empresa, es el documento donde se cuantifican y garantizan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y estrategias de la proyección a más largo plazo de la empresa (planeación estratégica).

Recordar que la planeación estratégica de la empresa, como planificación a más largo plazo, se concreta en los presupuestos anuales, trimestrales, mensuales, etc., por lo que esta planificación perspectiva de la empresa donde se trazan los objetivos y estrategias más importantes para la organización, que requiere de su concreción y cuantificación en periodos más cortos de tiempo, donde se garanticen los recursos necesarios para alcanzarlas, encuentra en los presupuestos una excelente opción (Fagilde, 2009).

2.1.2 Ventajas de la presupuestación

La presupuestación tiene una serie de ventajas para la gestión empresarial, por cuanto un sistema presupuestario bien diseñado y ejecutado proporciona una disciplina que coloca a la planeación empresarial anual a la vanguardia, como una responsabilidad principal de las diferentes subdivisiones de la empresa. En detalle las ventajas de la presupuestación que considera Del Río González (2000) son:

- Muestra con antelación las metas a alcanzar por la entidad, asociadas a los resultados productivos, de gasto, financieros: estados financieros pronosticados, de resultado, situación y cambios en la Posición Financiera.
- Coordina las actividades de la empresa y propende a la colaboración de todos.
- Facilita el control mediante la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades.
- Permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiéndose a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto y la toma de acciones para su corrección.
- Muestra con antelación los posibles éxitos y fracasos de la organización.

2.1.3 Limitaciones de los presupuestos

La presupuestación a pesar de su importancia y ventajas que reporta para el desempeño empresarial como documento de proyección y cuantificación de las acciones productivas, económicas y financieras de la empresa para cumplimentar sus metas, tiene sus exigencias de la presupuestación en la empresa pueden agruparse de la siguiente manera:

- La preparación del presupuesto se basa en pronósticos de las condiciones futuras, en datos estimados basados en el criterio de directivos y especialistas al interpretar la información disponible. Por consiguiente el éxito de un presupuesto depende de la validez de la información disponible y la inteligencia y habilidad de los directivos y especialistas al planificar.
- Las operaciones de la organización pueden depender de factores que hagan difícil pronosticar y planear un presupuesto, por ejemplo: la estación, los pedidos especiales o algún otro factor análogo; y como el ejercicio de los presupuestos suele

abarcar meses y hasta el año, las empresas cuyas operaciones dependen de factores inciertos tienen que guiarse por el principio de flexibilidad al confeccionar un presupuesto.

- Una vez que ha sido aprobado el presupuesto, tiene que administrarse y ejecutarse adecuadamente para que tenga éxito. No puede que el presupuesto funcione automáticamente y mucho menos que sustituya a la administración.
- Es necesario un tiempo razonable para preparar y llevar a la práctica un presupuesto, a menudo es prolongado el tiempo necesario para que una empresa implante un sistema presupuestario, instruya a su personal y haga que funcione como es debido.

2.1.4 Requisitos de la presupuestación

El autor Carlos Fagilde (2009) en su “Manual de Presupuestos Empresariales” establece que para el éxito en la preparación de un sistema de presupuestación, y sobre todo para su implementación y funcionamiento adecuado, deben estar presentes una serie de aspectos que se denominan requisitos de la presupuestación, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Una organización empresarial responsable en la que estén definidas y desarrolladas la autoridad y la responsabilidad.
- Un suministro adecuado de información y datos pertinentes con el fin de preparar las estimaciones presupuestarias.
- Un plan definido para la administración del presupuesto después que se haya establecido.
- Un sistema de contabilidad general bien ideado y completo, organizado para proporcionar la información básica y para preparar las comparaciones de los resultados de un período económico a otro.

- Un sistema de costos apropiado, controlado por los libros generales de la contabilidad.
- Una clasificación de las cuentas del mayor general y de los mayores de costos y auxiliares que se utilizarán para clasificar las estimaciones del presupuesto.
- Registro permanente del inventario de materias primas y materiales, la producción terminada y en proceso y la maquinaria e instalaciones.
- Un programa de los informes generales semanales o mensuales y de los gastos departamentales y de los estados financieros mensuales. En conclusión, la elaboración del presupuesto como parte del proceso de planificación empresarial en sus diferentes apartados permite cuantificar los objetivos y metas de la actividad productiva, económica y financiera de la empresa, para el año planificado. El presupuesto es un documento que resulta de mucha utilidad para la dirección y administración de la actividad empresarial; y su desglose en periodos menores de tiempo, que contribuye al control y la toma de acciones para las correcciones en caso de desviaciones con respecto a lo planificado.

Por otro lado, 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.

2.2 Presupuesto Económico

El Presupuesto Económico es la cuantificación del plan desde el punto de vista de lo devengado y por lo tanto se nutre de los otros presupuestos pero articulado como un estado de resultados proyectado.

La información que presentará serán las ventas determinadas en el presupuesto de ventas, menos los costos y gastos de producción de la referida venta, que resultan del presupuesto de producción, menos los gastos incluidos en los presupuestos de gastos de comercialización y de administración, netos de los gastos o ingresos financieros presentados en el presupuesto financiero.

El presupuesto económico permite evaluar el negocio global y por lo tanto tomar decisiones y exhibe claramente la ganancia o pérdida proyectada para determinado período.

Existen diferentes tipos de presupuesto económico, el presupuesto económico anual; el presupuesto económico anual ajustado y el presupuesto económico a largo plazo.

2.2.1 Contenido del presupuesto económico

El presupuesto económico debe contener las ventas brutas, que son las cantidades a vender de cada producto, segmento, valorizados por precios brutos de lista; los

descuentos y bonificaciones (cantidad y forma de pago). Además deberá incluir los costos comerciales variables, que son aquellos costos comerciales que varían proporcionalmente con los montos de ventas (impuestos a los ingresos brutos, comisiones de vendedores) y aquellos que varían con los volúmenes de venta (fletes, material de embalajes).

Otro de los elementos a incluir son las ventas netas, que son las diferencias entre las ventas brutas y los descuentos, bonificaciones y todos los gastos comerciales sobre el monto de ventas. Debemos tener en cuenta en el presupuesto económico los costos de producción de las unidades vendidas, o sea el costo unitario predeterminado de cada producto multiplicado por la cantidad de unidades que se presupuesta vender.

Se deberá tener en cuenta la contribución marginal, que es la diferencia entre las ventas netas y los costos variables de producción (y costos de comercialización que no estuviesen restados de las ventas netas), total y segmentados.

Adicionalmente se incluirán los costos fijos de producción, total de costos fijos de producción presupuestados para cada mes del año en forma directa. Incluyendo en dicho presupuesto los costos fijos de comercialización, los costos fijos de administración, los costos financieros, los costos fijos de investigación y desarrollo, el impuesto a las ganancias y el resultado neto final después de impuestos, que es la diferencia entre el resultado operativo antes de impuestos y el impuesto a las ganancias.

2.3 Planificación estratégica y presupuesto

La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permiten marcar las directrices, objetivos y medidas de actuación para un periodo de tiempo determinado en el mediano plazo. El proceso de elaboración de la planificación estratégica se basa principalmente en la definición de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y el plan financiero.

De acuerdo a Burbano Ruiz (2005), la misión expresa la razón de ser de la organización, es la forma en que la empresa constituye y brinda su valor agregado. Mientras que la visión es una expresión de deseo, un anhelo sobre a dónde quiere llegar o donde se proyecta la organización a largo plazo.

Uno de los elementos claves dentro de la planificación estratégica es el presupuesto, tema central del presente trabajo. De acuerdo a Horngren (2012) un presupuesto puede ser conceptualizado desde dos puntos de vista complementarios; el primero como una expresión cuantitativa respecto de un plan de acción en un periodo determinado, mientras que el segundo puede ser definido como la herramienta para coordinar aquellas acciones y recursos que son necesarias para implementar el plan.

Por su parte, Burbano (2005: 16) plantea que el presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. Siendo una expresión cuantitativa formal de los objetivos a cumplimentar por parte de la administración en un periodo determinado, teniendo en cuenta que debe ser consistente a las estrategias adoptadas por la organización.

El autor considera necesario, ante esta definición, aclarar cuestiones significativas respecto de las mismas. En primer lugar, menciona que es importante el hecho de que sea “una expresión cuantitativa”, ya que los objetivos deben ser medibles tanto en resultados, como en recursos que deben asignarse para su cumplimiento y los tiempos u horizontes temporales necesarios para poder llevarlo adelante (Burbano, 2005).

Por otro lado, Burbano (2005) considera que los presupuestos deben ser formales, ya que requiere que las personas que están al frente de la organización, desde la junta directiva hasta las gerencias, acepten los mismos de manera explícita. Finalmente, plantea que es el fruto de las “Estrategias adoptadas” ya que (...) éstas permiten responder al

cómo se implementarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa de modo que converjan al logro de los objetivos previstos; deberá “organizar” y asignar personas y recursos; “ejecutar y controlar” para que los planes no se queden sólo en la mente de sus proponentes y, por último, desarrollar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto (Burbano, 2005: 18).

Un presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un periodo determinado y una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan. Un presupuesto incluye, por lo general, los aspectos tanto financieros como no financieros de un plan y sirve como un plano que la organización deberá seguir en un periodo próximo. Un presupuesto financiero cuantifica las expectativas de la administración en relación con los ingresos, los flujos de efectivo y la posición financiera. (M.V., 2012)

Dentro de los principales beneficios que representa el trabajar con presupuestos, de acuerdo a Zambotti (2017):

- Permite adelantarse a los acontecimientos, lo que admite tener una mejor y más rápida respuesta ante cambios que pudiesen afectar a la organización.
- Favorece la coordinación, al posibilitar la actividad integral de la empresa en función de un plan en que los diversos sectores actúan coordinando sus esfuerzos hacia el fin propuesto.
- Facilita la toma de decisiones, pues permite realizar las acciones que se consideren más acertadas con relación a la desempeño de los acontecimientos.
- Permite un control completo, porque el presupuesto abarca todos los sectores de la organización y todas las actividades, por lo que el control presupuestario va a permitir comparar lo previsto con lo que realmente se va presentando en la realidad.

- El presupuesto permite realizar el seguimiento de lo previsto con lo que realmente ha ocurrido, permitiendo detectar las desviaciones producidas y aplicar oportunamente las correcciones necesarias y delimitar las correspondientes responsabilidades.

2.4 Clasificación de los presupuestos

Diferentes autores plantean la existencia de diferentes formas de clasificar los presupuestos, dependiendo de los fines a los cuales se pretende orientar el mismo.

A continuación se muestran diferentes presupuestos que pueden ser valor para el presente trabajo:

Rincón Soto (2011) clasifica los presupuestos según su flexibilidad, detectando los Rígidos y Flexibles. Mientras que los presupuestos **Rígidos** están establecidos para que no varíen en la realidad, mientras que los presupuestos **Flexibles** contienen variables que pueden ajustarse en el proceso, tales como precio, cantidad de unidades, volúmenes de venta, etc. Estos últimos permiten la inclusión de nuevos conceptos, adaptándose a la evolución empresarial.

Por su parte, Zambotti (2017) plantea que los presupuestos pueden ser **Económicos**, basados en la elaboración de un estado de resultado proyectado, brindando información sobre la rentabilidad, ganancia y pérdida prevista para el siguiente ejercicio. O bien, pueden ser presupuestos **Financieros**, que se constituyen a partir de un flujo de fondos proyecto, estableciendo los movimientos de caja durante el periodo que el presupuesto abarque.

Por otro lado, también se pueden clasificar de acuerdo a la duración y proyección de los mismos. Los de **Corto plazo**, periodo menor o igual a 1 año, posteriormente se encuentran los de **Mediano plazo**, que se estiman a un periodo mayor a 1 año y menor a

3 años. Y finalmente los presupuestos a **Largo plazo**, mayor a 3 años, y generalmente se proyecta a 5 años (Rincón Soto, 2011; Zambotti, 2017).

Finalmente, la última clasificación es de acuerdo al ámbito de incumbencia o aplicación, siendo estos **públicos** o **privados**. Estos últimos, son los presupuestos que desarrollan las empresas privadas, mientras que los públicos son los presupuestos de consumo de recursos y producción de ingresos del estado (Rincon Soto, 2011)

Considerando el caso de estudio en el presente trabajo, se estableció la utilización de un presupuesto económico, privado de carácter flexible y a corto plazo. En base esta elección, se desarrolla a continuación los conceptos fundamentales en lo que respecta a la planificación presupuestaria.

2.4.1 Tipos de presupuesto

Tomando como base lo expresado por Zambotti (2017) se pueden observar tres tipos de presupuesto, el Histórico o Tradicional, por Programa o Base Cero. A continuación se desarrolla cada uno de estos:

Histórico o Tradicional

También llamado incremental, ya que se basa en la repetición de los valores de los años anteriores, y se los actualiza de acuerdo a un indicador sensible que reflejar la variabilidad de los precios.

De acuerdo a Zambotti (2017) las principales características de este tipo de presupuestos son tres: a) se divide por áreas o departamentos, sobre las cuales se realiza una distribución porcentual; b) “los objetivos quedan ocultos en los gastos” (Zambotti, 2017: 16); y c) es una herramienta contable como jurídica, ya que permite controlar el uso oy/o consumo de fondos.

El autor aclara, sin embargo, que este tipo de presupuestos presenta inconvenientes a tener en cuenta, ya que no mide la eficacia, lo que implica el no control de la gestión de recursos; se asignan gastos que no necesariamente se reflejan en la actividad, por ejemplo partidas que no se ejecuten en el presente periodo, y diluye las responsabilidades, o sea, al basarse en los valores pasados no se hace una evaluación de la gestión y de los resultados obtenidos previamente, como de necesidades de mejora a futuro.

Por Programa

Este tipo de presupuestos, de acuerdo a Zambotti (2017), son útiles cuando una empresa posee varias líneas de producción o bien la organización pertenece al ámbito público, ya que se pueden establecer diferentes objetivos a cumplir.

El autor menciona que este tipo de presupuestos tiene como principales ventajas que:

- a) Identifica los objetivos con precisión y continuidad.
- b) Se puede elegir por prioridades.
- c) Los costos son base a tener en cuenta para el año siguiente.
- d) Se puede medir el desempeño y rendimiento de lo gastado.
- e) Se puede decidir la continuidad de uno o más programas a través de la

comparación.

Sin embargo, para su implementación es necesario cumplimentar condiciones específicas, como el planteamiento riguroso y claro de objetivos, analizar la relación costo-beneficio en relación a los presupuestos, se vincula directamente con la planificación estratégica y exige que diferentes sectores puedan trabajar en equipo en función de sus responsabilidades.

2.5 Métodos de Valuación de Presupuesto

Zambotti (2017) se refiere a los distintos métodos de valuación que se pueden utilizar para transformar en términos monetarios a los componentes físicos que fueron presupuestados. Existen diferentes formas de valorizar dichos eventos, cada una de las cuales posee ventajas e inconvenientes.

Las principales variantes existentes son:

Moneda Base

La valuación de todos los rubros se realiza según los precios y costos vigentes al momento de confeccionar el presupuesto. Los valores resultan homogéneos, dado que están expresados en moneda de idéntico poder adquisitivo y no presentan variaciones relacionadas a factores como la inflación.

De esta forma, se puede comparar los diferentes subperíodos dejando de lado las oscilaciones propias del mercado, permitiendo visualizar las variaciones en cuanto a cantidades físicas a comercializar y los recursos necesarios para poder hacerlo.

Este tipo de presupuestos son óptimos cuando se prevé que no existirán alteraciones importantes en el precio durante el periodo establecido, por ejemplo en caso de que la inflación sea baja y las distorsiones mínimas en relación a los precios relativos.

Moneda Corriente

Esta forma de valuación consiste en aplicar el valor que se estima estará vigente para cada rubro en cada uno de los subperíodos presupuestarios. Para lo cual es fundamental estimar de forma objetiva los aumentos de precios, costos, remuneraciones, inflación, entre otros, que puedan afectar el presupuesto.

En este tipo de métodos, los valores no resultan homogéneos ya que en cada periodo existen diferentes variaciones en los indicadores. Zambotti (2017) menciona que

es aplicable en aquellos contextos en que existe previsibilidad en las variables generales y específicas que afectan el precio.

Moneda Ajustada

En este caso, mediante un Criterio de Ajuste por Inflación, se ajustan todos los valores a un mismo momento, que básicamente podrían ser: el inicial, el final del Ejercicio, o el de cada uno de los subperíodos y luego ajustando éstos, a su vez, a alguna de las alternativas anteriores.

De acuerdo a Zambotti (2017), existen dos metodologías básicas para ajustar los valores estimados:

- Utilizando un único índice general para reflejar la incidencia del factor inflacionario.
- Mediante la aplicación de precios e índices específicos que contemplan la probable evolución en el horizonte presupuestario.
- Esta metodología corrige los problemas de comparabilidad y distorsiones generadas por el Criterio de Moneda Corriente.

Moneda Extranjera

Consiste en establecer todos los valores en una moneda distinta del curso legal en el país en que se realizarán las transacciones presupuestadas. El objetivo es adoptar una divisa con un poder adquisitivo estable para poder atenuar las perturbaciones provocadas por la inflación.

Esta metodología suelen utilizarlas las empresas que son filiales de multinacionales, cuyas casas matrices están en el exterior y requieren información bimonetaria, especialmente para consolidar datos.

2.6 Planificación Presupuestaria

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados y se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlables por la dirección (Burbano Ruiz, 2005).

Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en la selección de las estrategias competitivas y de las opciones de crecimiento. Lo que brinda los objetivos que la empresa plantea alcanzar a mediano plazo.

Cada objetivo requerirá una asignación de recursos específica, lo que permitirá también caracterizar el comportamiento de cada centro de costo involucrado en la actividad. Lo cual, a su vez, facilitará el establecimiento de estrategias y políticas que contribuyan al logro de los objetivos propuestos (Burbano Ruiz, 2005)

Tareas de la presupuestación según Lavope, Capasso y Smolje (2004)

En la presupuestación, como parte del proceso de planificación económica en la empresa, para cumplimentar sus objetivos se realizan una serie de tareas identificadas con la preparación del presupuesto, su elaboración y posterior administración. Entre las tareas de la presupuestación tenemos las siguientes:

- Tareas relacionadas con la preparación del presupuesto: definición del comité de presupuestos de la empresa, elaboración y publicación del manual de presupuestos, determinación del período de presupuestación y otras.
- Tareas relacionadas con la elaboración del presupuesto en sus diferentes componentes: definir la concepción de partida del presupuesto y la elaboración de cada

uno de ellos: presupuesto de ventas, de producción, requerimientos materiales, de mano de obra, costos, financiero, etc.

Tareas relacionadas con la administración del presupuesto: control de la ejecución del presupuesto, su rectificación cuando sea necesarios y la proyección de acciones para su cumplimiento.

2.6.1 Etapas para la realización de Presupuestos

Las compañías bien administradas, por lo general, utilizan de manera continua los siguientes pasos presupuestales durante el curso del año fiscal de acuerdo a Horngren (2012):

1. Tomando en cuenta el desempeño previo y los cambios futuros proyectados, los gerentes y contadores administrativos, deben llegar a un entendimiento y definir conjuntamente lo que se espera de cada área o departamento.

2. La dirección o gerentes máximos, brindan a los gerentes de área un marco de referencia sobre las expectativas u objetivos, financieras o no, que poseen sobre su área y que servirán para medir los resultados.

3. Los contadores y/o administrativos colaboran en los procesos de investigación de posibles variaciones en los planes. Lo que permitirá tomar acciones correctivas tales como reducción de precio de venta, reducción de costos, entre otros. Permitiendo tomar decisiones ante las eventualidades y/o desvíos inesperados.

4. Tanto gerentes como personal administrativo, debe contemplar la retroalimentación que brinda el mercado, las modificaciones en las condiciones generales como el resultado de su propia experiencia, al momento de realizar planificaciones futuras.

De acuerdo a Horngren (2012), los pasos antes mencionados responden al proceso continuo que implica realizar y evaluar presupuestos. Este proceso posee un documento fundamental, denominado presupuesto maestro, en el cual se expresan los planes operativos y económicos para un periodo determinado.

2.6.2 El contenido del presupuesto

Presupuesto de ventas:

- Su valor dependerá de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios.

Presupuesto de producción

- Se programarán las cantidades a producir según las estimaciones de ventas y las políticas sobre inventarios.

Presupuesto de personal a utilizar

- Con base a los requerimientos de personal planteados por cada responsable de área debe prepararse el presupuesto de nómina.

Presupuesto de gastos

- Lo componen los demás gastos administrativos, operativos y comerciales que realizaran los distintos centros de costo.

Gestión Presupuestaria

De acuerdo a Quijano (2009), el proceso presupuestal se desarrolla en cinco etapas, que se describen a continuación:

1) Preiniciación:

Esta etapa comprende el análisis de los datos históricos, para evaluar los resultados obtenidos en periodos anteriores, se aplican los indicadores que permiten evaluar la gestión de la empresa, se analizan los factores no controlables y el

comportamiento empresarial. Sirve como base en la planeación estratégica para determinar las estrategias, ya sean de crecimiento o competitivas.

Además se plantean los objetivos generales y específicos, se asignan los recursos necesarios de acuerdo a la necesidad de suplir proyectos de inversión y se establecen las estrategias y políticas que apoyarán el cumplimiento de los objetivos empresariales. Los objetivos, estrategias y políticas se deben dar a conocer al personal administrativo y operativo para articular los planes empresariales (Quijano, 2009).

2) Elaboración del Presupuesto:

Con base a los planes aprobados encada nivel se comienza la elaboración presupuestal en forma monetaria. El primer presupuesto a realizar es el de ventas, teniendo en cuenta el volumen de unidades de producto o de servicio que se piensa colocar en el mercado, el precio de venta, la penetración de mercado y las estrategias de crecimiento.

Al tener proyectada las ventas, el siguiente paso es proyectar el programa de producción, teniendo en cuenta las políticas empresariales en el manejo de sus inventarios, para determinar las unidades a fabricar por cada período y producto, la cantidad de materia prima consumida y a comprar, y el costo de la compra (Quijano, 2009)

Quijano (2009) continúa planteando que con base al requerimiento de personal planteado por cada sección dela empresa, se estima el número de empleados, la base salarial teniendo en cuenta los reglamentos laborales vigentes en la normatividad y los aspectos asignados por la dirección dela empresa.

Se determinan los demás gastos relacionados con el funcionamiento empresarial, como son los gastos de administración y ventas. Se establecen los proyectos de inversión

con base a las necesidades empresariales, ya sean por infraestructura y tecnología o por expectativas financieras.

Y por último, en esta etapa, Quijano (2009) plantea que las cuantificaciones anteriores se resumen en el flujo de efectivo, lo que determinará la capacidad financiera en la ejecución de los planes empresariales.

3) Ejecución:

Consiste en la ejecución de los planes y programas empresariales, establecidos a través del presupuesto, con el ánimo de alcanzar los objetivos de la organización (Quijano, 2009).

4) Control:

En este aspecto se deben elaborar informes periódicos de la ejecución presupuestal, que permitan evidenciar y analizar los alcances realizados por la organización en ciertas etapas, como las desviaciones presentadas en las mismas, para explicar las razones de las desviaciones ocurridas, y de esta forma implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario (Quijano, 2009).

5) Evaluación:

Al final el periodo presupuestal se emite un informe total, incluida las desviaciones, y el comportamiento de todas las áreas de la empresa, analizando cada una de las fallas presentadas, reconociendo los éxitos y fracasos (Quijano, 2009).

2.7 Seguimiento, Control y Medidas correctivas del presupuesto

En esta etapa el responsable de presupuesto debe prestar colaboración a las jefaturas de departamentos para asegurar el logro de los objetivos contemplados. Igualmente, presentará informes de ejecución periódicos.

Las actividades más importantes a realizar en la etapa de control son:

- Preparar informes de ejecución parcial y acumulada que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
- Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de las empresas que realizan negocios internacionales.

Al finalizar el periodo del presupuesto se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Se analizan cada una de las fallas en las diferentes etapas y se reconocen los éxitos, lo cual sirve de plataforma para los presupuestos posteriores.

2.7.1 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.

2.8 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 último 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)

2.8.1 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.

2.8.2 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.

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 Helados Córdoba S.A., identificando los principales variables impacto en el presupuesto: consumo de energía eléctrica, cotización del dólar, recursos humanos e inversiones.

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 su realización se parte de una organización o empresa donde se genera alguna demanda que implique un trabajo de intervención profesional.

3.2 Enfoque y fuentes de datos

El presente trabajo es realizado de acuerdo con el enfoque cualitativo, ya que se busca analizar la estructura, contenido y metodología para la confección y presentación del presupuesto anual de Helados Córdoba S.A.; y el tipo de investigación se correlaciona con un análisis de contenido de tipo clásico. 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.

La finalidad del trabajo es descriptivo ya que este tipo de análisis se realiza cuando se requiere una adecuada caracterización del fenómeno y cuando se requiere precisar información existente y/o verificar la exactitud de descripciones anteriores, como en este

caso la metodología para la confección y gestiones de control y seguimiento del presupuesto anual de la empresa Helados Córdoba S.A. (Yuni y Urbano, 2005)

Los datos recolectados son de fuente primarios ya que provienen de la aplicación de instrumentos metodológicos diseñados para este trabajo.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron:

- Entrevista técnica y una guía de preguntas abiertas como herramienta (ver Anexo I). Esta técnica 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. (Scribano, 2008)

Tabla nº 1: Ficha Metodológica nº 1

Investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Fuente de datos	Primaria
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de Preguntas
Muestreo	Intencional No Probabilístico
Muestra	2 Directores y 1 Responsable de Presupuesto

Fuente: Elaboración Propia
Quinteros, Miguel

- Revisión Documental, como técnica, y una grilla de variables para la revisión como instrumento (ver Anexo II). Los documentos que se recolectaron y analizaron fueron: informes de ventas de los últimos 12 meses, los últimos dos presupuestos, organigrama de la empresa, el último informe de gastos y el flujo de efectivo del último año.

Tabla n° 2: Ficha Metodológica N° 2

Investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Fuente de datos	Secundaria
Técnica	Documentos
Instrumento	Análisis Documental Crítico

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Proceso metodológico

En una primera instancia se realizaron visitas a la empresa, con el objetivo de relevar los datos generales que hacen a su estructura, dimensión, tamaño, organización, actividad principal, entre otros. En esta etapa el instrumento de recolección de datos utilizada fue una entrevista abierta informal con dos Directores y un Responsable de Presupuesto de la organización.

A continuación, una vez que se identificaron los inconvenientes que se presentaba en el Departamento de Presupuestos, se decidió profundizar sobre el tipo de presupuesto que utiliza la empresa, la técnica que aplica para la elaboración y la metodología de trabajo para su confección.

Para desarrollar el proceso de recolección de datos se implementaron las entrevistas con los Directores y el Responsable del Departamento de Presupuesto. El

Quinteros, Miguel

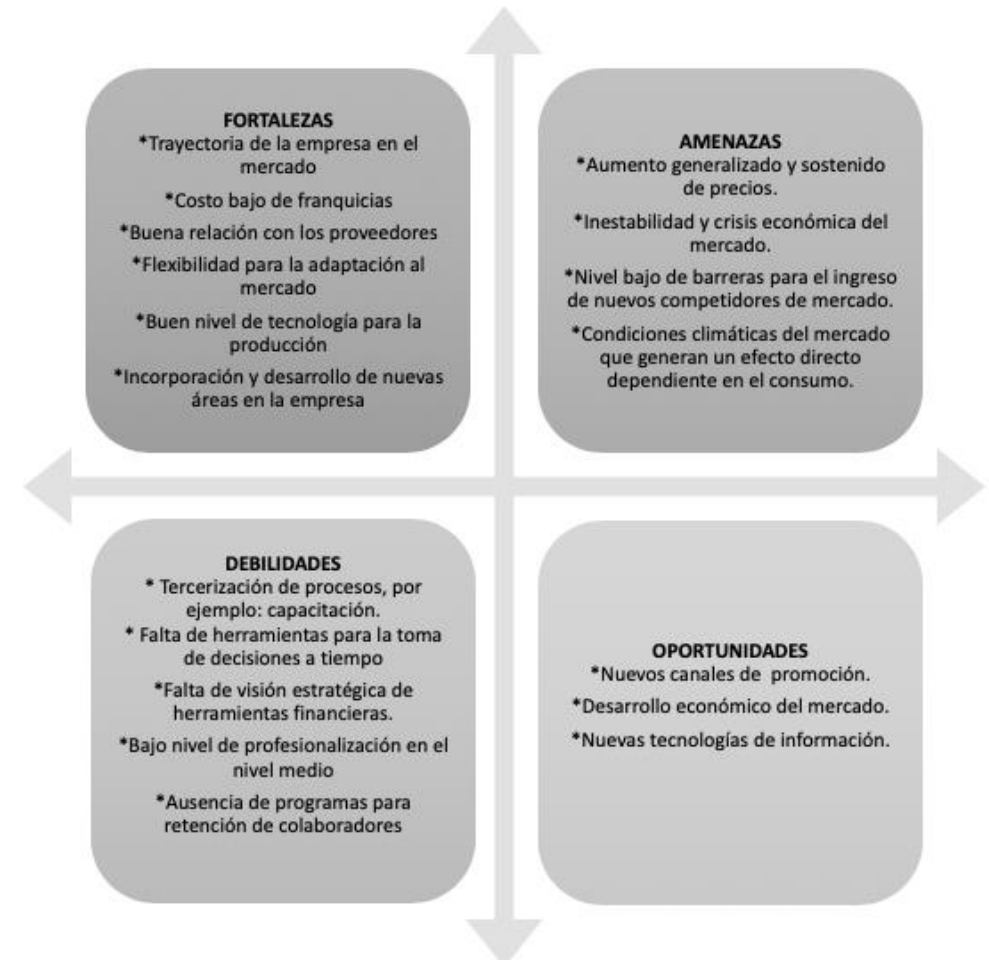
tiempo estimado fue de 45 minutos y la orientación de las entrevistas estaban abocadas a determinar las necesidades de información para la confección del presupuesto anual de la empresa y la metodología que utilizan. Luego, se aplicó la recolección de la documentación y la aplicación de la grilla con las variables a identificar en la revisión documental.

Por último, 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. En el último capítulo se desarrolló la propuesta de intervención para la organización que integra el diseño de un proceso metodológico para la confección del presupuesto anual y el diseño de una herramienta para realizar las tareas de seguimiento y control del mismo.

Capítulo 4

Capítulo 4: Análisis

4.1 Análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia.

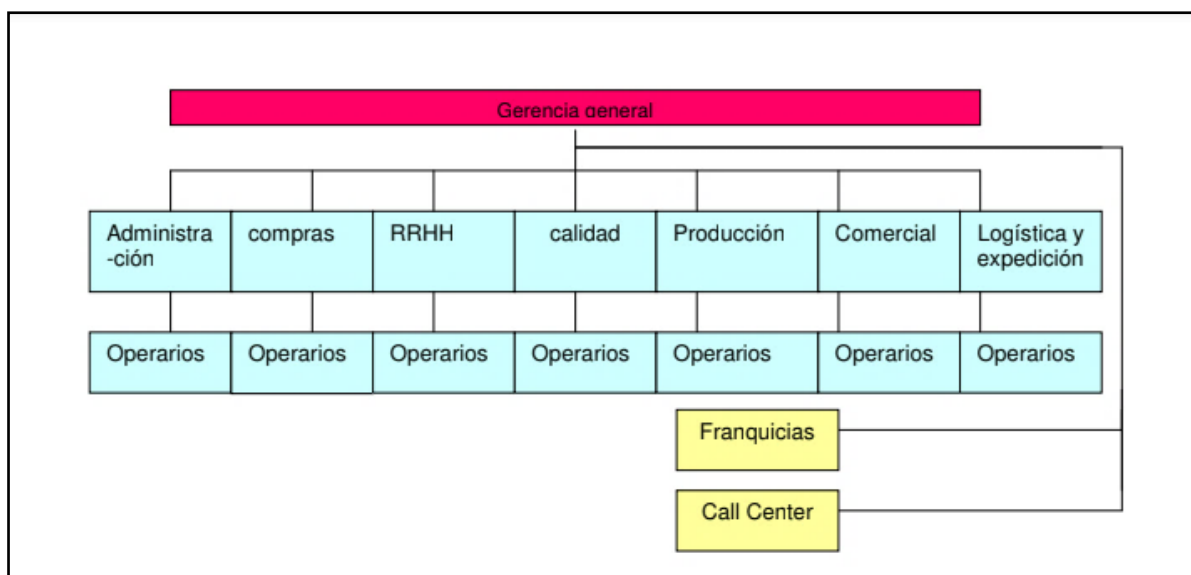
A partir del análisis realizado se puede establecer que Helados Córdoba S.A. dispone de fortalezas que llevan adelante el crecimiento de la organización y que le permiten enfrentar las amenazas del mercado, entre ellos: el bajo costo de franquicias le ha permitido el desarrollo de nuevos clientes y la creación de más puntos de venta. A su vez, la antigüedad en el mercado logró que la organización sepa adaptarse a los cambios, entre ellos: el avance de la tecnología, y logró utilizar esto para beneficio propio.

Por otro lado, hay debilidades que necesita mejorar, como ser: la tercerización del proceso de capacitaciones y el bajo nivel de profesionalización en los niveles medios. Si la empresa lograra dictar las capacitaciones tendría la posibilidad de realizar seguimientos y evaluaciones, mejorar los temarios y ser más eficiente en el enfoque de la capacitación. En otro sentido, una mejora en la profesionalización permitiría que los colaboradores puedan aportar cambios y/o mejoras organizacionales, entre un ejemplo: la utilización de herramientas financieras (presupuesto) como fuente de información para la toma de decisiones y no como un mero documento estático.

Por último, las oportunidades de mercado que mantienen las expectativas y los esfuerzos de la empresa para continuar creciendo y desarrollándose son: los nuevos canales de promoción y comercialización, como ser: ventas a través de aplicaciones en el celular, nuevas redes sociales donde se realizan las promociones, mayor alcance geográfico en las tácticas de marketing.

4.2 Estructura organizacional

Figura nº 1. Estructura organizacional



Fuente: Helados Córdoba S.A.

Helados Córdoba S.A., dispone de una mecánica operativa conformada por centros claves para su funcionamiento:

1) Fábrica, donde se elabora el helado, se reciben y envían los pedidos a las diferentes franquicias.

2) Call center: centro de llamadas con equipamiento digital, donde se reciben los pedidos de delivery (entrega a domicilio). Mediante la segmentación geográfica por zonas que Helados Córdoba S.A. ha determinado, se fija que sucursal se encuentra más próxima al cliente. Este sistema envía en forma automática la nota de pedido a cada punto de venta con el producto solicitado y los datos del cliente mediante un sistema interconectado telefónicamente.

3) Franquicias, venden los productos de Helados Córdoba S.A., acatándose a sus exigencias y normativas en cuanto a marketing, publicidad, uniformes de trabajo, precios de ventas al público, delivery, proveedores etc.

Helados Córdoba S.A. es una empresa que ha generado su crecimiento basándose en una estructura simple y al mismo tiempo actualizada, pudiendo, de ese modo, brindar a sus franquiciados la satisfacción de sus necesidades empresariales particulares.

El organigrama de la empresa es de tipo horizontal, de tres niveles, encontrándose en el nivel superior la gerencia general, y siete áreas con sus respectivos operarios.

En base a las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin, en su libro "Organización de Empresas", y Elio Rafael de Zuani, en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones", se puede establecer que el organigrama de esta empresa es:

Variables	Descripción
Naturaleza	Micro administrativo por corresponder a una sola organización refiriéndose a ella en forma global.
Por su finalidad	Es informativo ya que diseñó con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas, lo que permite una visualización rápida y comprensible de las áreas que integran la empresa.
Por su ámbito	Es un organigrama general, ya que muestra los departamentos en forma global sin especificar los sub-departamentos que integran cada área, sirve para identificar las tareas que se realizan pero no contiene más especificaciones
Por su contenido	Es integral, debido a que representa gráficamente las unidades administrativas por sus relaciones jerárquicas
Por su presentación o disposición gráfica	Es un organigrama vertical porque presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada hacia abajo.

4.3 Análisis del departamento de presupuesto

El Departamento de Planificación y Presupuesto es el área responsable de programar, organizar, dirigir y controlar las actividades de presupuesto, planificación, estudios económicos y racionalización organizacional.

Sus funciones son:

En Materia de Planeamiento:

- a) Dirección de los procesos para la elaboración del presupuesto anual en relación a las políticas y objetivos estratégico de corto y mediano plazo.
- b) Repaso los criterios y parámetros para la determinación de los objetivos del presupuesto anual.
- c) Determinación de los plazos para las tareas de control y revisión presupuestario.
- d) Formulación, elaboración y evaluación del plan operativo organizacional.

En Materia de Presupuesto:

- a) Efectuar y coordinar el proceso de programación, formulación y control presupuestal.
- b) Realizar las evaluaciones presupuestales semestrales conforme a los dispositivos vigentes.
- c) Evaluar el comportamiento de ingresos y gastos del presupuesto aprobado.
- d) Elaborar los proyectos de modificaciones presupuestarias.
- e) Formular los proyectos de normatividad interna para la aplicación de dispositivos relacionados con presupuesto, estadística e informática.
- f) Realizar estudios de rentabilidad, factibilidad, posibilidades de financiamiento y recuperación de la inversión, recomendando alternativas.

4.4 Análisis del tipo de 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.

A partir de la entrevista con el responsable del departamento de presupuesto y la revisión documental del presupuesto de la empresa, se puede establecer que Helados Córdoba S.A. 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 se utiliza para recabar información y para controlar el avance de su ejecución, no se le realiza ningún tipo de actualización y su función principal es la de control.

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:

- Informes de previsión anual de ventas
- Pauta de aumento de proveedores, informado por el departamento de Finanzas
- Pauta laboral, según el análisis de los aumentos del convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio.
- Estimación sobre la variación del tipo de cambio.

- Proyección de aumento del costo de mano de obra a través de los acuerdos de paritarias.

4.5 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 impacta sobre obligaciones dolarizadas, es muy común para rubros como:
 - Importación: cacao en polvo, palitos de madera, respuestos de maquinarias.
 - Equipos de computación: PCs, servidores, impresoras.
 - Licencias de software: como Microsoft, Sap, etc.

Según se registra, durante los años 2016, 2017 y abril del 2018 la variación del tipo de cambio del dólar ha sido de la siguiente manera:

Tabla n° 3. Cotización del dólar 2016-2017-04/2018.

Mes	TC Real	% Dif
ene-16	\$ 13,20	
feb-16	\$ 14,23	7,80%
mar-16	\$ 15,20	6,82%
abr-16	\$ 14,73	-3,09%
may-16	\$ 14,24	-3,33%
jun-16	\$ 13,77	-3,30%
jul-16	\$ 15,06	9,37%
ago-16	\$ 14,85	-1,39%
sep-16	\$ 15,02	1,14%
oct-16	\$ 15,17	1,00%
nov-16	\$ 15,06	-0,73%

Quinteros, Miguel

dic-16	\$ 15,87	5,38%
ene-17	\$ 16,08	1%
feb-17	\$ 15,78	-2%
mar-17	\$ 15,48	-2%
abr-17	\$ 15,35	-1%
may-17	\$ 15,31	0%
jun-17	\$ 16,01	5%
jul-17	\$ 17,08	7%
ago-17	\$ 17,67	3%
sep-17	\$ 17,23	-2%
oct-17	\$ 17,35	1%
nov-17	\$ 17,64	2%
dic-17	\$ 17,35	-2%
ene-18	\$ 18,63	7%
feb-18	\$ 19,48	5%
mar-18	\$ 20,21	4%
abr-18	\$ 20,18	0%

Fuente: Banco de la Nación Argentina, 2018.

Utilizando la representación gráfica:

Gráfico n° 1. Comportamiento histórico dólar estadounidense 2016-2017-04/2018



Fuente: Elaboración Propia.

En valores absolutos el dólar presentó una variación de \$6,98 en enero de 2016 respecto a abril de 2018. En valores relativos la variación del dólar representó un 52,87% entre enero de 2016 y abril de 2018.

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

Tabla nº 4. Impacto de la variación del tipo de cambio en facturación

2016			2017			Variación en USD	Variac. en \$
USD	TC	Total en pesos	USD	TC	Total en pesos	3%	\$ 4,15
\$ 55.000,00	\$ 13,20	\$ 726.000	\$ 55.000,00	\$ 17,35	\$ 954.250,00		

Fuente: Elaboración Propia.

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 2016-2017 representó un impactando de \$643.250 pesos de aumento.

- **Acuerdos salariales de empleados de comercio a través del CCT 244/94:** el costo laboral es una de las variables de mayor impacto en el presupuesto ya que representa el 36% del presupuesto total. La empresa dispone de 460 colaboradores promedio. De los cuales, 54 están fuera de convenio y los 406 restantes están dentro de convenio.

En 2017 el Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Alimentación (STIA), informó que ha firmado el acta acuerdo del aumento salarial para el CCT 244/94, por un total del 24% sobre el salario básico dividido en dos tramos. A su vez, se previó un bono adicional de \$2000 para el mes de diciembre.

En 2018 la homologación del acuerdo fue por otro 24% pero dividido en tres tramos.

Por último, es importante recordar que en el presupuesto se incluye además las previsiones de vacaciones y sueldo anual complementario que también se ven incrementados por los aumentos salariales anuales.

- **Consumo de energía eléctrica** es otro de los principales costos para la organización ya que es un costo variable directo del nivel de producción. Según se registra, durante los años 2016, 2017 y abril del 2018 el comportamiento en el consumo de energía eléctrica en relación a la cantidad de producción es la siguiente:

Tabla nº 5. Consumo mensual de energía eléctrica por nivel de producción 2016-2017-04/2018

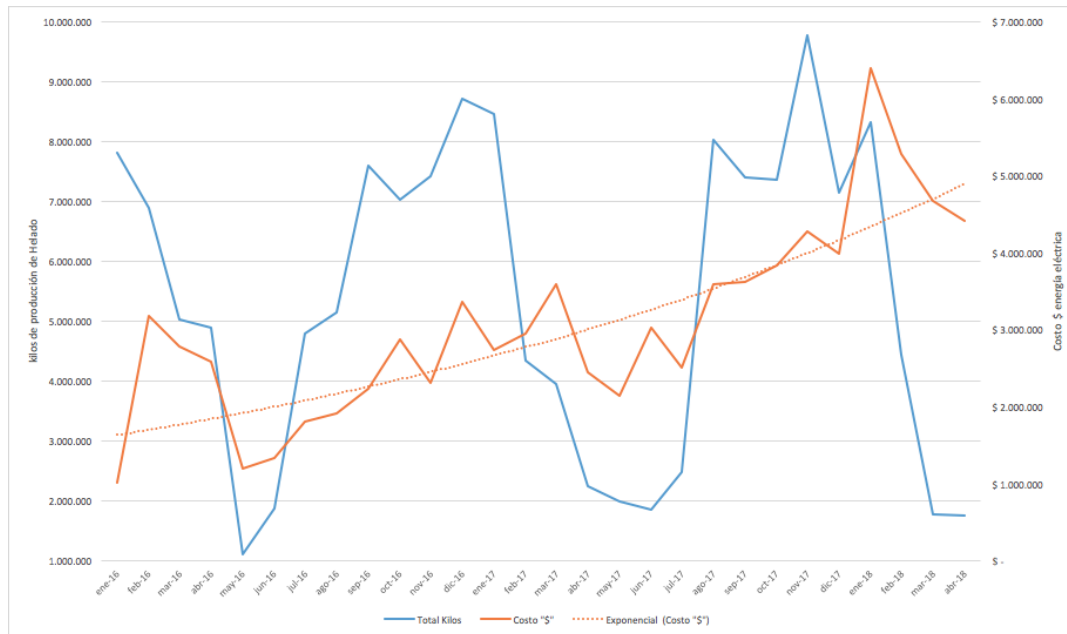
Energía Eléctrica			
Mes y Año	Total Kilos	Total Kw/h	Costo "\$"
ene-16	7.813.200	1.978.807	\$ 1.008.795
feb-16	6.881.520	1.831.885	\$ 3.166.814
mar-16	5.024.400	1.978.807	\$ 2.780.139
abr-16	4.887.600	1.831.885	\$ 2.573.360
may-16	1.109.040	857.512	\$ 1.195.444
jun-16	1.861.200	1.055.121	\$ 1.335.633
jul-16	4.779.600	1.618.364	\$ 1.808.981
ago-16	5.145.000	1.756.659	\$ 1.911.550
sep-16	7.594.800	2.091.732	\$ 2.229.061
oct-16	7.024.800	2.039.961	\$ 2.870.153
nov-16	7.409.111	2.126.997	\$ 2.298.881
dic-16	8.703.960	2.264.899	\$ 3.349.855
Total			\$ 26.528.665
ene-17	8.460.000	2.430.934	\$ 2.726.861
feb-17	4.327.800	1.913.385	\$ 2.952.049
mar-17	3.936.480	1.793.089	\$ 3.584.556
abr-17	2.229.720	1.458.215	\$ 2.444.606
may-17	1.979.760	1.250.701	\$ 2.142.265
jun-17	1.854.992	1.301.560	\$ 3.025.047
jul-17	2.466.960	1.553.519	\$ 2.499.622
ago-17	8.019.000	2.353.951	\$ 3.578.503
sep-17	7.384.993	2.385.747	\$ 3.610.097
oct-17	7.360.920	2.535.437	\$ 3.823.747
nov-17	9.755.280	2.681.057	\$ 4.268.545
dic-17	7.138.483	2.514.056	\$ 3.975.250
Total			\$ 38.631.149
ene-18	8.322.840	2.619.749	\$ 6.389.930
feb-18	4.425.120	2.027.129	\$ 5.270.882
mar-18	1.761.072	1.709.353	\$ 4.660.682
abr-18	1.747.320	1.554.082	\$ 4.410.832
Total			\$ 20.732.327

Fuente: Helados Córdoba S.A.

Quinteros, Miguel

Utilizando la representación gráfica:

Gráfico n° 2. Costo de energía eléctrica 2016-2017-04/2018



Fuente: Elaboración Propia.

Como puede observarse en el gráfico, el consumo de energía eléctrica es un costo variable dependiente para la organización. Esto significa que a medida que la producción aumenta el consumo de energía eléctrica también aumentará. Es uno de los principales costos para la organización, por lo cual se requiere su control y seguimiento. La previsión de esta variable se puede realizar a partir de la planificación de la producción.

4.6 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 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.

4.7 Proceso de elaboración del presupuesto

El proceso para la confección del presupuesto comienza con en el mes de **marzo**, en esta instancia las actividades y las tareas que se realizan son:

- ✓ Solitud de informes de proyección de costos y gastos al resto de los departamentos de la organización.

- ✓ Definición de los objetivos comerciales
- ✓ Pronostico de ventas determinados como valor igualitarios a los objetivos comerciales.

En esta instancia el principal inconveniente es la falta de cumplimiento de las áreas en la prestación del informe y la incorrecta metodología para la determinación de los pronósticos de ventas.

A continuación, en el mes de **abril** se comienza con el trabajo para la unificación de los informes prestados por área haciendo foco en los presupuesto de ventas. Esta actividad y tareas insume todo el período de abril. En esta instancia se comienza con la elaboración del primer borrador del presupuesto.

Por otro lado, pasando al mes de **mayo** en la planificación de las actividades se encuentran la primera presentación al Directorio del presupuesto. Pero el documento se encuentra incompleto y no se logra su aprobación.

Por último, en el mes de **junio** se realiza una nueva presentación del presupuesto al Directorio, en esta instancia ya se logró obtener la información de todo el resto de las áreas. Se presenta un documento más completo y unificado aunque no se logra su aprobación definitiva. De este modo, el presupuesto queda determinado y definido como un documento estático con información sin procesar ni adaptar a las realidades de la organización, lo cual dificulta el logro de los objetivos definidos.

Entre los inconvenientes que se presentan en la gestión presupuestaria se identifican los siguiente casos:

- ✓ Se reciben facturas que no tienen una solicitud de pedido, es decir, son

compromisos de compras no ingresadas.

- ✓ Existen algunos casos de facturas que tienen la solicitud de pedido, pero no la conformidad de servicio o el ingreso en stock (pañol), en este caso se corresponden con facturas no impactadas.
- ✓ También hay casos de facturas que tienen solicitud de pedido, tienen conformidad de servicio, pero esta hecha por mas cantidad de la facturada.
- ✓ Solicitudes de Anticipos: que no están facturadas.

Es importante destacar en esta instancia que el ejercicio económico de la empresa comprende las fechas de mayo a abril del año siguiente, por lo cual el presupuesto debe estar aprobado antes del 30 de abril, tiempo que actualmente no se cumple.

4.8 Diagnóstico

A partir del análisis realizado se puede establecer que Helados Córdoba 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.

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.
- Identificación a tiempo de las desviaciones.

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 principales variables de impacto para el presupuesto son: costo laboral, tipo de cambio del dólar, los acuerdos con proveedores, y el grado de avance de las inversiones.

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 organizar y coordinar la participación de todas las áreas involucradas para la elaboración del presupuesto, aplicar técnicas de control

presupuestario, ya que esta metodología permitiría evaluar la eficiencia de cada sector de la organización y la validez de las estimaciones contenidas en el presupuesto. A su vez, se lograría confeccionar informes que expresen las variaciones entre los valores reales y los presupuestados generando información oportuna, clara y objetiva para la toma de decisiones.

Por último, las oportunidades de mercado que mantienen las expectativas y los esfuerzos de la empresa para continuar creciendo y desarrollándose son: los nuevos canales de promoción y comercialización, como ser: ventas a través de aplicaciones en el celular, nuevas redes sociales donde se realizan las promociones, mayor alcance geográfico en las tácticas de marketing.

Capítulo 5

Capítulo 5: Propuesta de intervención

5.1 Proceso de elaboración del presupuesto

Para elaborar el presupuesto se propone dividir el proceso en las siguientes etapas:

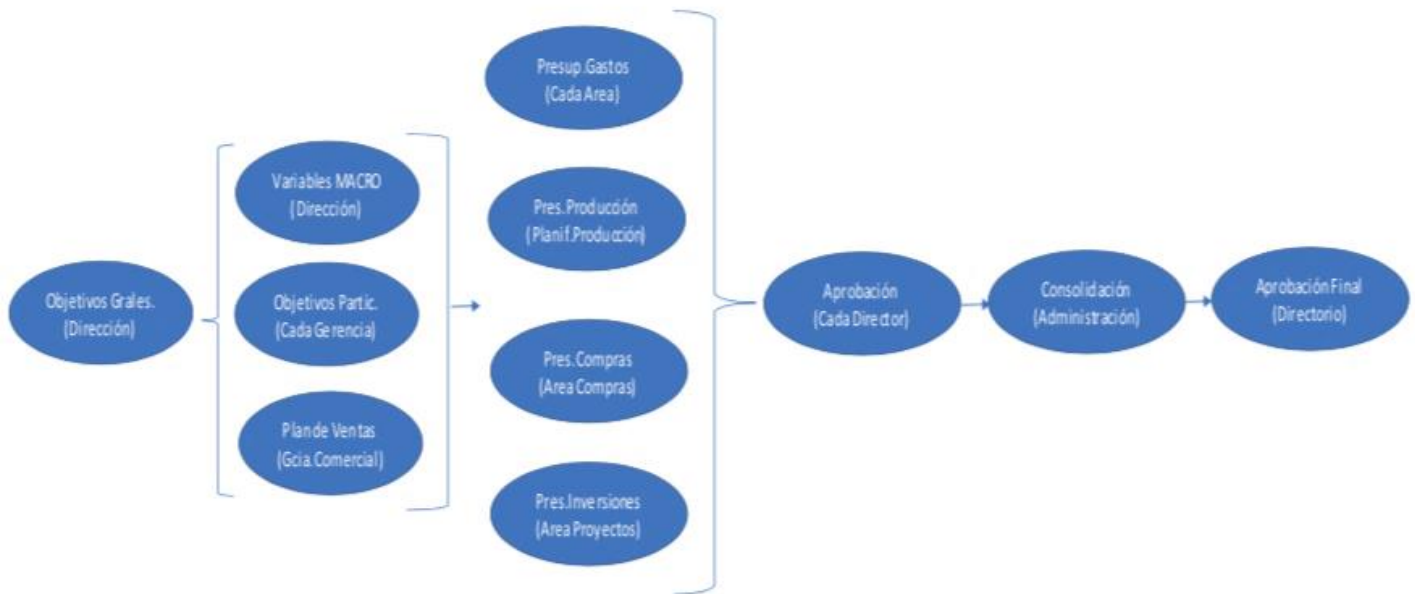


Gráfico n° 3. Proceso de Elaboración del Presupuesto.

Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, el proceso de implantación del sistema de control pasaría por las siguientes fases:

Determinación de las variables clave: entendidas como un conjunto de indicadores de control que reflejen el resultado y la adecuación de cada departamento a los objetivos establecidos. Estas variables clave deben referirse a aspectos que son fundamentales para la continuidad de la empresa y su éxito en el mercado, dependiendo precisamente de los objetivos de la misma y su estrategia empresarial. Cuestiones como el nivel de ventas proyectado, el nivel de costos de las operaciones, los niveles de calidad

del producto, las inversiones, y la imagen que la empresa proyecta, etc. pueden ser cuestiones clave para el futuro de la empresa y por tanto estar sometidas a un permanente control.

Modelo de predicción: que permita estimar a priori cuáles deben ser los resultados a alcanzar para cada actividad en la empresa. Esta fase la debe realizar el encargado de cada área. Este modelo debe permitir determinar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de cada actividad.

Determinación de objetivos: el objetivo supone definir por parte de la organización hacia donde debe estar encaminada, y es parte fundamental de la planificación de la empresa. Los objetivos deben además definir el nivel de recursos a utilizar en cada caso. Sin objetivos previamente definidos el control no tiene sentido. En la tabla nº 6 se presenta una propuesta de objetivo e indicador estratégico para Helados Córdoba S. A.

Información y medición: un sistema de información que permita medir los resultados es clave para la interpretación de la consecución de los objetivos. En función de las variables a controlar se debe elegir el sistema de información que mejor responda a las características de la empresa. La medición de los resultados debe plantearse en los mismos términos en que se plantearon los objetivos, así los presupuestos económicos deben responder al mismo formato en que se presenta la cuenta de resultados, de modo que sean directamente comparables objetivos establecidos y resultados obtenidos.

Evaluación: ya se ha indicado anteriormente que la información no sirve de nada si alguien responsable no la interpreta y toma decisiones con ella.

- ✓ Inversiones importantes son Proyectos.
- ✓ Unidad de medida para la presupuestación: kilos y bultos para las ventas, y para los gastos cantidad de unidades (materiales) x precio.
- ✓ Ajuste por Inflación: aplicado centralizadamente, salvo en los casos que se conoce exactamente el monto (sueldos, alquiler, honorarios, etc.).

5.4 Acciones preliminares

A continuación se plantean acciones preliminares que cada área debe realizar para la elaboración del presupuesto:

- **Análisis comercial:** determinación de ventas realizadas y precio de ventas, como proyección de ventas para 2018/2019. Desarrollo de acciones de marketing y plan estratégico integral.
- **Análisis producción:** determinación de niveles de producción proyectados, análisis de insumos y recursos humanos requeridos.
- **Análisis de compras:** determinación de compras requeridas.
- **Análisis de inversiones:** determinación de necesidades de inversiones que puedan ser planificadas para el periodo 2018/2019, financiamiento e intereses.
- **Análisis logística:** costos de logística, análisis de almacenamiento y distribución de productos a sucursales y franquicias.
- **Gastos Administrativos, Financieros y comerciales:** detección de los gastos incurridos para la planificación presupuestaria no contemplados previamente.
- **Análisis de dotación de personal:** determinación de costos en sueldos, cargas sociales y seguras de vida asociadas al personal.

5.5 Indicador de eficiencia

Con el objetivo de aplicar y cumplir con la Política de Eficiencia de Helados Córdoba S.A. se desarrolla el siguiente indicador como parámetro de control:

Tabla n° 6. 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 presupuestado.	$F(x) = \frac{\text{Costo Total Real}}{\text{Ingresos Brutos Reales}}$ $F(x) = \frac{\text{Costo Total Presupuestado}}{\text{Ingresos Brutos Presupuestado}}$	Realizar un seguimiento y control en el consumo de los costos de una actividad y/o proceso, para cumplir con eficiencia el consumo.	El ratio de los valores reales debe ser inferior al ratio de los valores presupuestados proporcional al tiempo transcurrido al momento de la medición.

Fuente: Elaboración Propia.

5.6 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:

Se requiere un cruce entre las compras realizadas con las facturas impactadas. Por ejemplo, hay compras 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.

5.7 Gestión estratégica del presupuesto - análisis de desviaciones

1) Rubro: Ingresos por venta:

CUENTA CONTABLE	ACTUAL 2017	%	PRESUPUESTO	%	DIF PRESU	%	% DESV
INGRESOS POR VENTAS							
VENTAS DE BIENES							
Ventas de Helados a HC	\$ 989,736,163	50.43 %	\$ 1,951,545,780	95.14 %	\$ 961,809,617	49.28 %	● 417.57 %
Ventas de Helados a Granel CF	\$ 35,684,290	1.82 %	\$ 59,910,028	2.92 %	\$ 24,225,737	40.44 %	● 10.52 %
Ventas de Helados Impulsivos HC	\$ 622,937,789	31.74 %	\$ -	0.00 %	\$ -622,937,789	100.00 %	● -270.45 %
Ventas de Helados Impulsivos CF	\$ 36,345,247	1.85 %	\$ -	0.00 %	\$ -36,345,247	100.00 %	● -15.78 %
Ventas de Exportación	\$ 78,814,435	4.02 %	\$ 39,797,921	1.94 %	\$ -39,016,515	-98.04 %	● -16.94 %
Ventas Mix HC	\$ 199,072,700	10.14 %	\$ -	0.00 %	\$ -199,072,700	100.00 %	● -86.43 %
Ventas Mix CF	\$ 142,744	0.01 %	\$ -	0.00 %	\$ -142,744	100.00 %	● -0.06 %
Total VENTAS DE BIENES	\$ 1,962,733,369	100.00 %	\$ 2,051,253,729	100.00 %	\$ 88,520,360	4.32 %	● 38.43 %
Total INGRESOS POR VENTAS	\$ 1,962,733,369	100.00 %	\$ 2,051,253,729	100.00 %	\$ 88,520,360	4.32 %	● 38.43 %

En el rubro ingresos por venta se proyectaron para el año 2017 un total de ingresos por \$2.051.253.729 el cual suponía estar compuesto por un 95,14% de ventas de helado a granel Helados Córdoba S.A., repartiendo el porcentaje restante entre venta de helado a granel Crema Fría y ventas de exportación.

Sin embargo, los resultados del ejercicio contable año 2017/2018 reflejan ingresos por venta por el monto de \$1.962.733.369. Esto deja en evidencia una subestimación en las ventas totales de la empresa y sobre estimación en ventas de helados a granel Helados Córdoba S.A. y Crema Fría.

Se determina que el déficit de venta de helados a granel fue debido a factores económicos que influyeron en forma negativa en la compra de helado mayorista. Inflación, cierre de pymes y comercios, aumento del dólar, y aumento de las importaciones.

Se constata que gran parte de la pérdida mencionada precedentemente explica por la migración a la compra impulsiva (nuevos canales de distribución y venta) .

2) Rubro: Costos de venta

CUENTA CONTABLE	ACTUAL 2017	%	PRESUPUESTO	%	DIF PRESU	%	% DESV
COSTO DE VENTAS							
COSTO DE VENTAS HELADO							
Costo de Ventas Helado	\$ -1,228,671,724	-62.60 %	\$ -1,264,984,603	-61.67 %	\$ -36,312,879	-2.87 %	● -15.77 %
Total COSTO DE VENTAS HELADO	\$ -1,228,671,724	-62.60 %	\$ -1,264,984,603	-61.67 %	\$ -36,312,879	-2.87 %	● -15.77 %
MATERIAS PRIMAS							
Costo de Producción	\$ -18,945,409	-0.97 %	\$ -420,560	-0.02 %	\$ 18,524,850	4404.81 %	● 8.04 %
Consumo Mix	\$ -	0.00 %	\$ -	0.00 %	\$ -	100.00 %	● 100.00 %
Total MATERIAS PRIMAS	\$ -18,945,409	-0.97 %	\$ -420,560	-0.02 %	\$ 18,524,850	4404.81 %	● 8.04 %
AJUSTES AL COSTO DE VENTAS	\$ -14,366,983	-0.73 %	\$ -	0.00 %	\$ 14,366,983	100.00 %	● 6.24 %
Total COSTO DE VENTAS	\$ -1,261,984,116	-64.30 %	\$ -1,265,405,162	-61.69 %	\$ -3,421,047	-0.27 %	● -1.49 %

En el rubro Costo de Ventas, conformado por Costo de Ventas de Helado y Materias Primas, se puede observar la presencia de una desviación positiva, debido a que se gastó menos de lo que se había presupuestado. Se presupuestó \$1.265.405.162 y en 2017 se gastó \$1.261.984.116, resultando una diferencia de \$3.421.047 equivalente al 0.27%. Este desvío es engañoso ya que el gasto fue menor debido a que las ventas fueron menores. En este rubro en particular hay que analizar la incidencia del gasto sobre el ingreso, estaba presupuestado un 61.69% y realmente fue del 64.3%

El rubro comprende los costos de las materias primas necesarias para la producción de helados, costos de suministros como luz, agua e internet, la publicidad, entre otros.

Todos estos costos se vieron afectados y por ellos se refleja una diferencia en el presupuesto, producida por el aumento en el precio dichos costos asociados a la venta de helados debido al aumento de la inflación durante 2017, la cual finalizó con una suba 24,6 %.

3) Rubro: Gastos de Nómina

CUENTA CONTABLE	ACTUAL 2017	%	PRESUPUESTO	%	DIF PRESU	%	% DESV
SUELDOS Y JORNALES							
Sueldos y Jornales.	\$ -146,292,279	-7.45 %	\$ -106,743,687	-5.20 %	\$ 39,548,592	37.05 %	● 17.17 %
Aguinaldos (S.A.C.).	\$ -11,398,180	-0.58 %	\$ -8,581,556	-0.42 %	\$ 2,816,625	32.82 %	● 1.22 %
Cargas Sociales.	\$ -32,650,666	-1.66 %	\$ -24,475,498	-1.19 %	\$ 8,175,168	33.40 %	● 3.55 %
A.R.T.	\$ -7,130,195	-0.36 %	\$ -4,769,592	-0.23 %	\$ 2,360,603	49.49 %	● 1.02 %
Federacion.	\$ -204,102	-0.01 %	\$ -142,122	-0.01 %	\$ 61,980	43.61 %	● 0.03 %
Indemnizaciones	\$ -2,212,320	-0.11 %	\$ -	0.00 %	\$ 2,212,320	100.00 %	● 0.96 %
Seguro de Vida Obligatorio.	\$ -46,811	-0.00 %	\$ -32,155	-0.00 %	\$ 14,656	45.58 %	● 0.01 %
Total SUELDOS Y JORNALES	\$ -199,934,553	-10.19 %	\$ -144,744,609	-7.06 %	\$ 55,189,944	38.13 %	● 23.96 %
OTROS GASTOS DE PERSONAL	\$ -6,129,734	-0.31 %	\$ -6,654,643	-0.32 %	\$ -524,908	-7.89 %	● -0.23 %
Total GASTOS DE NOMINA	\$ -206,064,287	-10.50 %	\$ -151,399,252	-7.38 %	\$ 54,665,035	36.11 %	● 23.73 %

El Rubro Gastos de Nómina conformado por los ingresos que reciben los empleados durante el año y todos aquellos gastos que la empresa debe pagar en relación a sus trabajadores (cargas sociales, ART, seguro de vida, obra social), mostró una diferencia presupuestaria del 36,11%, es decir \$54.665.035, ya que se había establecido un presupuesto de \$151.399.252 y se gastó \$206.064.287.

Esta diferencia en el presupuesto se debió a que durante el 2017 se firmó la paritaria para el convenio de comercio de un 20% y una cláusula de revisión, este aumento fue un 10% a partir del mes de abril y el 10% restante para agosto.

Por otro lado, no se había establecido un presupuesto sobre Indemnizaciones y durante el año despidieron a varios empleados, por lo que la mayor diferencia en el presupuesto se encuentra en los \$2.212.320 que se utilizaron para las indemnizaciones por despidos.

4) Rubro: Costos de Producción

CUENTA CONTABLE	ACTUAL 2017	%	PRESUPUESTO	%	DIF PRESU	%	% DESV
COSTO DE PRODUCCION							
GASTOS EN SERVICIOS DE LA PRODUCCION							
Servicios de Gas	\$ -3,847,494	-0.20 %	\$ -3,155,171	-0.15 %	\$ 692,323	21.94 %	0.30 %
Servicios de Energia Electrica	\$ -33,099,648	-1.69 %	\$ -24,094,336	-1.17 %	\$ 9,005,313	37.38 %	3.91 %
Servicios de Agua	\$ -2,401,709	-0.12 %	\$ -2,127,647	-0.10 %	\$ 274,061	12.88 %	0.12 %
Total GASTOS EN SERVICIOS DE LA PRODUCCION	\$ -39,348,851	-2.00 %	\$ -29,377,154	-1.43 %	\$ 9,971,696	33.94 %	4.33 %
Total COSTO DE PRODUCCION	\$ -39,348,851	-2.00 %	\$ -29,377,154	-1.43 %	\$ 9,971,696	33.94 %	4.33 %

Los Costos de producción son estimaciones monetarias de todos los gastos que se han hecho dentro de la empresa, para la elaboración de un bien. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto.

Dentro de este rubro, observamos que el presupuesto establecido para el año 2017 es inferior a lo realmente acontecido. Esta desviación se debe principalmente a que las cantidades de unidades vendidas presupuestadas son inferior a las vendidas. Al aumentar las cantidades vendidas y producidas, se incrementan los costos de producción.

Dicho incremento se refleja especialmente en los costos del servicio de energía eléctrica. Para el mismo se había presupuestado un egreso de \$24.094.333 y el mismo terminó siendo de \$33.099.648, representando una desviación presupuestaria del 38% aproximadamente.

El aumento de los costos puede tener un serio impacto en la competitividad y rentabilidad de una empresa. Constituye un aspecto no menor a tener en cuenta en el desarrollo de los futuros estados de resultados.

5) Rubro: Costos de Logística y Almacenamiento

CUENTA CONTABLE	ACTUAL 2017	%	PRESUPUESTO	%	DIF PRESU	%	% DESV
GASTOS DE LOGISTICA Y ALMACENAMIENTO							
FLETE							
Otros Fletes	\$ -10,030,655	-0.51 %	\$ -416,932	-0.02 %	\$ 9,613,724	2305.83 %	4.17 %
Fletes por Logística de Helados	\$ -27,845,190	-1.42 %	\$ -33,605,123	-1.64 %	\$ -5,759,933	-17.14 %	-2.50 %
Total FLETE	\$ -37,875,846	-1.93 %	\$ -34,022,055	-1.66 %	\$ 3,853,791	11.33 %	1.67 %
ALMACENAMIENTO							
Alquiler de Deposito	\$ -1,333,178	-0.07 %	\$ -	0.00 %	\$ 1,333,178	100.00 %	0.58 %
Alquiler de Camara de frio	\$ -53,472,923	-2.72 %	\$ -39,164,654	-1.91 %	\$ 14,308,270	36.53 %	6.21 %
Gastos de Mantenimiento de Camaras	\$ 59,219	0.00 %	\$ -	0.00 %	\$ -59,219	100.00 %	-0.03 %
Total ALMACENAMIENTO	\$ -54,746,882	-2.79 %	\$ -39,164,654	-1.91 %	\$ 15,582,228	39.79 %	6.77 %
Total GASTOS DE LOGISTICA Y ALMACENAMIENTO	\$ -92,622,728	-4.72 %	\$ -73,186,709	-3.57 %	\$ 19,436,019	26.56 %	8.44 %

Costo de Logística y Almacenamiento presentó una desviación de 26.56%, se había presupuestado \$73.186.709 y se gastó \$92.622.728, obteniendo una diferencia en contra de \$19.436.019.

La desviación fue ocasionada debido a que la empresa se encontró frente a la necesidad de alquilar una cámara de frio adicional de las que ya alquilaban, por esto la diferencia en el presupuesto de \$14.308.270. Esto trajo aparejado gastos de mantenimiento para poner a funcionar dicha cámara, el costo de alquiler de un depósito donde ubicarla y el gasto en fletes, el cual se utilizó para el traslado de la cámara de frio y lo necesario para equipar el depósito.

6) Rubro: Costos Indirecto de Fabricación

CUENTA CONTABLE	ACTUAL 2017	%	PRESUPUESTO	%	DIF PRESU	%	% DESV
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION							
OTROS COSTOS DE FABRICACION							
Gastos en Insumos de Produccion	\$ -3,728,314	-0.19 %	\$ -	0.00 %	\$ 3,728,314	100.00 %	1.62 %
Gastos en Insumos de Laboratorio	\$ -2,378,693	-0.12 %	\$ -1,660,333	-0.08 %	\$ 718,360	43.27 %	0.31 %
Analisis Bromatologicos	\$ -	0.00 %	\$ -7,403	-0.00 %	\$ -7,403	-100.00 %	-0.00 %
Diferencia por Traslado	\$ 379,665	0.02 %	\$ -	0.00 %	\$ -379,665	100.00 %	-0.16 %
Diferencia de Precio	\$ 9,926,301	0.51 %	\$ -	0.00 %	\$ -9,926,301	100.00 %	-4.31 %
Total OTROS COSTOS DE FABRICACION	\$ 4,198,959	0.21 %	\$ -1,667,736	-0.08 %	\$ -5,866,695	-351.78 %	-2.55 %
GASTOS DE IMPORTACION	\$ -4,689,353	-0.24 %	\$ -5,749,697	-0.28 %	\$ -1,060,344	-18.44 %	-0.46 %
Total COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$ -490,394	-0.02 %	\$ -7,417,433	-0.36 %	\$ -6,927,039	-93.39 %	-3.01 %

De la presentación grafica precedente, se desprende el siguiente análisis:

Los Gastos en Insumos de Producción no se presupuestaron y si existieron en el ejercicio económico. Se observa un gasto de \$3.728.314, cuenta que representa un 0,19% de los CIF (Costos indirectos de fabricación). Luego de este análisis se llega a la conclusión de que no se realiza un planeamiento correcto de la propia producción con respecto al nivel de actividad, debiéndose previamente realizar los presupuestos de ventas y de producción.

Los Gastos de Insumos de Laboratorios fueron presupuestados por \$\$2.378.693, mientras que en el año 2017 la empresa erogó los mismos por un monto de \$1.660.333, existiendo una subestimación de costos por \$718.360, significando una diferencia de presupuestaria del 43,27%, con una desviación del 1,8%. La diferencia se explica por el fenómeno de la inflación de precios en dichos insumos.

Los insumos que se detallan a continuación son algunos de los utilizados por el Laboratorio de Helados Córdoba para investigaciones y pruebas de control:

Probetas graduadas, aumento de un 32% con respecto al año anterior.



Probetas graduadas base plástica origen China - Cód. CH-V12607
Probetas graduadas sin tapa x 1000 ml
VER DETALLES CANTIDAD 1

Destilador de agua eléctrico, aumento de un 19% con respecto al año anterior.



Destiladores de agua eléctricos - Cód. DA-TDRA/S
Destilador de agua eléctrico con corte automático por falta de agua, con resistencia de inmersión blindada, de 6 litros/hora, 1500w, 220v
VER DETALLES CANTIDAD 1

Analizador biochemiczny, aumento de un 45% con respecto al año anterior.



Con ello la organización explica la variación del presupuesto de costos de laboratorio.

La cuenta “Análisis Bromatológicos” fue presupuestada por un monto de \$7.403, mientras que en el Estado de Resultados la cuenta se encuentra en \$0. La diferencia de presupuesto asciende al 100%, con una desviación del 0,02%.

En el año 2017 la gerencia de proyectos de Helados Córdoba, decidió tercerizar dicho análisis a la empresa “Continente”, organización radicada en Buenos Aires, especializada en:

Análisis industriales:

- Análisis de Aguas de Consumo, freáticas, superficiales, de procesos.
- Análisis de Efluentes Líquidos.
- Análisis de alimentos.
- Análisis de Residuos/Suelos/Sólidos.
- Análisis de Emisiones Gaseosas y Calidad de Aires.
- Análisis en Ambientes Laborales.

Esto explica la desviación del presupuesto con la erogación real.

Siguiendo con el análisis, se puede ver que no se tuvo en cuenta en el presupuesto las “Diferencias de Precios”, mientras que en el Estado de Resultados analizados se detalla un monto de \$9.926.301, sobrestimándose dicho monto.

Debido a acuerdos políticos- empresariales se redujeron los Costos de Importación (presupuesto vs real). Se estimó un gasto de \$5.749.697 y realmente se erogó en Gastos de Importación \$4.689.353, generando una diferencia de presupuesto de \$1.060.344, y una desviación del 18,44% positiva.

Conclusión Costos Indirectos de Fabricación (CIF):

Se puede ver que si bien “Gastos de insumos de producción” y “Gastos de insumos de laboratorio” tienen desviaciones presupuestarias negativas (se presupuestó menos de lo que realmente se consumió), el resultado final de las desviaciones del Rubro es positivo en un 93.39% (se consumió menos de lo que se presupuestó). Denota un

presupuesto que no se ajusta del todo con la realidad de Helados Córdoba en el periodo 2017.

7) Rubro: Costos de Comercialización y Marketing

CUENTA CONTABLE	ACTUAL 2017	%	PRESUPUESTO	%	DIF PRESU	%	% DESV
GASTOS DE COMERCIALIZACION							
GASTOS DE MARKETING Y PUBLICIDAD							
Bonificaciones sobre Ventas	\$ -21,261,869	-1.08 %	\$ -3,119,083	-0.15 %	\$ 18,142,786	581.67 %	7.88 %
Otras Bonificaciones	\$ -13,086,306	-0.67 %	\$ -16,747,075	-0.82 %	\$ -3,660,769	-21.86 %	-1.59 %
Gastos en Publicidad y Marketing	\$ -1,877,587	-0.10 %	\$ -114,958	-0.01 %	\$ 1,762,629	1533.28 %	0.77 %
Comunicacion Institucional	\$ -108,252	-0.01 %	\$ -	0.00 %	\$ 108,252	100.00 %	0.05 %
Eventos Comerciales	\$ -3,363,755	-0.17 %	\$ -2,874,926	-0.14 %	\$ 488,829	17.00 %	0.21 %
Gastos de Consumo de P.T.,Mat. Primas y Env y Emb.	\$ -10,667,501	-0.54 %	\$ -	0.00 %	\$ 10,667,501	100.00 %	4.63 %
Total GASTOS DE MARKETING Y PUBLICIDAD	\$ -50,365,270	-2.57 %	\$ -22,856,042	-1.11 %	\$ 27,509,228	120.36 %	11.94 %
SUPERVISION Y MOVILIDAD							
Gastos de Movilidad y Combustible	\$ -442,249	-0.02 %	\$ -257,907	-0.01 %	\$ 184,342	71.48 %	0.08 %
Supervision Zonas Comerciales	\$ -1,751	-0.00 %	\$ -	0.00 %	\$ 1,751	100.00 %	0.00 %
Gastos en Viaticos	\$ -2,102,405	-0.11 %	\$ -654,214	-0.03 %	\$ 1,448,191	221.36 %	0.63 %
Total SUPERVISION Y MOVILIDAD	\$ -2,546,405	-0.13 %	\$ -912,121	-0.04 %	\$ 1,634,284	179.17 %	0.71 %
COMERCIO EXTERIOR							
Derechos Aduaneros Exportacion	\$ -129,208	-0.01 %	\$ -	0.00 %	\$ 129,208	100.00 %	0.06 %
Gastos de Exportacion	\$ -9,791,810	-0.50 %	\$ -7,025,630	-0.34 %	\$ 2,766,180	39.37 %	1.20 %
Total COMERCIO EXTERIOR	\$ -9,921,018	-0.51 %	\$ -7,025,630	-0.34 %	\$ 2,895,388	41.21 %	1.26 %
Total GASTOS DE COMERCIALIZACION	\$ -62,832,692	-3.20 %	\$ -30,793,793	-1.50 %	\$ 32,038,899	104.04 %	13.91 %

En los costos de marketing se incurre cuando tiene lugar un cambio real entre la empresa y una parte ajena. Estos costos incluyen los de promoción y publicidad, así como la distribución física.

En el caso de la empresa analizada, se observa una diferencia entre lo real y lo estimado superior al 100%. Evidenciando desviaciones tanto las cuentas de marketing y publicidad, como en las de movilidad y transporte.

Observando detalladamente, se han otorgado bonificaciones por ventas cercanas a los \$ 21.262.869, cuando lo presupuestado estimaba en \$3.120.000. La bonificación es considerada como un arma comercial que tiene como objetivo la promoción en la venta de los productos y servicios que comercializa la empresa. Evidentemente, ha sido una herramienta fundamental que contribuyó al incremento considerable de las ventas.

También, la compra de productos en mayor cantidad incrementó las bonificaciones

debido a que en la transacción el comprador se verá beneficiado con una mayor cantidad de productos a un precio unitario de lista o normal.

Dentro de la cuenta marketing, tampoco se habían tenido en cuenta los egresos por la realización de eventos o comunicación institucional.

En total, se habían presupuestados gastos de comercialización y marketing por \$22.856.000 y lo real fue de \$50.365.000 aproximadamente, representando una desviación de más del 120%.

Por otro lado, se incrementaron las exportaciones de la empresa reflejándose en un aumento en lo estimado de los costos destinados a las exportaciones.

8) Rubros: Gastos financieros

CUENTA CONTABLE	ACTUAL 2017	%	PRESUPUESTO	%	DIF PRESU	%	% DESV
GASTOS FINANCIEROS							
GASTOS BANCARIOS							
Comisiones por Convenio Recaudacion	\$ -1,523,865	-0.08 %	\$ -3,284,522	-0.16 %	\$ -1,760,656	-53.60 %	● -0.76 %
Gastos Acreditacion de Haberes	\$ -897	-0.00 %	\$ -	0.00 %	\$ 897	100.00 %	● 0.00 %
Comision Cuentas Bancarias	\$ -1,364	-0.00 %	\$ -	0.00 %	\$ 1,364	100.00 %	● 0.00 %
Comisiones Transferencias Bancarias	\$ -56,356	-0.00 %	\$ -27,720	-0.00 %	\$ 28,636	103.31 %	● 0.01 %
Comisiones servicio Pago a Proveedores	\$ -553,920	-0.03 %	\$ -21,225	-0.00 %	\$ 532,695	2509.81 %	● 0.23 %
Comision por Venta de Cheque	\$ -32,394	-0.00 %	\$ -	0.00 %	\$ 32,394	100.00 %	● 0.01 %
Comision por cheque rechazado	\$ -7,050	-0.00 %	\$ -	0.00 %	\$ 7,050	100.00 %	● 0.00 %
Comision por Deposito en efectivo	\$ -215,740	-0.01 %	\$ -	0.00 %	\$ 215,740	100.00 %	● 0.09 %
Gastos Administracion de fondos SGR	\$ -58,973	-0.00 %	\$ -	0.00 %	\$ 58,973	100.00 %	● 0.03 %
Comisiones Cuenta Comitente	\$ -233,439	-0.01 %	\$ -	0.00 %	\$ 233,439	100.00 %	● 0.10 %
Comision Otorgamiento de prestamos bancarios	\$ -4,235,339	-0.22 %	\$ -	0.00 %	\$ 4,235,339	100.00 %	● 1.84 %
Gastos de Leasing	\$ -340,778	-0.02 %	\$ -35,791	-0.00 %	\$ 304,986	852.12 %	● 0.13 %
Total GASTOS BANCARIOS	\$ -7,260,114	-0.37 %	\$ -3,369,257	-0.16 %	\$ 3,890,857	115.48 %	● 1.69 %
INTERESES COBRADOS	\$ 2,273,614	0.12 %	\$ -	0.00 %	\$ -2,273,614	100.00 %	● -0.99 %
INTERESES PAGADOS	\$ -80,467,822	-4.10 %	\$ -65,979,341	-3.22 %	\$ 14,488,481	21.96 %	● 6.29 %
RESULTADOS POSITIVOS	\$ 17,554,446	0.89 %	\$ -	0.00 %	\$ -17,554,446	100.00 %	● -7.62 %
RESULTADOS NEGATIVOS							
Diferencia de Cambio Perdida	\$ -11,042,173	-0.56 %	\$ 417	0.00 %	\$ 11,042,590	2649416.45 %	● 4.79 %
Resultado Financiero y por Tenencia Perd (R.E.C.P.)	\$ -	0.00 %	\$ -	0.00 %	\$ -	0.00 %	● 0.00 %
Total RESULTADOS NEGATIVOS	\$ -11,042,173	-0.56 %	\$ 417	0.00 %	\$ 11,042,590	2649416.45 %	● 4.79 %
Total GASTOS FINANCIEROS	\$ -78,942,050	-4.02 %	\$ -69,348,181	-3.38 %	\$ 9,593,868	13.83 %	● 4.17 %

De la presentación grafica precedente, se desprende el siguiente análisis:

- Se puede ver que en el caso de las “Comisiones por Convenio Recaudación”, se sobrestimó el gasto, ya que se presupuestó un monto de

\$3.284.522 y se consumieron realmente \$1.523.865, presentado una diferencia de presupuesto de \$1.760.656, con una desviación del 53,6% positivo (relación presupuesto con erogación real).

- En el caso de **“Gastos de acreditación de Haberes”**, como así también en **“Comisión de Cuentas Bancarias”**, se denota una subestimación total de ambos gastos (la empresa incluyó a estas cuentas en el presupuesto). El Estado de Resultados 2017 arroja para estas cuentas un monto de \$897 para la primera y \$1364 para la siguiente.

- Las **“Comisiones por Transferencias Bancarias”** reflejan una subestimación del gasto en el presupuesto. El Estado de Resultados arroja un saldo de \$56.356 mientras que se le había asignado un presupuesto de \$27.720, surgiendo así una diferencia entre lo estimado y real negativa (más gasto real) de \$28.636, con una desviación del 103,31%.

- Siguiendo con el análisis, se puede ver que en el caso de la cuenta **“Comisiones por Pago a servicio Proveedores”** hubo una subestimación de alto impacto, se presupuesta para el año 2017 un monto que ascendía a \$21.225, mientras que Helados Córdoba erogó \$553.920, significando una diferencia de presupuesto de \$532.695, con una desviación de 2.509,81 %.

- En cuanto a las siguientes cuentas, la empresa subestimo gastos, existiendo diferencias en las erogaciones:

➤ **Comisión por venta de cheque:**

Asignación presupuestaria: \$0.

Erogación anual: \$7.050

Dif. De Presupuesto: \$7.050

Desviación: 100%

➤ **Comisión por cheque rechazado:**

Asignación presupuestaria: \$0.

Erogación anual: \$32.394

Dif. De Presupuesto: \$32.394

Desviación: 100%

➤ **Comisión por deposito en efectivo:**

Asignación presupuestaria: \$0.

Erogación anual: \$58.973

Dif. De Presupuesto: \$58.973

Desviación: 100%

➤ **Gastos administrativos de fondo:**

Asignación presupuestaria: \$0.

Erogación anual: \$215.740

Dif. De Presupuesto: \$215.740.

Desviación: 100%

➤ **Gastos Cuenta Corriente:**

Asignación presupuestaria: \$0.

Erogación anual: \$233.439

Dif. De Presupuesto: \$233.439

Desviación: 100%

Total Gastos Bancarios: Se puede ver que en total se presupuestaron \$3.369.257 para dicho rubro y se erogaron en realidad \$7.260.114, mostrando una diferencia de presupuesto de \$3.890.857 con una desviación negativa del 115.48%.

En relación a “Intereses Cobrados”, se visualiza una subestimación de los mismos (se percibieron en el ejercicio \$2.273.614). Desviación presupuestaria positiva del 5,71%, mientras que se subestimaron los “Intereses Pagados” en un 100%.

9) Rubros: Impuestos y tasas

CUENTA CONTABLE	ACTUAL 2017	%	PRESUPUESTO	%	DIF PRESU	%	% DESV
IMPUESTOS Y TASAS							
IMPUESTOS							
Impuestos Municipales	\$ -8,240,074	-0.42 %	\$ -6,982,856	-0.34 %	\$ 1,257,218	18.00 %	0.55 %
Impuestos Provinciales	\$ -7,718,556	-0.39 %	\$ -5,369,021	-0.26 %	\$ 2,349,535	43.76 %	1.02 %
Impuesto a los Debitos Bancarios	\$ -14,156,239	-0.72 %	\$ -10,315,131	-0.50 %	\$ 3,841,108	37.24 %	1.67 %
Impuesto a los Creditos Bancarios	\$ -8,565,677	-0.44 %	\$ -8,547,100	-0.42 %	\$ 18,577	0.22 %	0.01 %
Impuesto a las Ganancias	\$ -1,933	-0.00 %	\$ -	0.00 %	\$ 1,933	100.00 %	0.00 %
Impuesto a los sellos	\$ -70,632	-0.00 %	\$ -	0.00 %	\$ 70,632	100.00 %	0.03 %
Total IMPUESTOS	\$ -38,753,110	-1.97 %	\$ -31,214,108	-1.52 %	\$ 7,539,002	24.15 %	3.27 %
TASAS							
Tasas Varias	\$ -269,685	-0.01 %	\$ -83,509	-0.00 %	\$ 186,176	222.94 %	0.08 %
Total TASAS	\$ -269,685	-0.01 %	\$ -83,509	-0.00 %	\$ 186,176	222.94 %	0.08 %
Total IMPUESTOS Y TASAS	\$ -39,022,795	-1.99 %	\$ -31,297,617	-1.53 %	\$ 7,725,178	24.68 %	3.35 %

El Estado para el cumplimiento de sus fines necesita de recursos económico, conocidos, también como recursos públicos o ingresos públicos. La captación de esos ingresos puede llegar al estado de diferentes formas. Una de ellas, es a través de los impuestos.

A la hora de analizar los impuestos abonados por la empresa en el año 2017, se puede observar que los mismos han sido subestimados, es decir, la empresa ha abonado

más en impuestos que lo presupuestado. Esto es, en gran medida, porque el incremento de los mismos fue mayor a lo establecido.

En impuestos nacionales y provinciales se proyectaron egresos por un 43,76% menos aproximadamente.

Si se consideran las tasas, se presenta una gran desviación entre lo proyectado y lo real. Se estimó abonar tasas por el importe de \$83,509 y se terminó abonando aproximadamente \$270.000. Evidentemente, ha habido un error en la estimación, aun si se incluye la inflación anual del año.

Conclusiones finales

Una de las herramientas más efectivas para la gestión de las finanzas de la actividad empresarial es la planificación y el control presupuestario. La elaboración del presupuesto y el control de su cumplimiento y desviaciones ayudan sobre manera a fijar los objetivos económicos (tanto en el aspecto de los ingresos, gastos e inversiones) y vigilar que las acciones diseñadas para su consecución son las adecuadas para lograrlo.

La elaboración del presupuesto obliga a fijar los objetivos y asignar los recursos de los que dispone la organización para alcanzarlos. Disponiendo de datos procedentes de ejercicios anteriores suele ser relativamente sencillo el proceso de elaboración del presupuesto en función de que se opte por una línea continuista o se decida cambiar el rumbo de la organización.

Una vez que el presupuesto queda fijado y empieza a aplicarse, se debe proceder al control de la actividad y verificar los resultados de la actividad para detectar en que grado se van cumpliendo las expectativas. Para ello se debe tener claro qué información se necesita analizar para efectuar esos controles y cada cuánto tiempo se debe aplicar dichos controles.

Otro aspecto importante es establecer las actividades clave que son especialmente relevantes para alcanzar esos objetivos, bien porque son más sensibles a las desviaciones o, incluso, porque haya otras actividades que dependan su ejecución. Lógicamente los controles de estas actividades han de hacerse con mayor rigor y la desviaciones que se detecten en ellas tienen mayor importancia, por eso debemos poner especial vigilancia en ellas.

Es inevitable que aparezcan las desviaciones, es imposible que la planificación se cumpla al 100%, y el hecho de detectarlas a tiempo va a permitir una gestión más efectiva de los recursos de la organización. Esas desviaciones pueden ser tanto positivas como negativas para la actividad y se debe ser capaces de reasignar esos recursos para trasladarlos de aquellas actividades donde las desviaciones son a favor hacia aquellas en las que se detectan carencias.

Por último, es menester no perder de vista que el presupuesto es una manera de plasmar una planificación estratégica de la actividad organizacional para un período determinado, por eso es importante detectar en que momento se cumple esa planificación y dónde no, con el objetivo final de alcanzar el equilibrio que sirva para lograr las metas propuestas.

Bibliografía

Libros

- Altahona, L. (2009). *Libro práctico sobre presupuesto*. Universidad de investigación y desarrollo Editorial: Bucaramagna.
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Tercera Edición. Mc Graw Hill. Colombia, Bogotá.
- Del Río González, C. (2000). *El Presupuesto*. Novena edición. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales. México.
- Fowler Newton, E. (2010). *Contabilidad superior*. Sexta edición. Editorial: La Ley. Buenos Aires, Argentina.
- Horngren, C. (2012). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. 14^o edición. Pearson Educación. México.
- Mallo, C. y Merlo, J. (1995). *Control de gestión y control presupuestario*. Mc Graw Hill.
- Muñiz, C. (2009). *Control Presupuestario, planificación, elaboración y seguimiento presupuestario*. Editorial PROFIT. México.
- Pérez, J.F-Carballo Veiga. (2013). *Control de gestión empresarial: textos y casos*. Octava edición. ESIC Editorial. España, Madrid.
- Restrepo, R. (2006). *El Proceso de Presupuestación: un reto para ejercitar creatividad, sentido común y criterio profesional*. Editorial: Lectura, Colombia.
- Rincon Soto, S. (2011). *Presupuestos Empresariales*. Ediciones ECOE. México.
- Rondon, F. (2001). *Presupuesto: teoría y práctica integrada*. Ediciones Frigor. Caracas, Venezuela.
- Sarmiento, E. (1989). *Los Presupuestos: teoría y aplicaciones*. Universidad Distrital. Bogotá.

Spidalieri, Roque M. (s/f). *Planificación y control de gestión: scorecards en finanzas, cuestiones básicas*. Primera Edición. Editorial Brujas. Córdoba, Argentina.

Sweeny, A. & Rachlin, R. (2001). *Manual De Presupuestos*. H.W. 1º edición. Editorial McGraw Hill. México.

Welsch, G. (1972). *Presupuesto: planificación y control de utilidades*. Editorial UTHEA México D.C.

Welsch, H., Hilton, W. Gordon, y Rivera, M. (2005). *Presupuestos. Planificación y Control*. Ed. McGrawHill. México.

Zambotti, J. P. (2017). *Presupuesto como herramienta de planificación, gestión y control presupuestario*. Centro de E-Learning. Universidad Tecnológica de Buenos Aires.

Guías de estudio

Giménez, Hugo L. (2005). *Gestión de las Organizaciones*. Guía de Estudio Centro Regional Universitario Córdoba - Instituto Universitario Aeronáutico. Copicentro II. Córdoba.

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

Soporte digital

Fagilde, C. (2009). *Presupuesto Empresarial*. Programa De Ciencias Sociales V.P.D.S.
– Barinas (Documento Digital) Extraído el 25-08-2017 de
<http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>

Anexos

Anexo n° I: Entrevista a la Dirección de Sistemas

Fecha:

Puesto o cargo que ocupa:

Entrevistador:

Cuestionario:

1. ¿Qué tipo de presupuesto utiliza la empresa?
2. ¿Qué técnica para la elaboración del presupuesto utiliza la empresa?
3. ¿Cuándo se confecciona?
4. ¿Qué información se necesita para confeccionar el presupuesto?
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?
8. ¿Existe alguna política en la organización que afecte al presupuesto?
9. ¿Esta política está documentada?
10. ¿Qué operaciones se requiere seguir y controlar?
11. ¿Cuál es el parámetro para medir las operaciones?
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?
14. ¿Cuál es el criterio con el que se amortizan las inversiones?
15. ¿Para qué sirve hacer una proyección?

Anexo II: Grilla de variables – Revisión Documental

Grilla de Observación	
<i>Empresa:</i>	.
<i>Objetivo:</i>	
<i>Fecha:</i>	
Dimensiones observadas	Sobre el Departamento de Presupuesto
Estructura organizacional, organización y puestos	
Funciones, responsabilidades y objetivos	
Tipo de presupuesto que elaboran	
Técnica de confección para el presupuesto	
Cantidad de personal que trabaja en el departamento	
Políticas	
Crecimiento económico de la empresa (según el informe de ventas)	
Cantidad de Proveedores, forma de pago, tipo de moneda	
Metodología de trabajo	
Variables que impactan en el presupuesto	
Sistema de gestión que utilizan para la elaboración	