

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA
GERENCIA FINANCIERA EN LAS EMPRESAS COMERCIALES MI PYMES

EMILCE DONCEL CASTILLO

CINDY MONTES RAMIREZ

Especialización Gerencia Financiera

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: TENDENCIAS CONTABLES CONTEMPORÁNEAS,
CONTROL GESTIÓN Y GOVERNABILIDAD

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES

FACULTAD DE POSTGRADOS

DOCENTE TUTOR: DIANA MILENA CARMONA MUÑOZ

(Investigador, docente medio tiempo)

diana.carmona@ugc.edu.co

Bogotá, 04 de Marzo del 2017

INDICE

	PAG
RESUMEN.....	05
ABSTRACT.....	06
INTRODUCCION.....	07
CAPITULO 1	
ANTECEDENTES.....	11
CAPITULO 2	
2.1 MARCO TEORICO.....	16
2.1.1 El presupuesto como una herramienta de gestión.....	16
2.1.2 Utilidad De Los Presupuesto.....	17
2.1.3 Importancia De Los Presupuestos	17
2.1.4 Ventajas que Brindan los Presupuestos.....	18
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	20
2.2.1 Elementos Principales del Presupuesto.....	20
2.2.2 objetivos del Presupuesto.....	21
2.2.3 Función de los Presupuestos	21
2.2.4 El Control	22
2.2.5 Función Del Control	23
2.2.6 Clasificación Del Presupuesto Como Control.....	24
2.2.7 Características De Un Sistema De Control De Gestión.....	24

INDICE

PAG

CAPITULO 3	
METODOLOGIA.....	25
3.1 Diagrama de flujo.....	26
CAPITULO 4	
RESULTADOS	
4.1 Desarrollo de los Objetivos Específicos.....	28
4.2 Resultado de las encuestas.....	41
ANEXO ENCUESTAS	
1.1 Encuestas para el personal administrativo.....	44
1.2 Encuestas para el personal de gerencia.....	45
BIBLIOGRAFIA.....	46

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

PAG

TABLA DEL CONTROL

1.1 Tipo de control en el presupuesto.....	23
--	----

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

1.1 Encuestas para el personal administrativo.....	41
1.2 Encuestas para el personal de gerencia.....	42

GRAFICOS

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

1.1 Encuestas para el personal administrativo.....	42
1.2 Encuestas para el personal de gerencia.....	43

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA GERENCIA FINANCIERA EN LAS EMPRESAS COMERCIALES MÍ PYMES.

RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación es dar a conocer el presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera en las empresas comerciales mi Pymes, con el fin de demostrar que la función principal de una empresa es la planificación y el control que se tiene en los presupuestos enfocados en la gerencia financiera el cual permite determinar las diferentes tomas de decisiones encaminadas en el desarrollo de la empresa.

Como resultado de la investigación se logra identificar los conceptos específicos del presupuesto y la gestión del control, como también encontrando las ventajas y desventajas que este tiene en la aplicación estrategias y políticas que la empresa desenvuelve en su entorno; esto permitió realizar una serie de encuestas y análisis de estados financieros de una empresa basados en los presupuestos del cual se determinó que si se cuenta con una buena planificación, organización, control y ejecución se logra el propósito esperado por la empresa (objetivos o proyectos que la empresa quiere obtener en un corto y mediano plazo).

Palabra claves: Presupuesto, control, gerencia financiera, importancia del presupuesto, utilidad, planificación.

ABSTRACT:

The main objective of the present investigation is to make known the budget as a management control tool in financial management in the commercial enterprises of my Pymes, in order to demonstrate that the main function of a company is the planning and control that are has in the budgets focused on financial management which allows to determine the different decisions taken in the development of the company.

As a result of the research it is possible to identify the specific concepts of the budget and the management of the control, as well as finding the advantages and disadvantages that this has in the application strategies and policies that the company develops in its surroundings; This made it possible to carry out a series of surveys and analyzes of financial statements of a company based on the budgets. It was determined that if good planning, organization, control and execution are achieved, the objective expected by the company is achieved. The company wants to obtain in a short and medium term).

INTRODUCCION

Esta investigación va a contribuir para que las empresas de comercialización mi pymes tengan en cuenta la importancia de la elaboración de un presupuesto como medio de gestión de control de la compañía, es necesaria esta investigación para determinar cómo se está llevando a cabo el proceso de planificación del presupuesto dentro de la empresa; ya que este permite dar una visión anticipada de la ejecución de los recurso para desarrollar las diferentes actividades de la organización basándose en hechos anteriores, con el fin de evitar malos manejos de los recurso que afecten a la compañía y por ende se debe contar con la participación del buen equipo de gerencia o la persona encargada de administrar la empresa como tal, se requiere realizar esta investigación para que las empresas tengan en cuenta que con un presupuesto que realicen van a tener un conocimiento más amplio de la compañía y las actividades que van a realizar, como también poder evaluar los posibles resultados que pueden obtener y así poder tomar las mejores decisiones; este tema va a beneficiar a estudiantes y profesionales Contadores Públicos, Administradores de Empresa, Economistas, Ingenieros Industriales y demás carreras administrativas, ya que este documento es un recurso de recopilación de información útil y práctica que nos permite evidenciar los efectos posibles de los presupuestos cuando se tiene un control evaluativo a tiempo que permita identificar los posibles errores que se están cometiendo como también determinar una planeación estratégica en la gestión financiera, sus ventajas, limitaciones y desventajas, esto permitirá que los consultores de este tema tomen una apreciación de cómo llevar un control evaluativo del presupuesto como también identificar aquellas falencias que se presentan en el transcurso de la actividad presupuestal y a su vez brindando las posibles soluciones al problema, esto permite tomar un ejemplo de cómo pueden proyectar el presupuesto y llevarlo a cabo a la práctica de la

gestión de sus empresas y negocios, la investigación es viable se cuenta con suficiente información para llevarla a cabo y se tienen los recursos necesarios para la elaboración.

Después de una revisión de algunos trabajos de grado o tesis que se realizaron con relación al presupuesto y el control de la gestión de este; nos basamos en los planteamientos de estos para poder determinar las diferentes comportamientos que se gestionan dentro del presupuesto con el fin de tomar unas buenas decisiones en la administración de la empresa. Los planteamientos que se tomó para el caso, se basó en extraer algunos puntos específicos sobre el presupuesto, relacionados en los antecedentes de dos autores que son los siguientes:

Lic. Belkis C. Boscan M. (2011-maracaibo): Ella se basa en dos contextos: el primer acontecimiento indica que la gestión presupuestaria se articula en base de provisiones que se efectúan en las organizaciones, a partir de estudios internos y externos; y la segunda se basa en la implantación del control que permitirá determinar posibles desviaciones que se puedan presentar y mostrara el camino a seguir para corregirlas, es decir que se obliga a los responsables a preocuparse por el futuro de la empresa prestando atención a las tareas rutinarias.

El otro autor Rodríguez Paul (2007): Señala dos aspectos que son: Uno de los inconvenientes muy frecuentes es la falta de seguimiento a los ingresos que generan los proyectos, ya que soportan rubros del presupuesto general de las empresas en el mediano plazo y el otro es cuando ya se trabaja sobre un presupuesto específico se requiere saber los diferentes estados del mismo, cuanto se encuentra aprobado, cuanto liberado por las áreas de control, cuanto se encuentra comprometido y cuanto se encuentran efectivamente contabilizado en una organización.

Con estos resultados de la presente investigación se pretende responder las siguientes preguntas sobre ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tiene el presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera? y ¿Cómo afectan los controles presupuestarios en la gerencia financiera? Preguntas que se desarrollan a lo largo de la investigación.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal de analizar el presupuesto como una medida de Control de la gestión, una herramienta para la gerencia financiera para empresas comercializadoras mi pymes y para desarrollar este objetivo se plantearon cuatro objetivos específicos que son los siguientes:

- Relacionar los conceptos que estén vinculados con el presupuesto y la gerencia financiera.
- Identificar los efectos que genera el control de gestión de los presupuestos para la gerencia.
- Identificar ventajas y desventajas del presupuesto como herramienta de gestión en la gerencia financiera.
- Identificar en los estados financieros de algunas empresas comerciales mi pymes del mismo sector; las diferencias económicas de unas con otras empresas que manejan un presupuesto elaborado.

La hipótesis que se plantea es que partiendo desde la gerencia financiera de una empresa pymes se pueden reconocer ciertos puntos de vista; utilizando como instrumento el control de gestión en los presupuestos, esto permite evaluar cada proceso de la elaboración del sistema presupuestal hasta llegar a cumplir el objetivo que tiene establecido la empresa; esto con el fin de descubrir las posibles ventajas, limitaciones y desventajas que se pueden detectar al

instante de tomar una decisión, si contamos con una buena gestión en el control se puede llevar una empresa al máximo de las estrategias establecidas y por ende sujetas a las diferentes políticas de la empresa.

Por ultimo este trabajo se estructura en los siguientes capítulos: en el primer capítulo se presenta los principales antecedentes que se encontraron sobre el presupuesto como una herramienta de control de gestión aplicado en la gerencia financiera, basándose en tesis o trabajos de grados de autores de ámbito nacional como internacional, con el propósito de identificar factores relacionados con el presupuesto y la gestión de control.

En el segundo capítulo hace referencia a la parte del marco teórico; el cual describe los conceptos vinculados con el presupuesto y la gestión del control con base en la gerencia financiera, dentro de este capítulo se desarrolla dos de los objetivos específicos propuesto para esta investigación relacionados con el tema.

En el tercer capítulo se presenta la metodología en donde se realiza una breve descripción de los procesos; utilizando métodos tanto cualitativos como cuantitativos que se van a desarrollar durante la investigación. En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos de lo que se propuso en la metodología como son las encuestas, la revisión documental, el desarrollo de objetivos, análisis de estados financieros, respuesta a las pregunta con relación a la gestión financiera y presupuestal.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

En la revisión de los antecedentes se encontraron algunos documentos referentes al tema, que de alguna manera hacen aportes a la investigación, esta información se basó tanto en el ámbito nacional como internacional; buscando énfasis sobre el presupuesto como una herramienta de control de gestión que influye en las determinadas tomas de decisiones de la gerencia financiera de las empresas comercializadoras mi pymes; como también pueden influencias en las distintas estrategias que se tengan en cuenta para determinar la posible gestión de los objetivos a alcanzar. A continuación se realiza un muestreo de la información revisada con el fin de argumentar esta investigación.

Argueta Gutiérrez y compañía (2015): A finales del siglo XVIII es cuando los presupuestos comenzaron a utilizarse como ayuda en la administración pública en Inglaterra, el Ministro de Finanzas realiza la apertura del presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control. En 1820 Francia y otros países Europeos adoptan un procedimiento de presupuesto gubernamental, en 1821 en Estados Unidos de América (E.U.A.), implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno, después de la Primera Guerra Mundial, toda la industria aprecia la conveniencia del control de gastos por medio de los presupuestos. Entre los años 1912 y 1925 en E.U.A. es donde se inicia la evolución y madurez del presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizarlos para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria, en 1930 en Ginebra, Suiza se lleva a cabo el primer Simposio Internacional de Control de Presupuestal, integrado por representantes de 25 países, donde se estructuraron sus principios, para así tener un rango internacional en tema presupuestario¹. En

El Salvador, la Dirección General del Presupuesto, fue creada en 1939 con el propósito que un ejecutivo (Director General) se dedicara de manera permanente a los estudios necesarios para lograr la preparación y ejecución de presupuestos realistas y equilibrados a nivel estatal. No obstante los presupuestos en el sector privado han venido evolucionado como una herramienta administrativa situada en niveles estratégicos de una organización.

Yon - Cáceres (2014): Ellos retoman la importancia al utilizar al Presupuesto como herramienta básica, fundamental y de soporte para las Gerencias por la información que genera, por su desempeño dinamizador de las funciones gerenciales básicas de planificación, organización, dirección y control y finalmente porque contribuye a la formulación y presentación de los Estados Financieros que tienen como finalidad mostrar información contable presupuestada acerca de la situación futura de las Empresas Industriales desde el punto de vista económico, financiero, patrimonial y de los flujos de fondos correspondiente a un período futuro; las empresas deben diseñar, implementar e instalar sistemas Presupuestales con la finalidad de generar a futuro información económica, financiera, patrimonial y de los flujos de fondo que proporcionen información acerca de la situación futura con la intención de que las Gerencias puedan disponer de información contable presupuestada, así como de determinados indicadores económicos y financieros que los pueden utilizar para conocer los niveles de liquidez, solidez, capacidad de endeudamiento y rentabilidad futura de las empresas industriales.

Lic. Belkis C. Boscan M. (2011-Maracaibo) Cabré (2008), realizó una investigación titulada: Control de Gestión Presupuestaria en las Corporaciones de Desarrollo de la región Occidental del país, el cual tuvo como finalidad analizar el proceso de control de gestión presupuestaria en las corporaciones de desarrollo de la región nor-occidental del país. La misma se apoyó conceptualmente en las teorías relacionadas con el control de gestión presupuestario

de autores conocidos, como: Burbano (2005), Cárdenas y Nápoles (2002), Cepeda (2000), Much y García (2001) y Catacora (1997). Esta investigación se basó en el Sistema Bibliotecario de las Universidades Públicas del Estado Zuli, mediante un análisis de los resultados llegó a la conclusión que las diferentes facultades y núcleos de la Universidad del Zulia, llevan control de gestión presupuestaria para conocer el grado de cumplimiento de los lineamientos establecidos por la gerencia y poder tomar medidas correctivas que eliminen los potenciales riesgos que las amenazan. A su vez, se recomienda optimizar el proceso evaluado, utilizando las normas y métodos de control presupuestario de forma que se materialicen los objetivos y metas propuestos logrando el seguimiento a las actividades que aseguren la efectividad de la gestión, estableciendo las medidas correctivas que promueven el progreso constante de la institución pública universitaria. En Maqueda (2002) también indica que la gestión presupuestaria se articula en base a previsiones que se efectúan en las organizaciones, a partir de estudios internos y externos. A través del correspondiente presupuesto se establecerán objetivos a alcanzar y los medios necesarios para asegurar su consecución. La implantación del control permitirá determinar posibles desviaciones que se puedan presentar y mostrará el camino a seguir para corregirlas. Asimismo, la gestión presupuestaria es de ayuda para los responsables al obligarles a preocuparse por el futuro de la empresa, prestando atención a las tareas rutinarias que implica el día a día.

Rodríguez Paul (2007) : Según él dice que uno de los inconvenientes muy frecuentes es la falta de seguimiento a los ingresos que generan los proyectos, ya que soportan rubros del presupuesto general de las empresas que en el mediano plazo, el no cumplimiento de dichas metas, genera un déficit para el flujo de caja afectando índices de liquidez y rentabilidad. Adicionalmente cuando ya se trabaja sobre un presupuesto específico se requiere

saber los diferentes estados del mismo, cuanto se encuentra aprobado, cuanto liberado por las áreas de control, cuanto se encuentra comprometido y cuanto se encuentra efectivamente contabilizado; en una organización con áreas gestoras o fábricas (encargadas del desarrollo de los proyectos) y áreas promotoras (encargadas de identificar necesidades en el mercado) es imprescindible el control de la generación de recursos (ingresos) en el desarrollo de los diferentes proyectos, ya que son el motor para la generación de rentabilidad para los accionistas. Los diferentes modelos para análisis de proyectos aplicados por las áreas dejan de lado variables importantes en el desarrollo de los mismos, presentando escenarios confiables y de bajos niveles de riesgo, cuando la realidad del mercado puede presentar problemáticas que no han sido evaluadas previamente.

Según Recinos Herrera (2005): La empresa estudiada tiene en la actualidad deficiencias financieras al no ejercer control en sus operaciones, por no contar con herramientas que le permitan ejercer controles de tipo financiero, lo que implica que no tenga dominio sobre su rendimiento, ni se tenga idea de los resultados a obtener debido a la inexistencia de planes operativos y presupuestarios; Al no contar la empresa con un presupuesto elaborado no tiene una guía para su dirección ni meta que pueda alcanzar, por lo que no puede hacerse un estudio de sus transacciones reales para verificar su razonabilidad, motivo que hace indispensable la estructuración de su presupuesto a la vez que se deben implementar los sistemas de control que le permitan validar el resultado de sus operaciones o analizar los motivos por lo que debe realizar correcciones o ajustes en sus movimientos contables; La creación y el cumplimiento de políticas presupuestarias ayudarán a la empresa a sostener las soluciones planteadas para que con el transcurso del tiempo no vuelva a la difícil situación atravesada por la carencia de instrumentos

de control financiero necesarios para la ejecución de sus presupuestos y el cumplimiento de sus metas, así como para alcanzar los objetivos que se proponga.

En conclusión el presupuesto como herramienta de control de la gestión permite a la gerencia poder determinar e identificar los objetivos o estrategias que con lleven al crecimiento de la empresa; este control presupuestario cede el apoyo y participación de la dirección, como también en el seguimiento de la elaboración del presupuesto como base para la toma de decisiones financieras de la empresa. De lo anterior se puede deducir que la idea de investigar sobre el presupuesto como un control de gestión que reconozca otros puntos de vista como es de integrar la gerencia financiera en la proyección de los recursos por medio del presupuesto, con el fin de poder evaluar los diferentes seguimientos que se ejecutan en el desarrollo de la actividad de la empresa.

Con relación a los antecedentes respectivos, estos aportan a la investigación el comportamiento que ha tenido el presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera el cual permite identificar los diferentes puntos de vista de los autores; por medio de estas referencias se busca llegar a plantear estrategias que permitan al gerente de la empresa desarrollar su habilidad en la toma de decisiones basándose en la información presupuestal. Desde este punto de vista se generaron dos preguntas que permite identificar: ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tiene el presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera? y ¿Cómo afectan los controles presupuestarios en la gerencia financiera?

CAPITULO 2 MARCO DE REFERENCIAS

2.1 MARCO TEÓRICO

En la realización de la investigación es oportuno hacer uso de las teorías que sustentan y aportan para determinar el presupuesto como una herramienta de control de gestión para la gerencia en empresas comerciales mi pymes; como también determinar la función, la utilidad, la importancia del presupuesto con enfoque al control de gestión y a su vez la teoría o definición del control, clases del control, sus características que influyen en el presupuesto con relación al control de gestión. Con base a lo anterior se retoma algunas teorías para determinar el caso de la investigación que sirve como base de información para la aplicación del trabajo de investigación que se relacionan a continuación:

2.1.1 El presupuesto como una herramienta de gestión

Juan Ricardo Saldías Cerda y Alejandro Andalaf Chacur (2006): Una de las herramientas más utilizadas en las empresas para controlar su gestión son los presupuestos, que a diferencia de los estados financieros, permiten reflejar la visión de los gerentes o encargados de unidades respecto del futuro que quieren anticipar, condición que hace que los responsables tengan que prever y anticiparse a posibles problemas antes de que éstos se presenten. (Patricio Donoso, 2003). Pero a su vez presentan algunas limitaciones, como: Estar basados en estimaciones, rigidez, confusión al tomar un rol de administración y no de una herramienta, que para efectos del Control de Gestión, se traducen a control presupuestario.

Luis Muñiz: El presupuesto como una herramienta de control de gestión enfocado en la gerencia financiera, permite controlar la gestión de la empresa y a su vez a anticiparse a los problemas que se pueden presentar durante la ejecución de los objetivos a alcanzar.

“El presupuesto es una herramienta esencial para planificar de cómo se determinan y se gestionan los recursos que son necesarios para lograr los mejores resultados posibles.

2.1.2 Utilidad De Los Presupuesto

Luis Muñiz: Los presupuestos se basan como el instrumento de gestión y planificación del cual esto permite que se tenga una buena relación con las diferentes partes que lo conforman entre ellas se puede decir que debe estar conformado por un equipo de trabajo que puedan suplir las necesidades y proyecciones de la herramienta presupuestal de otro modo si en una “ organización los presupuestos no funcionan o no se obtienen los resultados esperados se debe replantear la forma en que se realizan”.

2.1.3 Importancia De Los Presupuestos

Argueta Gutiérrez y compañía (2015): Principalmente ayuda a pronosticar los acontecimientos que se le presentan a la empresa, ya que muestra la situación de las actividades en un periodo futuro, por lo que sirve de base a la gerencia para la toma de decisiones ante las diferentes alternativas que pueden presentarse a lo largo de período establecido. Esta herramienta permite planificar varias acciones con bases consistentes, debido a que la determinación de los resultados es efectuado en forma cuantitativa permitiendo establecer estrategias para el logro de los fines de la empresa ya sea a corto, mediano y largo plazo. Cabe mencionar que una vez ejecutado el sistema presupuestario se realizan comparaciones entre los datos reales y estimados, para efectuar un adecuado control que permita determinar cuáles han sido las causas de variaciones, estableciendo así una re-planificación.

Ing.F.Casares (2006): Las organizaciones forman parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden

sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir, es decir; cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

El presupuesto surge como herramienta moderna de gestión del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos y sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además de mantener el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables, sirve como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa, direccionarlas o enfocarlas hacia lo que verdaderamente se busca y cuantificar en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

2.1.4 Ventajas que Brindan los Presupuestos

- Presionar para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.

- Propiciar que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Incrementar la participación de los diferentes niveles de la organización.
- Obligar a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilitar la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilitar la coparticipación e integración de las diferentes áreas.
- Obligar a realizar un auto análisis periódico.
- Facilitar el control administrativo.
- Motivar para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
- Ayudar a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

Todas estas ventajas ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas.

Rodríguez Paul-2007: Según el:

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PRESUPUESTO

El presupuesto es un plan, lo cual significa que expresa lo que la administración tratará de realizar, en su concepción debemos respetar los principios para los cuales es utilizada esta herramienta de Gestión, el cual se basa en cuatro aspectos:

Integrador: Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global; es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

Coordinador: Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía; en términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias. También debe considerar los procesos que involucra y los recursos que son necesarios para poder llevarlo a cabo.

Operaciones: Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Recursos: No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya: Presupuesto de efectivo, Presupuesto de adiciones de activos y dentro de un periodo futuro determinado.

2.2.2 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

2.2.3 FUNCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Oliver Greiner: Según la teoría, los presupuestos cumplen una serie de funciones elementales para una gestión empresarial profesional. En el marco de la planificación, los presupuestos ofrecen un lenguaje unitario, el de las magnitudes monetarias, este lenguaje una representación comparable de actividades diferentes y es una condición necesaria para que se den de forma racional, decisiones a favor o en contra de determinadas alternativas de acción. En general, se puede decir que hoy en día el control presupuestario sigue jugando un papel sumamente dominante en la mayoría de las empresas y que incluso sigue jugando importancia en vez de perderla, en el cual se apoya la implementación estratégica. En resumidas cuentas, se puede afirmar que el control presupuestario no solo tiene importancia para la gestión operativa de los proceso sino también para la gestión de las estrategias.

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial. La dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para pretender el desempeño.

- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

2.2.4 EL CONTROL

Argueta Gutiérrez y compañía (2015): Para George F. Terry, “es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado”. Al igual que la planeación, el control se ejerce continuamente, por lo tanto, hay procesos de control que siempre deben estar funcionando en una empresa. Controlar puede definirse como el proceso de medir y evaluar el desempeño de cada componente organizacional de una entidad, y efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa.

TIPO DE CONTROL EN EL PRESUPUESTO	
TIPO DE CONTROL	DETALLE
Control preliminar (a través de una alimentación adecuada)	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario y se tengan listos para iniciar las actividades
Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
Control por retroalimentación	Acción a posteriori (re-planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras

Fuente: comercioanexocomputacion.jimdo.com/app/download/.../proceso+administrativo.docx?t...
 Tabla 1.1

2.2.5 Función Del Control

Oliver Greiner: Las estrategias se manifiestan en actividades concretas de la organización. Pero no es suficiente controlar la implementación de la estrategia sólo controlando de las acciones de la organización. Sin un control de los presupuestos las discrepancias o desarrollos erróneos de estrategias en relación a efectos monetarios no se reconocerían o bien se reconocerían demasiado tarde. (Simons, 1995, p. 63).

2.2.6 Clasificación Del Presupuesto Como Control

Ariel Horacio Ferrari y Alejandro Justo González Escudero:

- **Presupuesto como Control de Eficacia** El mismo Presupuesto utilizado para Planificar y Decidir sirve como vara de medida para controlar la eficacia en la aplicación del mismo. La periódica contrastación de los resultados con lo presupuestado presupone una tarea de control en donde cada uno de los desvíos significativos debe ser explicado y justificado.
- **Presupuesto como Control de Eficiencia** Ante contextos cambiantes es posible que el escenario elegido para “montar” el presupuesto haya cambiado por lo cual la gerencia intermedia deberá decidir sobre la marcha como conseguir los mejores resultados ante las restricciones propuestas. En este caso el presupuesto les da el apoyo y guía suficientes como para decidir en base al espíritu del mismo.

2.2.7 Características De Un Sistema De Control De Gestión

Paúl Damián Llerena Sevilla: “El SCG cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.”³³ Los sistemas de control se basan en una serie de principios básicos, los cuales permiten alcanzar los objetivos propuestos por todo sistema de control.

En conclusión el presupuesto es la herramienta financiera que permite a las empresas proyectar los diferentes recursos a corto, mediano y largo plazo que necesitan para desarrollar sus objetivos y alcanzar sus metas, utilizando herramientas como son el control, la calidad y coordinación de los proyectos.

CAPITULO 3

METODOLOGIA

La metodología propuesta se desarrollara en una combinación entre método de enfoque cuantitativo y cualitativo; para el caso cualitativo se realizara una investigación en la cual se genera una búsqueda de la información requerida por medio de un proceso de consulta de información bibliográfica referente al tema investigado. La documentación y toma de temas para la investigación también se dará por revistas financieras y de temas relacionados tanto del control de gestión del presupuesto como a la gerencia financiera. Para la cuantitativa se realizaran entrevistas al personal administrativo y a la alta gerencia de una empresa comercializadora de igual forma estas entrevistas servirá para suministrar información cualitativa.

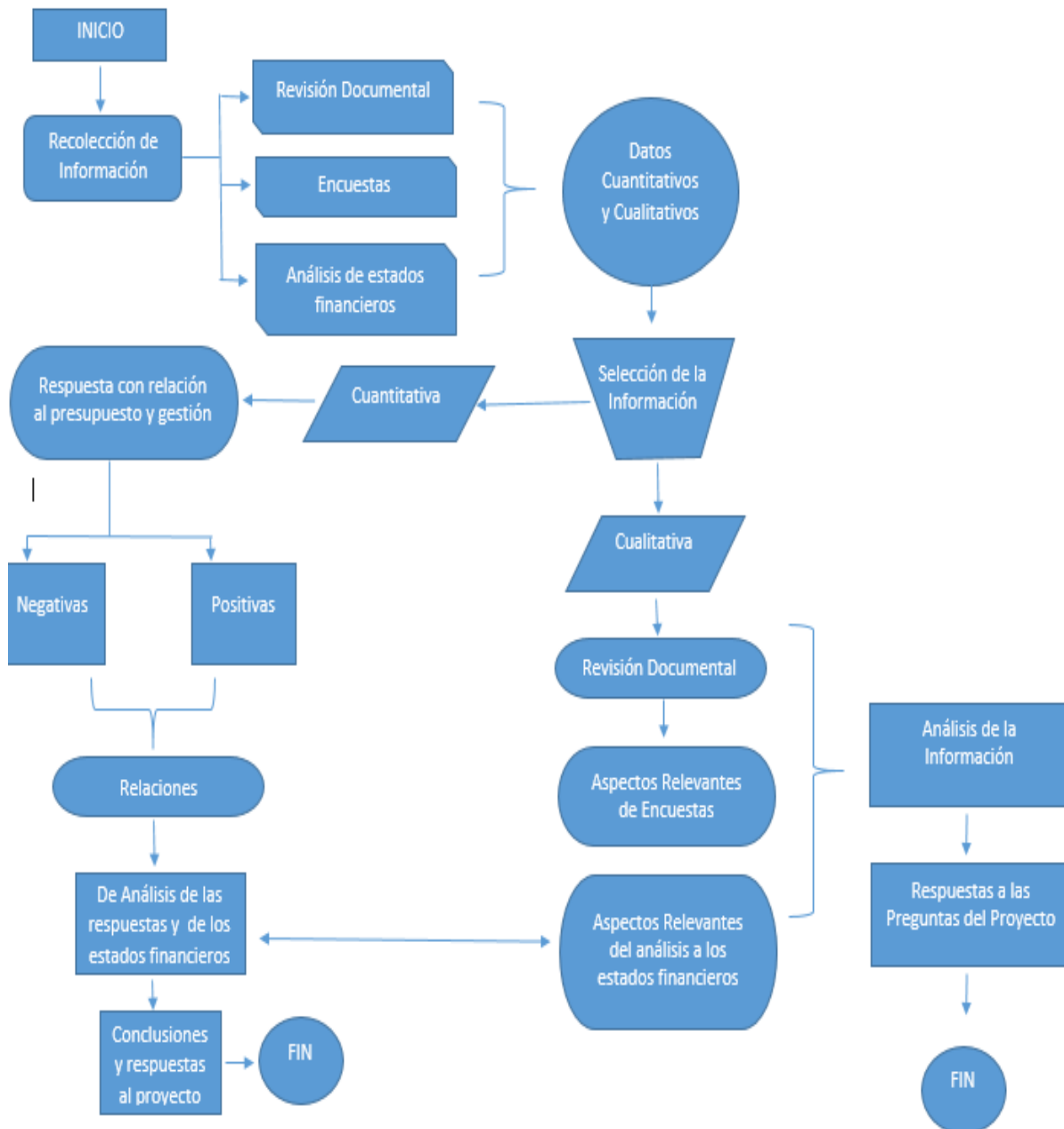
El tipo de investigación que se aplicara es la descriptiva debido a las investigaciones que se van a realizar y la recopilación de la información sobre el presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera, basándonos en información cualitativa como cuantitativa para poder saber la importancia que tiene el presupuesto en le gerencia financiera de las empresas comercializadoras mi Pymes.

El presupuesto es una herramienta de planteamiento y control de los hechos económicos de las empresa, que ayuda en la toma de decisiones y minimiza el grado de incertidumbre y así minimizar el riesgo, es por esto que la investigación descriptiva permitirá presentar el estado o el problema de las empresas comercializadoras mi Pymes y poder dar respuesta si el presupuesto es una herramienta de control de gestión en la gerencia financiera.

Las técnicas que se utilizara será entrevistas y/o encuestas a una empresa en el área administrativa y a la alta gerencia para saber, si la elaboración de un presupuesto sirve a la gerencia, para la toma de decisiones.

3.1 DIAGRAMA DE FLUJO

Con este diagrama de flujo se busca tener una orientación de cómo seguir los pasos para realizar y llegar a la respuesta de la pregunta del proyecto de investigación.



Fuente: Propia, Diagrama 1.1

Se iniciara con la recopilación de información mediante textos, libros, guías, trabajos realizados con relación al tema, revistas financieras, entrando a realizar una revisión documental de toda la información encontrada tanto la de nivel nacional e internacional con relación al presupuesto y la gestión en la gerencia financiera, para tomar la información que nos va a servir para la investigación, de igual forma se realizaran unas encuestas en una empresa comercializadora mi Pymes al personal administrativo y a la alta gerencia sobre la importancia del presupuesto y como este ha influido en la toma de decisiones de esta empresa, con esta información obtenida se seleccionará y clasificándola en forma cuantitativa y cualitativa según sea el caso.

Con los datos cualitativo se revisara la información y se tomaran los aspectos más relevantes para realizar un análisis de la información que se ha recopilado durante toda la búsqueda que nos aporten información actualizada, veraz y de importancia a la investigación y esta permita dar respuesta a las preguntas, con relación a las respuestas de las entrevistas que se realicen al personal administrativo y de la alta gerencia de la empresa mi pymes seleccionada, con las cuales permitirán argumentar y sustentar las respuestas del proyecto de investigación y así mismo esta servirán de soporte de evidencia.

Con la información cuantitativa se tomaran las respuestas de las entrevistas para mirar cual es el punto de vista que da el personal tanto el administrativo como el de la alta gerencia de la compañía mi pymes con relación al presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera y así elaborar una tabla comparativa de estadística con la información recopilada en las encuestas tanto de las positivas como las negativas con el fin de determinar si el presupuesto sirve como una herramienta de control para la gerencia financiera.

CAPITULO 4

RESULTADOS

En este capítulo se va a desarrollar todo el enfoque relacionado con la investigación que se ha venido ejecutando durante procesos de exploración de antecedentes históricos, teóricos de autores que han venido investigando sobre lo relacionado al presupuesto en los diferentes aspectos que tiene una empresa en el momento de iniciar sus proyectos; enfocados así a la gestión financiera. En esta investigación se basa en la aplicación de objetivos que permiten el análisis del presupuesto como herramienta de control de gestión de la gerencia financiera en las empresas comerciales y pymes del cual se va a evaluar y a determinar que tanto afecta los controles presupuestarios, como también identificar las ventajas y desventajas que tiene el presupuesto como herramienta de control en la gerencia financiera y adicionalmente se puede apoyándose en la base de los estados financieros como otra de sus herramientas que permiten a la empresa gestionar una correcta decisión.

4.1 Desarrollo de los Objetivos Específicos

4.1.1 Relacionar los conceptos que estén vinculados con el presupuesto y la gerencia financiera.

En este proceso de investigación se relacionó los conceptos que estén vinculados con el presupuesto y la gerencia financiera. Tema que se consultó durante la fase de elaboración del proyecto del cual permitió extraer conceptos favorables que permitieran la aplicación referente al presupuesto como una herramienta efectiva para la gerencia financiera.

4.1.2 Identificar los efectos que genera el control de gestión de los presupuestos para la gerencia.

Para este objetivo se parte desde la gerencia financiera de la empresa se debe recocer ciertos puntos de vista, utilizando como instrumento el control de gestión en los presupuestos por el cual se evalúan cada proceso de la elaboración del sistema presupuestal hasta cumplir el objetivo establecido; para ello se debe tener muy en cuenta lo que significa el control y las etapas que se debe aplicar en cada sección de la empresa. El control permite tomar las medidas correctivas a tiempo, por eso es que es importante contar con la gestión del control y este a su vez se aplique como primera medida en la ejecución del presupuesto y al momento de gestionar los respectivos proyectos que este en desarrollo de la empresa y a su vez enfatizándolo en la toma de decisiones de la gerencia financiera como tal.

4.1.3 Identificar ventajas y desventajas del presupuesto como herramienta de gestión en la gerencia financiera.

Para identificar ventajas y desventajas del presupuesto como herramienta de gestión en la gerencia financiera que contribuyan a su vez beneficios que permitan brindar un gran apoyo estratégico y político al momento de medir el control de la gestión financiera de la empresa y por ende se identificó lo siguiente:

VENTAJAS:

- El presupuesto permite identificar cuanto se ha ejecutado en los procesos y cuanto hay comprometido o que hay en el momento por ejecutar.

- Permite identificar los posibles riesgos financieros que puede tener las Pymes durante la ejecución del presupuesto; con el fin de buscar una alternativa inmediatamente para solventar la crisis.
- El presupuesto a su vez facilita la coordinación y el control adecuado de los diferentes recursos y procesos que esté realizando la empresa. (se establece una estructura organizacional en cuanto a lo referente a costos y gastos)
- El presupuesto reconoce ser una herramienta estratégica a la hora de tomar decisiones por parte de la gerencia financiera o planificar futuros eventos y a su vez están apoyados en los estados financieros de la empresa.

DESVENTAJAS:

- En el presupuesto en algunas ocasiones no se cuenta con la información actualizada por parte de las personas que están involucradas en su elaboración (falta de información contable en forma adecuada y oportuna)
- Se requiere crear cultura de responsabilidad y control por parte de la persona encargada de la realización y ejecución del presupuesto.

4.1.4 Identificar en los estados financieros de algunas empresas comerciales mi pymes del mismo sector; las diferencias económicas de unas con otras empresas que manejan un presupuesto elaborado.

Para el desarrollo de este objetivo se tomó los estados financieros de dos empresas del mismo sector para realizar los respectivos análisis financieros enfocados al presupuesto y los métodos que se tuvo en cuenta en la aplicación fue el análisis vertical y horizontal y a su

vez se realizó una aplicación de análisis de indicadores financieros que determinan el estado económico de las empresas, en donde se dictamino una comparación entre ambas compañía. En esta comparación se identificó situaciones económicas con respecto al objeto o actividad económica en donde se desenvuelve la compañía como tal en el mercado; estos factores generan la importancia que tiene un presupuesto cuando se cuenta con un debido proceso de control que apruebe las condiciones y políticas que la empresa tenga como estrategia para alcanzar los proyectos establecidos mediante tiempos de corto y medio plazo. A continuación se presenta en forma resumida la información financiera de dos empresas:

ESTADOS FINANCIEROS 1 EMPRESA

COMERCIALIZADORA NACIONAL SAS					
NIT 900.506.287-4					
BALANCE GENERAL					
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015					
ACTIVO		ANALISIS VERTICAL	PASIVO		ANALISIS VERTICAL
ACTIVO CORRIENTE					
DISPONIBLE	\$ 729.664.129,62	2%	OBLIGACIONES FINANCIERAS	14.965.969.558,46	54%
INVERSIONES	\$ 134.197.460,70	0%	PROVEEDORES	10.872.851.139,24	39%
INVENTARIOS	6.855.214.230,57	22%	CUENTAS POR PAGAR	596.861.869,40	2%
DEUDORES	\$ 21.980.511.830,95	69%	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	424.768.404,15	2%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 29.699.587.651,84	93%	OBLIGACIONES LABORALES	113.838.886,00	0%
			TOTAL PASIVO CORRIENTE	26.974.289.857,25	98%
ACTIVO FIJO			PASIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1.249.472.649,72		PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	536.393.264,00	2%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 1.249.472.649,72	4%	OTROS PASIVOS	23.267.926,00	0%
			TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	559.661.190,00	2%
ACTIVOS INTANGIBLES			TOTAL PASIVO	27.533.951.047,25	100%
INTANGIBLES	19.232.631,85				
TOTAL ACTIVO	\$ 19.232.631,85	0%	PATRIMONIO		
OTROS ACTIVOS			CAPITAL SOCIAL	2.500.000.000,00	58%
DIFERIDOS	157.765.830,60	0%	SUPERAVIT DE CAPITAL	10.524.000.000,00	246%
OTROS ACTIVOS	694.208.921,00	2%	RESERVAS	1.035.539.750,60	24%
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 851.974.751,60	3%	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	86.162.731,62	2%
			RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTER	(11.037.121.158,96)	-257%
			UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.177.735.314,50	27%
			TOTAL PATRIMONIO	4.286.316.637,76	100%
TOTAL ACTIVO	\$ 31.820.267.685,01	100%	TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	31.820.267.685,01	

Fuente Propia

COMERCIALIZADORA NACIONAL SAS NIT 900.506.287-4 ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2015		
CUENTAS		ANALISIS VERTICAL
INGRESOS OPERACIONALES	36.262.601.993,00	100%
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION	(23.375.839.583,03)	-64%
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	12.886.762.409,97	36%
OPERACIONAL DE ADMINISTRACION	1.819.254.787,03	5%
GASTO DE VENTAS	6.913.416.261,58	19%
UTILIDAD OPERACIONAL	4.154.091.361,36	11%
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.317.693.544,00	4%
NO OPERACIONALES	(4.170.949.591,42)	-12%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	1.300.835.313,94	4%
IMPUESTO DE RENTA	122.430.000,00	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.178.405.313,94	3%

INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores que a continuación se relacionan permiten realizar un análisis financiero con el fin de comprender y conocer en un sentido más amplio la evolución de las empresas:

➤ Razón de Liquidez

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
RAZON CORRIENTE =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$ 29.699.587.652	1,10
		\$ 26.974.289.857	

Razón Corriente: en este rubro, la empresa representa en el año 2015 un 1.10 por lo tanto significa, que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo del cual se difiere para respaldar las obligaciones contraídas, en donde el activo corriente a corto plazo se puede obtener

una rentabilidad generada por las inversiones y también en el tiempo de rotación del inventario puesto en venta.

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
CAPITAL NETO DE TRABAJO =	Activo corriente - Pasivo Corriente		2.725.297.795
	Activo corriente	\$ 29.699.587.652	
	Pasivo Corriente	\$ 26.974.289.857	

Capital Neto de Trabajo: los resultados obtenidos en esta razón nos proporciona una Información al finalizar el año, representa un rendimiento de \$2.725.297.795 pesos colombianos; lo que quiere decir que la empresa opero con la mayoría de los recursos de financiación a largo plazo y el resto con los activos corrientes.

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
ALTA LIQUIDEZ=	Disponibles	\$ 729.664.130	0,03
	Pasivo Corriente	\$ 26.974.289.857	

Alta Liquidez: esta razón indica que por cada peso que debe la empresa, se tiene 0,03 para cubrir sus pasivos corrientes.

➤ Indicadores De Endeudamiento

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO=	Total Pasivo	\$ 27.533.951.047	86,53
	Total Activo	\$ 31.820.267.685	

Nivel De Endeudamiento: Este indicador representa la inversión de cada peso del activo frente a la financiación de aquellos acreedores que hacen parte de la empresa. En donde se deduce que la Comercializadora Nacional S.A.S, tiene una posición respectivamente buena en endeudamiento del cual corresponde a los acreedores el 86,53% para el año 2015 y para los socios o la empresa le corresponde el 13,47% son dueños de sus inversiones adquiridas. Lo que significa que la empresa maneja un menor riesgo de endeudamiento del cual le permite invertir más con

terceros o acreedores o permita al inversionista participar en la empresa ya que esta representa un mejor riesgo de capacidad financiera.

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO=	<u>Obligaciones Financieras</u>	\$ 14.965.969.558	41,27
	Ventas Netas	\$ 36.262.601.993	

Endeudamiento Financiero: En este rubro indica que las obligaciones financieras frente a las ventas superan más del 50% de endeudamiento financiero, se puede considerar que la empresa en su mayoría dispone de recursos de entidades financieras para cubrir sus necesidades durante la operación de la actividad; por ende la empresa tiene un buen desempeño comercial.

➤ **Indicadores De Rentabilidad**

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
MARGEN BRUTO=	<u>Utilidad Bruta</u>	\$ 12.886.762.410	35,54
	Ventas Netas	\$ 36.262.601.993	

Margen Bruto: esta razón indica que las ventas de la Comercializadora Nacional S.A.S, genero un 35,54% de utilidad bruta en el año 2015, lo que indica que se manejó los recursos adecuados promedios, en los diferentes proceso de operación comercial; es decir un buen manejo de los inventarios de dichos procesos, conforme a las ventas del periodo.

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
MARGEN OPERACIONAL=	<u>Utilidad Operacional</u>	\$ 4.154.091.361	11,46
	Ventas Netas	\$ 36.262.601.993	

Margen Operacional: Esta razón tiene una participación en el año 2015 del 11,46% respecto a las ventas generadas en el periodo, en donde se dice que por cada peso invertido me está generando una utilidad operacional, la cual indica que se está manejando una inversión adecuada en los recursos de operación (costos y gastos operacionales en venta y administración); pues esta participación se aproxima al 50% de inversión generando una utilidad promediada para beneficio de la empresa.

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
MARGEN NETO=	Utilidad Neta	\$ 1.178.405.314	3,25
	Ventas Netas	\$ 36.262.601.993	

Margen Neto: En este grupo representa significativamente que la utilidad neta de la empresa frente a las ventas, está generando una utilidad del 3,25% en el año del cual significa que la participación en este rublo frente a los otros márgenes anteriormente mencionados (margen bruto y margen operacional), cuenta prácticamente con menos del 50% de participación de inversión con otros ingresos no operacionales; lo que se significa que la mayor parte del proceso de la actividad de la empresa corresponde a la aplicación de la actividad general de la empresa.

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
RENDIMIENTOS DEL PATRIMONIO (ROA)	Utilidad Neta	\$ 1.178.405.314	27,49
	Patrimonio	\$ 4.286.316.638	

Rendimiento Del Patrimonio: el rendimiento del patrimonio para el año 2015 representa el 27,49% del cual indica que los socios obtuvieron un rendimiento en cuanto a la inversión realizada es decir una utilidad generada en el patrimonio de la empresa correspondiente al año.

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
RENDIMIENTOS DEL ACTIVO TOTAL	Utilidad Neta	\$ 1.178.405.314	3,70
	Activo Total	\$ 31.820.267.685	

Rendimiento Del Activo Total: En este indicador significa que cada peso invertido respecto al activo total genero una utilidad relativamente del 3,70% de utilidad neta; del cual se deduce que estos activos totales; están representados por una parte en activos fijos (propiedad planta y equipo), los cuales son puestos en proporción de capacidad de generar la ayuda operacional y otro punto está la parte de la rotación de los inventarios el cual permite manejar una cartera alta y controlada para generar efectivo en el menor tiempo posible, el cual consiste en la actividad operacional de la empresa.

ESTADOS FINANCIEROS 2 EMPRESA

COMERCIALIZADORA TEXTIL S.A.S						
BALANCE GENERAL						
(cifras expresadas en pesos colombianos)						
Comparativo						
ACTIVO	AÑO 2015	AÑO 2014	ANALISIS VERTICAL	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA %	
ACTIVO CORRIENTE						
DISPONIBLE						
CAJA	37.285.547,00	-	8%	37.285.547,00		
BANCOS	152.654.987,00	69.567.879,00	32%	83.087.108,00	119,43%	
DEUDORES						
CLIENTES	154.548.628,22	0	33%	154.548.628,22		
Anticipo de impuestos	13.322.661,60	0	3%	13.322.661,60		
INVENTARIOS						
Mercancías no fabricadas por la empresa	96.789.880,00	120.000.000,00	20%	- 23.210.120,00	-19,34%	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	454.601.703,82	189.567.879,00	96%	265.033.824,82	139,81%	
ACTIVO FIJO						
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	17.300.000,00	0	4%	17300000		
(-) Depreciacion Acumulada	- 245.333,33	0	0%	- 245.333,33		
TOTAL ACTIVO FIJO	17.054.666,67	0	4%	17.054.666,67		
ACTIVOS NO CORRIENTES						
SEGUROS	1.800.000,00	0	0%	1.800.000,00		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.800.000,00	0		1.800.000,00		
TOTAL DEL ACTIVO	473.456.370,49	189.567.879,00	100%	283.888.491,49	149,76%	
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
PROVEEDORES						
Nacionales	161.365.592,52	59.567.879,00	66%	101.797.713,52	170,9%	
CUENTAS POR PAGAR						
Arendamientos	17.550.000,00	-	7%	17.550.000,00		
Retencion en la fuente	4.725.000,00	-	2%	4.725.000,00		
Aportes a E.P.S.	2.600.000,00	-	1%	2.600.000,00		
Fondos de cesantías y/o pensiones	12.584.000,00	-	5%	12.584.000,00		
IMPUESTOS, GRAVAMEN Y TASAS						
Impuesto sobre las ventas por pagar	36.424.080,00	-	15%	36.424.080,00		
De industria y comercio	331.200,00	-	0%	331.200,00		
OBLIGACIONES LABORALES						
Cesantías consolidadas	5.200.000,00	-	2%	5.200.000,00		
Interes sobre cesantías	624.000,00	-	0%	624.000,00		
Vacaciones consolidadas	2.600.000,00	-	1%	2.600.000,00		
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISION						
Para obligaciones laborales	626.312,67	-	0%	626.312,67		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	244.630.185,19	59.567.879,00	100%	185.062.306,19		
TOTAL PASIVO	244.630.185,19	59.567.879,00		185.062.306,19		
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL						
Capital suscrito y pagado	151.000.000,00	130.000.000,00	66%	21.000.000,00	16,15%	
SUPERAVIT						
Superávit por valorización	2.100.000,00	0	1%	2.100.000,00		
RESERVAS						
Reserva legal	17.701.865,00	0	8%	17.701.865,00		
RESULTADOS DEL EJERCICIOS						
Utilidad del ejercicio	58.024.320,30	0	25%	58.024.320,30		
TOTAL DEL PATRIMONIO	228.826.185,30	130.000.000,00	100%	98.826.185,30	76,02%	
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	473.456.370,49	189.567.879,00		283.888.491,49		

COMERCIALIZADORA TEXTIL S.A.S		
ESTADO DE RESULTADOS		
(cifras expresadas en pesos colombianos)		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015		
		ANALISIS VERICAL
INGRESOS OPERACIONALES		
Venta de productos textiles, de vestir	375.852.000,00	100%
COSTO DE VENTA		
Costo de jeans vendidos	<u>207.511.200,00</u>	55%
UTILIDAD BRUTA	168.340.800,00	45%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON		
PERSONALES		
Sueldos	62.400.000,00	17%
Auxilio de Transporte	4.320.000,00	1%
Cesantias	5.200.000,00	1%
Intereses sobre las cesantias	624.000,00	0%
Prima de servicios	5.200.000,00	1%
Vacaciones	2.600.000,00	1%
ARRENDAMIENTO		
Arrendamientos	18.000.000,00	5%
SERVICIOS		
Servicios Públicos	5.280.000,00	1%
DEPRECIACION		
Equipo de computacion y comunicaci3n	<u>245.333,00</u>	0%
UTILIDAD OPERACIONAL	64.471.467,00	17%
INGRESOS NO OPERACINALES		
	<u>0</u>	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	64.471.467,00	
RESERVAS		
Reserva legal del 10%	<u>6.447.146,70</u>	2%
RESULTADO DEL EJERCICIO	58.024.320,30	15%

INDICADORES FINANCIEROS

➤ Raz3n de Liquidez:

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
RAZON CORRIENTE =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{454.601.704}{244.630.185}$	1,86

Raz3n Corriente: la empresa representa en el a3o 2015 un 1,86 por tanto significa, que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo del cual se difiere para respaldar las obligaciones contra3das, en donde el activo corriente a corto plazo se puede obtener una rentabilidad generada en el tiempo de rotaci3n del inventario puesto en venta (mercanc3a o producto

a venta) y por ende el tiempo promedio que los clientes abona o cancelan sus deudas contraídas con la empresa del cual permite con seguridad respaldar las deudas de la empresa adquiridas a corto plazo aplicados en los diferentes planes de pagos establecidos de acuerdo a las políticas de cada entidad.

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
CAPITAL NETO DE TRABAJO =	Activo corriente - Pasivo Corriente		
	<u>Activo corriente</u>	454.601.704	209.971.519
	Pasivo Corriente	244.630.185	

Capital Neto de Trabajo: los resultados obtenidos en esta razón nos proporciona una información al finalizar el años en donde se especifica que para el año 2015 se obtuvo un rendimiento de \$209.971.519 pesos colombianos; lo que quiere decir que la empresa puede cancelar sus deudas a corto plazo y este puede ser utilizado para desarrollar sus operaciones Sociales y Económicas.

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
ALTA LIQUIDEZ=	<u>Disponible</u>	189.940.534	0,78
	Pasivo Corriente	244.630.185	

Alta Liquidez: esta razón indica que por cada peso que debe la empresa, se tiene 0,78 para cubrir sus pasivos corrientes.

➤ Indicadores De Endeudamiento

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO=	<u>Total Pasivo</u>	244.630.185	51,67
	Total Activo	473.456.370	

Nivel De Endeudamiento: Este indicador representa la inversión de cada peso del activo frente a la financiación de aquellos acreedores que hacen parte de la empresa. En donde se deduce que la empresa, tiene una posición respectivamente aceptable por el momento en cuanto al endeudamiento del cual corresponde a los acreedores es 51,67% para el año 2015 y para los socios

o la empresa le corresponde el 48,33% son dueños de sus inversiones adquiridas. Lo que significa que la empresa maneja un riesgo bajo de endeudamiento que compromete a una parte de los activos para cubrir obligaciones dado el caso de que se presentare.

➤ **Indicadores De Rentabilidad**

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
MARGEN BRUTO=	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{168.340.800}{375.852.000}$	44,79

Margen Bruto: esta razón indica que las ventas de la empresa, generaron un 44,79% de utilidad bruta en el año; lo que indica que se manejó los recursos adecuados promedios, en los diferentes proceso de operación; es decir que se dio una buena rotación de inventario en el procesos de comercialización, conforme a las ventas del periodo; pero los costó de operación fueron altos por lo tanto el rendimiento de utilidad bruta no está generando una mayor rentabilidad.

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
MARGEN OPERACIONAL=	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{64.471.467}{375.852.000}$	17,15

Margen Operacional: Esta razón tiene una participación en el año 2015 del 17,15%; respecto a las ventas generadas en el periodo, en donde se dice que por cada peso invertido me está generando una utilidad operacional, la cual indica que se está manejando una inversión adecuada en los recursos de operación (costos y gastos operacionales en venta y administración); pues esta participación se aproxima al 50% de inversión generando una utilidad promediada para beneficio de la empresa.

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
MARGEN NETO=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{58.024.320}{375.852.000}$	15,44

Margen Neto: En este grupo representa significativamente que la utilidad neta de la empresa frente a las vetas, está generando una utilidad del 15,44% en el año; equitativamente del cual significa que la participación en este rublo frente a los otros márgenes anteriormente

mencionados (margen bruto y margen operacional), cuenta prácticamente con menos del 50% de participación, donde los gastos representan aproximadamente el 17% frente otros ingresos; lo que se significa que la mayor parte del proceso de la actividad de la empresa corresponde a la aplicación de la actividad general de la empresa.

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
RENDIMIENTOS DEL PATRIMONIO (ROA)	<u>Utilidad Neta</u>	58.024.320	25,36
	Patrimonio	228.826.185	

Rendimiento Del Patrimonio: el rendimiento del patrimonio para el año 2015 representa el 25,36% del cual indica que los socios obtuvieron un rendimiento en cuanto a la inversión realizada, es decir; una utilidad generada en el patrimonio de la empresa correspondiente al año.

RAZONES E INDICADORES	FORMULA	AÑO 2015	TOTAL
RENDIMIENTOS DEL ACTIVO TOTAL	<u>Utilidad Neta</u>	58.024.320	12,26
	Activo Total	473.456.370	

Rendimiento Del Activo Total: En este indicador significa que cada peso invertido respecto al activo total genero una utilidad relativamente del 12,26 de utilidad neta; del cual se deduce que estos activos totales; están representados por una parte en activos fijos (Equipo de Cómputo y Comunicación), los cuales son puestos en proporción de capacidad de generar la ayuda operacional y otro punto está la parte de la rotación de los inventarios el cual permite manejar una cartera alta y controlada para generar efectivo en el menor tiempo posible, el cual consiste en la actividad operacional de la empresa.

En conclusión se determinó que cada empresa opera de acuerdo a sus políticas y lineamientos establecidos para controlar la gestión financiera dependiendo de los objetivos que se quieran alcanzar; siempre y cuando se mantenga como estrategia la realización de un presupuesto que permita identificar falencias a corto plazo con el fin de buscar otras alternativas que beneficien a las empresas mi Pymes; esta información recae después en los estados financieros que al final es una ventaja de apoyo para determinar las posibles decisiones gerenciales de la empresa

4.2 RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

Después de haber identificado los diferentes puntos de vista que relacionan al presupuesto como herramienta de medida de control de la gerencia financiera en las empresas comerciales mi pymes; se inició como primera medida de investigación con dos encuestas dirigidas al personal de la empresa como son los asistentes que desarrollan la ejecución del presupuesto y a su vez al personal de la alta gerencia (administrador, gerente, accionista, contador) . Estas encuestas constan de cinco preguntas para el personal de asistencia, el cual fue aplicado a 20 personas y la otra encuesta se aplica al personal de alta gerencia y consiste de cinco preguntas de las cuales se les asignó a cuatro personas de una misma empresa comercial mi pymes; de estas encuestas se procede a un análisis para determinar cuál es el resultado a obtener si en verdad los presupuestos hacen parte de la gerencia como una herramienta de control de gestión de la empresa. A continuación se mostrara las preguntas que se tuvieron en cuenta y los posibles resultados que estas generaron son los siguientes:

ENCUESTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO				
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	PERSONAS	%
1	Usted sabe si la empresa cuenta con un presupuesto	SI	16	80%
		NO	3	15%
		NO SE	1	5%
2	La empresa tiene encuesta al personal administrativo cuando realiza el presupuesto para el año que va empezar	SI	14	70%
		NO	4	20%
		NUNCA	2	10%
3	Usted cree que es importante que la empresa realice un presupuesto cada año	SI	15	75%
		NO	5	25%
4	Usted cree que el presupuesto le sirve como herramienta a la gerencia para la toma de decisiones y el manejo adecuado de la empresa	SI	12	60%
		NO	8	40%
5	Cree usted que el presupuesto le facilita a la gerencia la toma de decisiones	SI	17	85%
		NO	3	15%

Tabla 2.1 Fuente Propia

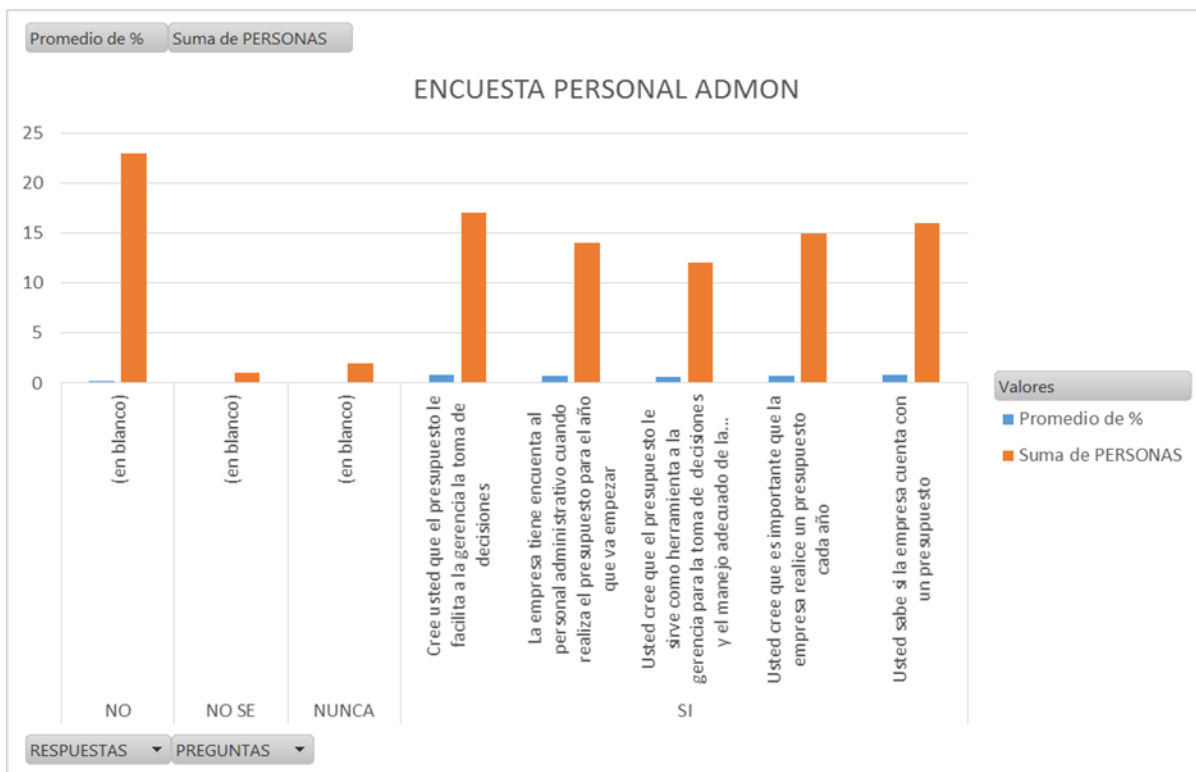


Grafico 1.1 Fuente Propia

De esta encuesta se concluye que el personal administrativo que está encargado o hacer parte del presupuesto; la mayoría de los encuestados tienen en cuenta que el presupuesto es muy importante para controlar y medir los recursos necesarios que la empresa requiere para su funcionamiento.

ENCUESTA PARA LA GERENCIA				
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	PERSONAS	%
1	La empresa cuenta con un presupuesto.	SI	4	100%
		NO	0	0%
2	Usted cree que es importante la elaboracion del presupuesto para la empresa	SI	4	100%
		NO	0	0%
3	Cree que el presupuesto le sirve como herramienta a la gerencia para la toma de decisiones	SI	4	100%
		NO	0	0%
4	El presupuesto le ha servido a la gerencia como herramienta para la toma de decisiones cuando se ha visto en problemas	SI	3	75%
		NO	1	0,25
		NUNCA	0	0%
5	Gracias al presupuesto la empresa ha tomado buenas decisiones sobre el manejo de la empresa	SI	3	75%
		NO	1	25%

Tabla 2.2 Fuente Propia

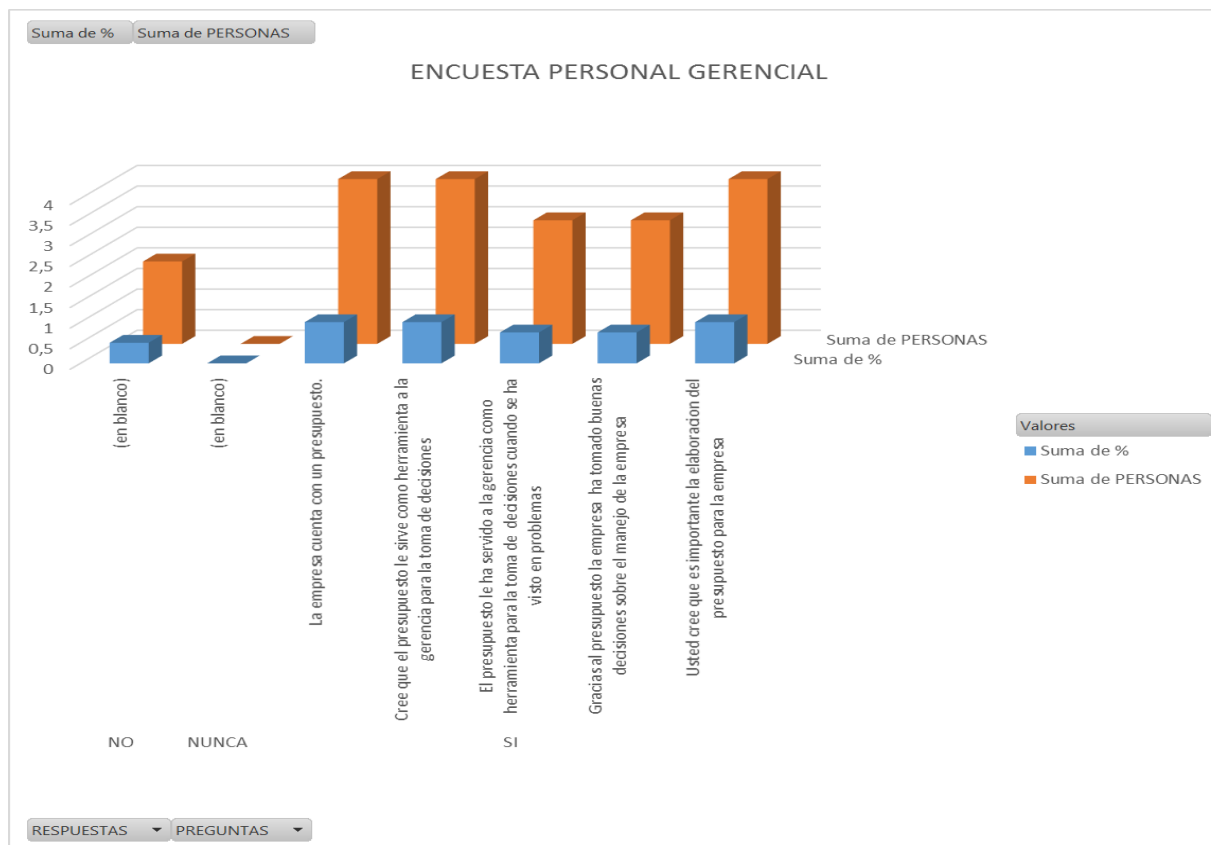


Grafico 1.2 Fuente Propia

En esta encuesta se determinó que para algunos gerentes si es muy importante contar con el presupuesto como una herramienta de control, ya que este permite ver como primera medida de control las posibles ventajas como también las desventajas y efectos que pueden influenciar sobre la parte financiera o el estado económico de la empresa. El presupuesto es el primer apoyo que se establece dentro de una empresa para presupuestar y determinar las diferentes adquisiciones de recursos que la empresa destine para su momento ya sea para empezar un proyecto o alcanzar un objetivo propuesto por la gerencia, según se establezca en las políticas de la empresa ; esta herramienta también se basa en la información que los estados financieros brinden como una medida de aseguramiento el cual este permite tomar decisiones con más presión es decir tener como estrategia el control adecuado.

Encuestas Para El Personal Administrativo

1. Usted sabe si la empresa cuenta con un presupuesto.
 - a. Si
 - b. No
 - c. No se

2. La empresa tiene en cuenta al personal administrativo cuando realiza el presupuesto para el año que va a empezar.
 - a. Si
 - b. No
 - c. Nunca

3. Usted cree que es impórtate que la empresa realice un presupuesto cada año.
 - a. Si
 - b. No

4. Usted cree que el presupuesto le sirve como herramienta a la gerencia para la toma de decisiones y el manejo adecuado de la empresa.
 - a. Si
 - b. No

5. Cree usted que el presupuesto le facilita a la gerencia la toma de decisiones
 - a. Si
 - b. No

Encuesta Para La Gerencia

1. La empresa cuenta con un presupuesto.
 - a. Si
 - b. No

2. Usted cree que es impórtate la elaboración del presupuesto para la empresa.
 - a. Si
 - b. No

3. Cree que el presupuesto le sirve como herramienta a la gerencia para la toma de decisiones.
 - a. Si
 - b. No

4. El presupuesto le ha servido a la gerencia como herramienta para la toma de decisiones cuando se ha visto en problemas.
 - a. Si
 - b. No
 - c. Nunca

5. Gracias al presupuesto la empresa ha tomado buenas decisiones sobre el manejo de la empresa.
 - a. Si
 - b. No

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Argueta Gutiérrez, Sonia Esmeralda; Cañenguez Rodríguez, Raúl Armando y García Quintanilla, César Mauricio (2015) Presupuesto integral de negocios como herramienta administrativa para la toma de decisiones en las empresas que se dedican a la comercialización de equipos de seguridad industrial. Tesis Licenciatura, Universidad de El Salvador <http://ri.ues.edu.sv/8247/1/F43PRESUPUESTO%20INTEGRAL%20DE%20NEGOCIOS%20COMO%20HERRAMIENTA%20%20ADMINISTRATIVA%20PARA%20LA%20TOMA%20DE%20DECISIONES%20>. pdf (pag 5, 6, 7)

Lic. Belkis C. Boscan Molero (2011-Maracaibo) GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SISTEMA BIBLIOTECARIO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ESTADO ZULIA- Trabajo de Grado- Lcda. Belkis C. Boscán Molero- Maracaibo, octubre de 2011, Tesis, universidad del Zulia http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/115/TDE-2012-05-04T09:54:44Z-2972/Publico/boscan_molero_belkis_carola. pdf (pag 20, 30 y 32)

Rodríguez González Paul Alexander (Bta 2007): HERRAMIENTA DE CONTROL DE PRESUPUESTO Y ANÁLISIS DE PROYECTOS, PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACION DE EMPRESAS, trabajo de grado. <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis171>. pdf. (pag 7, 9 y 10)

Luis Muñiz , (consultor) control presupuestario (pag, 1 y 3)
http://www.sistemacontrolgestion.com/Portals/1/Control_Presupuestario_LMuniz.pdf

Oliver Greiner, IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO EN EL
CONTEXTO DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA: REFLEXIONES Y
RESULTADOS EMPÍRICOS

http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_1/Oliver_Greiner.

pdf (pag1,3, 4 6)

ARIEL HORACIO FERRARI y ALEJANDRO JUSTO GONZALEZ
ESCUADERO, EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTION
SU EVOLUCION Y ESTADO ACTUAL, ponencia Universidad de Buenos Aires

<http://www.alejandrogonzalez.com.ar/Archivos/Congreso%20Internacional%20de%20Costos%202007> .pdf (Pag 4)

JUAN RICARDO SALDÍAS CERDA y ALEJANDRO ANDALAF CHACUR,
SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION, ANALISIS PARA ORGANIZACIONES SIN
FINES DE LUCRO, Universidad de Concepción, Chile

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3996997> .pdf (pag 65)

Wilson Arroyo Valencia, El presupuesto una herramienta para la gestión
empresarial

<http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Martes%20Empresarial/PRESUPUESTO%20Una%20Herramienta%20Para%20la%20Gestion>. pdf (diap 10-13)

Consulta página web, ventajas y desventajas del control presupuestario
<https://wikiportafolio4.wikispaces.com/ventajas+y+desventajas+del+control+presupuestal+kal+emancost08>

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO EN
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COSMÉTICOS CAPILARES, GUILLERMO
RAFAEL RECINOS HERRERA – 2005 (133-134)

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2763.pdf

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTION
GERENCIAL EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE HUAURA,
LUIS ALBERTO YON APESTEGUI – JULISSA PAOLA CÁCERES MORALES (Pag 6-7)

[http://190.116.38.24:8090/xmlui/bitstream/handle/123456789/411/TESIS%20YON%20CACE
RES.pdf?sequence=1](http://190.116.38.24:8090/xmlui/bitstream/handle/123456789/411/TESIS%20YON%20CACERES.pdf?sequence=1)