

**Diseño de un sistema presupuestal como instrumento de control gerencial para el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S**

**Estephani Arboleda Prado  
Paola Andrea González Mercado**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARTAGO, VALLE DEL CAUCA  
2020**

**Diseño de un sistema presupuestal como instrumento de control gerencial para el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S**

**Estephani ARBOLEDA PRADO  
Paola Andrea GONZÁLEZ MERCADO**

**Trabajo de grado realizado para optar el título de:  
CONTADOR PÚBLICO**

**Director  
Whilson Alberto García León  
Esp. En Finanzas y Economía**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARTAGO, VALLE DEL CAUCA  
2020**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de grado lo dedicamos principalmente a **Dios**, por ser el inspirador y darnos la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos de nuestro corazón.

Y a nuestros padres y esposo, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijas y esposa, son los mejores.

## Agradecimientos

Agradecemos a **Dios** por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

También queremos agradecerle a él director de tesis **Whilson Alberto García León**, por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda sugerida, por la caridad y exactitud con la que enseñó cada asesoría, discurso y lección.

Gracias Dios y director por haber elegido ser maestro, gracias, maestro por habernos enseñado tan bien y por haber permitido el desarrollo de esta tesis. Gracias, maestro.

## **Resumen**

El Diseño de un sistema presupuestal como instrumento de control gerencial para el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S, precisa ser una herramienta fundamental para la toma de decisiones, dado que permite a la gerencia evaluar y controlar las variables determinantes de la estructura operativa y financiera de la empresa.

Para el desarrollo de esta investigación, la metodología planteada está determinada bajo un diseño metodológico descriptivo, con un enfoque argumentado desde un análisis cuantitativo, de acuerdo con esto, se emplea el tipo de investigación descriptivo – explicativo y el método utilizado es el inductivo, que va de lo particular a lo general.

En lo que respecta a las teorías planteadas en la investigación, esta se realizó a partir de autores reconocidos como Jorge E. Burbano Ruiz, Welsch, Lorenzana, Hernández Sampiere, entre otros.

La presente investigación, desarrolla un diagnóstico del CDA desde el proceso de planeación financiera de corto plazo y control de gestión, seguido de la caracterización de la estructura operativa que permita identificar los procesos de operación y determinar el método de proyección de ventas más apropiado para la empresa, finalmente se presenta un cuadro de control y mando de indicadores financieros y no financieros, que permitan medir los resultados de la gestión realizada para una mejor toma de decisiones.

De esta manera, se dio cumplimiento al objetivo general y objetivos específicos planteados en esta investigación, donde se elabora un manual para la construcción del presupuesto, adicional a esto se diseña el sistema presupuestal para Certi Express Cartago S.A.S, abarcando desde la proyección de las ventas, el costo de mano de obra, otros cips, gastos operacionales de administración y ventas, el estado de costos de la prestación del servicio, estado de resultados y flujo de caja proyectados, así mismo se realiza un análisis de sensibilidad que permita la toma de decisiones asertivas a las directivas, por último se establecen una serie de indicadores financieros y no financieros que permitan medir los resultados de la gestión realizada por parte de la gerencia del CDA, como resultado final de la investigación.

Palabras claves: sistema presupuestal, control de gestión, indicador.

## **Abstract**

The Design of a budget system as a management control instrument for the Certi Express Cartago SAS automotive diagnostic center, needs to be a fundamental tool for decision making, since it allows management to evaluate and control the determining variables of the operational structure and Company financial.

For the development of this research, the proposed methodology is determined under a descriptive methodological design, with an argument based on a quantitative analysis, in accordance with this, the type of descriptive - explanatory research is used and the method used is the inductive one, which It goes from the particular to the general.

Regarding the theories raised in the research, this was carried out from recognized authors such as Jorge E. Burbano Ruiz, Welsch, Lorenzana, Hernández Sampiere, among others.

The present investigation develops a diagnosis of the CDA from the process of short-term financial planning and management control, followed by the characterization of the operational structure that allows to identify the operation processes and determine the most appropriate sales projection method for the company finally presents a control and command panel of financial and non-financial indicators that allow measuring the results of the management carried out for better decision making.

In this way, the general objective and specific objectives set forth in this research were fulfilled, where a manual for the construction of the budget is prepared, in addition to this the budgetary system for Certi Express Cartago SAS is designed, covering from the projection of sales , the cost of labor, other Cips, operational expenses of administration and sales, the statement of costs of the provision of the service, statement of results and projected cash flow, likewise a sensitivity analysis that allows the taking of Assertive decisions to the directives, finally a series of financial and non-financial indicators are established to measure the results of the management carried out by the CDA management, as the final result of the investigation.

**Keywords:** budget system, management control, indicator.

## Contenido

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen.....</b>                                             | <b>vi</b> |
| <b>Introducción .....</b>                                       | <b>1</b>  |
| <b>Capítulo 1: Aspectos Generales de la Investigación .....</b> | <b>2</b>  |
| <b>Planteamiento del Problema .....</b>                         | <b>2</b>  |
| Descripción del problema. ....                                  | 2         |
| Formulación de la pregunta problema. ....                       | 4         |
| Sistematización del problema. ....                              | 4         |
| Delimitación y alcance de la investigación.....                 | 5         |
| Objetivos de la Investigación.....                              | 6         |
| Objetivo general.....                                           | 6         |
| Objetivos específicos. ....                                     | 6         |
| Justificación .....                                             | 7         |
| <b>Capítulo 2. Marco Referencial.....</b>                       | <b>10</b> |
| Antecedentes de la Investigación.....                           | 10        |
| Antecedentes Históricos.....                                    | 10        |
| Marco Teórico.....                                              | 16        |
| Marco Conceptual.....                                           | 20        |
| Marco Legal .....                                               | 24        |
| Marco Legal General y Específico. ....                          | 24        |
| Marco Contextual.....                                           | 27        |
| <b>Capítulo 3: Diseño Metodológico.....</b>                     | <b>31</b> |
| Enfoque de la Investigación.....                                | 31        |
| Tipo de Investigación.....                                      | 31        |
| Método de investigación .....                                   | 32        |
| Población objeto de estudio .....                               | 32        |
| Técnicas e instrumentos de investigación.....                   | 32        |
| Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....             | 33        |
| Fuentes de investigación o de información.....                  | 35        |

|                                                                                                                                                                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Fuentes primarias. ....                                                                                                                                                                                                                                | 35        |
| Fuentes secundarias. ....                                                                                                                                                                                                                              | 36        |
| <b>DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>                                                                                                                                                                                        | <b>37</b> |
| <b>Desarrollo del objetivo general y del objetivo A. Sistema presupuestal como instrumento de control gerencial para el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S...</b>                                                             | <b>37</b> |
| <b>Desarrollo del objetivo A: Diagnostico en la empresa objeto de estudio, del proceso de planeación financiera de corto plazo y de control de gestión que actualmente aplica la gerencia que permita luego, diseñar el sistema presupuestal. ....</b> | <b>41</b> |
| Resultados arrojados para el componente de presupuesto. ....                                                                                                                                                                                           | 42        |
| Resultados obtenidos del componente financiero. ....                                                                                                                                                                                                   | 44        |
| El subcomponente financiero propiamente dicho donde se plantearon un total de diez (10) preguntas. ....                                                                                                                                                | 45        |
| El subcomponente relacionado con el sistema de información administrativo y financiero. ....                                                                                                                                                           | 45        |
| El subcomponente sistema de información operativo. ....                                                                                                                                                                                                | 45        |
| El subcomponente de uso de la información. ....                                                                                                                                                                                                        | 45        |
| El subcomponente relacionado con el sistema de información administrativo y financiero. ....                                                                                                                                                           | 46        |
| El subcomponente sistema de información operativo. ....                                                                                                                                                                                                | 47        |
| El subcomponente de uso de la información. ....                                                                                                                                                                                                        | 49        |
| Resultados obtenidos del componente de gestión. ....                                                                                                                                                                                                   | 50        |
| Resultados obtenidos del componente Operativo. ....                                                                                                                                                                                                    | 58        |
| <b>Desarrollo del objetivo B: Caracterizar la estructura operativa para la empresa Certi Express Cartago S.A.S. en el desarrollo de presupuestos de ingresos, costos y gastos. ....</b>                                                                | <b>60</b> |
| Aspectos principales para la caracterización. ....                                                                                                                                                                                                     | 60        |
| Desarrollo operativo para definir la construcción del presupuesto.....                                                                                                                                                                                 | 61        |
| Flujo del proceso de ventas.....                                                                                                                                                                                                                       | 61        |
| Flujo del proceso de operación motocicletas .....                                                                                                                                                                                                      | 62        |
| Flujo del proceso de operación livianos.....                                                                                                                                                                                                           | 63        |
| Elementos del costo de prestación del servicio.....                                                                                                                                                                                                    | 64        |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Elementos de inversión .....                                             | 67 |
| Elementos de los gastos no operacionales de financiamiento .....         | 67 |
| Manual o guía para construir el presupuesto .....                        | 68 |
| Generalidades del Manual.....                                            | 68 |
| Definición de manual.....                                                | 68 |
| Objetivo general del manual. ....                                        | 68 |
| Objetivos específicos del manual.....                                    | 68 |
| Generalidades del presupuesto.....                                       | 69 |
| Definición del presupuesto. ....                                         | 69 |
| Objetivos del Manual de presupuesto. ....                                | 69 |
| Objetivo General para el Manual.....                                     | 69 |
| Objetivo Específicos para el Manual. ....                                | 69 |
| Importancia del Presupuesto. ....                                        | 69 |
| Ventajas y Desventajas del presupuesto. ....                             | 70 |
| Ventajas.....                                                            | 70 |
| Desventajas. ....                                                        | 70 |
| Requisitos exigidos para quienes elaboran el presupuesto. ....           | 70 |
| Mecánica, técnica y principios para la elaboración del presupuesto. .... | 72 |
| Mecánica.....                                                            | 72 |
| Técnica.....                                                             | 72 |
| Principios. ....                                                         | 72 |
| Etapas de elaboración del presupuesto. ....                              | 73 |
| Pre-Iniciación.....                                                      | 73 |
| Elaboración. ....                                                        | 74 |
| Ejecución.....                                                           | 74 |
| Control. ....                                                            | 74 |
| Evaluación y Retroalimentación. ....                                     | 75 |
| Esquematzación Del Proceso Presupuestal.....                             | 77 |

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Esquematzación plan presupuestal para la empresa Certi Express Cartago S.A.S.....                                | 78 |
| Instructivo para la elaboración y preparación del presupuesto. ....                                              | 78 |
| Diseño del paso a paso del presupuesto. ....                                                                     | 78 |
| Paso 1. La gerencia cita a los responsables del área contable a reunión de trabajo.....                          | 78 |
| Paso 2. Se socializan y se fijan los siguientes criterios y políticas. ....                                      | 79 |
| Primer método la media geométrica. ....                                                                          | 79 |
| Segundo método de tendencias:.....                                                                               | 80 |
| Tercer método: regresión mínimos cuadrados:.....                                                                 | 80 |
| Cuarto método: Semi – promedios ....                                                                             | 80 |
| Paso 3. El Presupuesto de prestación de servicios se realizará a través de la siguiente ruta de actividades..... | 81 |
| Paso 4. Presupuesto de la mano de obra directa especializada. ....                                               | 81 |
| Paso 5. Presupuesto de los Costos Indirectos a la Prestación del Servicio.....                                   | 82 |
| Paso 6. Estado de costos por servicio proyectado.....                                                            | 83 |
| Paso 7. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado.....                                                              | 83 |
| Paso 8. Estado de Resultados Proyectado.....                                                                     | 83 |
| Variables    para realizar el diagnóstico interno y externo.....                                                 | 84 |
| Variables    Internas.....                                                                                       | 84 |
| Variables Externas. ....                                                                                         | 84 |
| Responsables para la elaboración del presupuesto. ....                                                           | 87 |
| Tiempos establecidos para la elaboración del presupuesto (cronograma).....                                       | 88 |
| Cédula .....                                                                                                     | 89 |
| Ventas presupuestadas por cada línea del servicio .....                                                          | 89 |
| Ppto. Mano de obra directa. ....                                                                                 | 89 |
| Ppto. De costos indirectos a la prestación del servicio. ....                                                    | 89 |
| Cip. Aplicados sobre la mano de obra indirecta .....                                                             | 90 |
| Ppto. Otros Cip.....                                                                                             | 90 |
| Ppto. Cip. APLICADOS.....                                                                                        | 91 |
| Estado de costos de la prestación del servicio vendido. ....                                                     | 91 |
| Ppto de ventas en pesos.....                                                                                     | 92 |

|                                                                                                                                                                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Ppto de gastos operacionales de administración .....                                                                                                                                                                                  | 92         |
| Ppto gastos operacionales de ventas .....                                                                                                                                                                                             | 93         |
| Estado de flujo de caja o efectivo presupuestado. ....                                                                                                                                                                                | 93         |
| Análisis de sensibilidad.....                                                                                                                                                                                                         | 97         |
| Estados de Resultados Proyectado.....                                                                                                                                                                                                 | 98         |
| Circuito Procedimental para la Elaboración del Presupuesto Operativo De Certi Express Cartago S.A.S.....                                                                                                                              | 99         |
| Glosario del manual de presupuesto. ....                                                                                                                                                                                              | 100        |
| Desarrollo operativo para definir la construcción del presupuesto.....                                                                                                                                                                | 102        |
| Proyecciones de venta de servicios.....                                                                                                                                                                                               | 102        |
| Métodos de proyección (comportamiento histórico) .....                                                                                                                                                                                | 104        |
| Construcción del presupuesto de ingresos operacionales en cantidad.....                                                                                                                                                               | 106        |
| Presupuesto de operación.....                                                                                                                                                                                                         | 106        |
| Presupuesto de tiempo requerido y costo mano de obra directa .....                                                                                                                                                                    | 106        |
| Presupuesto de Costos indirectos de prestar el servicio.....                                                                                                                                                                          | 106        |
| Presupuesto de insumos indirectos .....                                                                                                                                                                                               | 106        |
| Presupuesto de mano de obra indirecta en la prestación del servicio .....                                                                                                                                                             | 107        |
| Otros Costos indirectos de prestación del servicio. ....                                                                                                                                                                              | 107        |
| Presupuesto de costos de los servicios prestados.....                                                                                                                                                                                 | 108        |
| Presupuesto precio de venta.....                                                                                                                                                                                                      | 109        |
| Presupuesto gastos operacionales .....                                                                                                                                                                                                | 110        |
| Presupuesto de gastos operacionales de administración .....                                                                                                                                                                           | 110        |
| Presupuesto de Gastos operacionales de comercialización. ....                                                                                                                                                                         | 110        |
| Estados de resultados presupuestados.....                                                                                                                                                                                             | 111        |
| Presupuesto de caja o flujo de caja proyectado .....                                                                                                                                                                                  | 111        |
| <b>Desarrollo Del Objetivo C: Establecimiento del mapa de indicadores financieros y no financieros para el CDA Certi Express Cartago S.A.S que permita medir los resultados de su Gestión para una mejor toma de decisiones. ....</b> | <b>112</b> |
| Estructura Organizacional del CDA .....                                                                                                                                                                                               | 112        |

|                                                         |                                      |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Servicios del CDA y Mapa Del proceso del servicio ..... | 113                                  |
| - Servicios del CDA .....                               | 113                                  |
| - Mapa Del proceso del servicio .....                   | 113                                  |
| Direccionamiento estratégico del CDA .....              | 113                                  |
| - Misión: .....                                         | 113                                  |
| - Visión: .....                                         | 114                                  |
| - Valores: .....                                        | 114                                  |
| - Objetivos de calidad: .....                           | 114                                  |
| - Política de calidad: .....                            | 114                                  |
| - Análisis DOFA .....                                   | 115                                  |
| Sistema de Indicadores .....                            | 116                                  |
| Efectividad .....                                       | 117                                  |
| Eficiencia .....                                        | 119                                  |
| Eficacia .....                                          | 120                                  |
| Participación .....                                     | 121                                  |
| Presupuestal .....                                      | 121                                  |
| Gastos.....                                             | 123                                  |
| Rentabilidad .....                                      | 125                                  |
| Liquidez .....                                          | 125                                  |
| Diagnostico Financiero .....                            | 126                                  |
| <b>Conclusiones .....</b>                               | <b>127</b>                           |
| <b>Recomendaciones .....</b>                            | <b>130</b>                           |
| <b>Bibliografía .....</b>                               | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| <b>Anexos .....</b>                                     | <b>134</b>                           |

## Lista de Tablas

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Alcance de la Investigación .....                                                               | 5   |
| Tabla 2.Orígenes del presupuesto (Del Río González, 2009).....                                           | 10  |
| Tabla 3. Antecedente sobre la elaboración de un diseño presupuestario.....                               | 13  |
| Tabla 4.Propuesta de un sistema presupuestario en empresa del sector Comercial .....                     | 13  |
| Tabla 5. Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las Pymes del sector textil ....         | 14  |
| Tabla 6. Factibilidad para la puesta en marcha de un centro de diagnóstico automotor .....               | 14  |
| Tabla 7. Modelo administrativo y financiero del centro de diagnóstico automotor del norte del Valle..... | 15  |
| Tabla 8. Teorías de la investigación .....                                                               | 19  |
| Tabla 9. Teorías Conceptuales de la investigación.....                                                   | 23  |
| Tabla 10. Matriz legal.....                                                                              | 24  |
| Tabla 11.Instrumentos, Procesamiento y análisis de datos de la investigación.....                        | 33  |
| Tabla 12. Fuentes Primarias de la Investigación .....                                                    | 35  |
| Tabla 13. Información de la organización, Representante Legal y Gerente .....                            | 41  |
| Tabla 14. Factores de Diagnóstico Presupuestal.....                                                      | 43  |
| Tabla 15. Factores de Diagnóstico Financiero.....                                                        | 45  |
| Tabla 16. Factores de Diagnóstico Administrativo-Financiero .....                                        | 47  |
| Tabla 17. Factores de Diagnóstico Operativo.....                                                         | 47  |
| Tabla 18. Factores de Diagnóstico Uso de la Información.....                                             | 49  |
| Tabla 19. Factores de Diagnóstico Factores de Diagnóstico Generalidades en Gestión.....                  | 50  |
| Tabla 20. Factores de Diagnóstico Gestión del servicio.....                                              | 52  |
| Tabla 21. Factores de Diagnóstico gestión del servicio.....                                              | 53  |
| Tabla 22. Factores de Diagnóstico de la gestión de comunicación, mercadeo y promoción .....              | 55  |
| Tabla 23. Factores de Diagnóstico de Cultura Organizacional.....                                         | 56  |
| Tabla 24. Factores de Diagnóstico personal y organización.....                                           | 57  |
| Tabla 25. Factores de Diagnóstico de prestación del servicio .....                                       | 59  |
| Tabla 26. Cuadro de Control y Mando del Indicador de Efectividad.....                                    | 117 |
| Tabla 27. Cuadro de Control y Mando del Indicador de Eficiencia .....                                    | 119 |
| Tabla 28. Cuadro de Control y Mando del Indicador de Eficacia .....                                      | 120 |

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 29. Cuadro de Control y Mando del Indicador de Participación. ....               | 121 |
| Tabla 30. Cuadro de Control y Mando del Indicador Presupuesta. ....                    | 121 |
| Tabla 31. Cuadro de Control y Mando de los Indicadores de Gastos.....                  | 123 |
| Tabla 32. Cuadro de Control y Mando de los Indicadores de Rentabilidad. ....           | 125 |
| Tabla 33. Cuadro de Control y Mando de los Indicadores de Liquidez. ....               | 125 |
| Tabla 34. Cuadro de Control y Mando de los Indicadores de Diagnóstico Financiero. .... | 126 |

## Lista de Ilustraciones

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 1. Recorrido Histórico de la gestión empresarial.....                                                                                      | 12  |
| Ilustración 2. Evasión de la R.T.M y E.C. en Colombia.....                                                                                             | 29  |
| Ilustración 3. Total de vehículos con RTM y EC en los municipios de Quindío, Risaralda y Valle del Cauca.....                                          | 30  |
| Ilustración 4. Recolección y análisis de los datos cualitativos .....                                                                                  | 34  |
| Ilustración 5. Esquema Resumido del Sistema Presupuestal del CDA .....                                                                                 | 38  |
| Ilustración 6. Componentes del presupuesto en Certi Exprés.....                                                                                        | 39  |
| Ilustración 7. Áreas de Diagnóstico.....                                                                                                               | 42  |
| Ilustración 8. Caracterización Operativa del CDA .....                                                                                                 | 60  |
| Ilustración 9. Esquema del proceso Presupuesta para el CDA. ....                                                                                       | 77  |
| Ilustración 10. Esquemización del Plan Presupuestal para el CDA.....                                                                                   | 78  |
| Ilustración 11. Cronograma de Implementación Presupuestal .....                                                                                        | 88  |
| Ilustración 12. Procedimiento de Elaboración Presupuestal.....                                                                                         | 99  |
| Ilustración 13. Servicios Proyectados en Motocicletas.....                                                                                             | 102 |
| Ilustración 14. Servicios proyectados en vehículos livianos. ....                                                                                      | 103 |
| Ilustración 15. Proyección de ventas por el método semipromedios.....                                                                                  | 104 |
| Ilustración 16. Proyección de ventas por el método media geométrica.....                                                                               | 104 |
| Ilustración 17. Proyección de ventas por el método de tendencia. ....                                                                                  | 104 |
| Ilustración 18. Proyección de ventas por el método mínimos cuadrados. ....                                                                             | 105 |
| Ilustración 19. Presupuesto de tiempo requerido presupuestado y costo mano de obra directa línea de inspección motocicletas y vehículos livianos. .... | 106 |
| Ilustración 20. Insumos línea de inspección motocicletas. ....                                                                                         | 106 |
| Ilustración 21. Insumos línea de inspección vehículos livianos. ....                                                                                   | 107 |
| Ilustración 22. Mano de obra indirecta. ....                                                                                                           | 107 |
| Ilustración 23. Presupuesto otros Cips.....                                                                                                            | 107 |
| Ilustración 24. Estado de costos de la prestación del servicio en motocicletas. ....                                                                   | 108 |
| Ilustración 25. Estado de costos de la prestación del servicio en vehículos livianos. ....                                                             | 108 |
| Ilustración 26. Estado de costos de la prestación del servicio consolidado.....                                                                        | 109 |
| Ilustración 27. Presupuesto de precio de venta para vehículos livianos y motocicletas.....                                                             | 109 |
| Ilustración 28. Gastos operacionales de administración. ....                                                                                           | 110 |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 29. Gastos operacionales de venta. ....                      | 110 |
| Ilustración 30. Estado de resultados presupuestado.....                  | 111 |
| Ilustración 31. Estado de flujo de caja o efectivo presupuestado. ....   | 111 |
| Ilustración 32. Organigrama Estructural del CDA .....                    | 112 |
| Ilustración 33. Mapa del Proceso de Prestación del Servicio del CDA..... | 113 |
| Ilustración 34. Análisis de DOFA del CDA .....                           | 115 |
| Ilustración 35. Indicadores Financieros y No financieros .....           | 116 |

## Lista de Anexos

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo A. Encuesta de Diagnóstico del CDA, información general de la Organización, Representante Legal y Gerente. .... | 134 |
| Anexo B. Encuesta de Diagnóstico Presupuestal. ....                                                                   | 134 |
| Anexo C. Encuesta de Diagnóstico Financiero.....                                                                      | 135 |
| Anexo D. Encuesta de Diagnóstico administrativo-Financiero .....                                                      | 135 |
| Anexo E. Encuesta de Diagnóstico Operativo Financiero.....                                                            | 135 |
| Anexo F. Encuesta de Diagnóstico Uso de la Información .....                                                          | 136 |
| Anexo G. Encuesta de Diagnóstico Generalidades de la Gestión .....                                                    | 136 |
| Anexo H. Encuesta Diagnóstico Gestión del Servicio.....                                                               | 136 |
| Anexo I. Encuesta Diagnóstico Gestión de la Comercialización .....                                                    | 137 |
| Anexo J. Encuesta Diagnóstico Gestión de la Comunicación, Mercadeo y Promoción.....                                   | 137 |
| Anexo K. Encuesta Diagnóstico del Personal y Organización .....                                                       | 137 |
| Anexo L Encuesta Diagnóstico de Control de Gestión .....                                                              | 138 |
| Anexo M. Encuesta de Diagnóstico del Departamento de Prestación del Servicio.....                                     | 138 |
| Anexo N. Líneas Inspección Motocicletas .....                                                                         | 139 |
| Anexo O.Zona de Parqueo Pre, Post y Visitantes.....                                                                   | 139 |

## Introducción

Para iniciar, el título que corresponde a la investigación es: *“El Diseño de un sistema presupuestal como instrumento de control gerencial para el Centro de Diagnóstico Automotor Certi Express Cartago S.A.S”*, es una herramienta fundamental en el proceso de planeación financiera de corto plazo para la empresa, de tal manera que le permita a ésta un adecuado desarrollo de la evaluación de la gestión operativa y administrativa, y con esto el debido y eficiente manejo de los recursos; es así, que se ha desarrollado este trabajo basado en la investigación y análisis de la información administrativa, de gestión y financiera, sobre una base histórica como elemento fundamental a tener en cuenta para la elaboración de las líneas de estimación como los ingresos, los costos, los gastos, la financiación articulados a un sistema presupuestal, siendo la herramienta primaria que permita medir la gestión y avance de la organización.

Es así como, la investigación planteada se realizará bajo la modalidad de práctica empresarial, se caracteriza por un diseño descriptivo lo que procura hacer uso de un paradigma que corresponde a una nueva línea para evaluar y controlar el presupuesto y la gestión por resultados y otro paradigma enfocado en el control de las organizaciones, además, se han empleado técnicas y procedimientos que tienen un enfoque argumentado en un análisis cuantitativo.

Para comprender mejor la causal de la investigación se menciona algunas problemáticas que se encontrarán expuestas en el planteamiento del problema y es que el CDA no cuenta con una herramienta presupuestal, esto es como viajar sin una brújula y sin un norte definido, lo que le genera incertidumbre en su comportamiento económico y el no cumplimiento de los objetivos y metas a nivel de las ventas.

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, como primera medida se da cumplimiento al desarrollo de objetivo general como lo es: Diseñar un sistema presupuestal que sirva de instrumento de medición, control gerencial y toma de decisiones para el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S en el Municipio de Cartago, Valle del Cauca y seguido del objetivo específico número **A** que reza en su definición y línea final en: <<Diagnosticar la empresa objeto de estudio, en el proceso de la planeación financiera de corto plazo y de control de gestión que tiene como finalidad ser aplicado por la gerencia para que permita luego, diseñar el sistema presupuestal que es el objetivo **B** en donde se Caracteriza la estructura operativa para la empresa Certi Express Cartago S.A.S. y el desarrollo de presupuestos de ingresos, costos y gastos y por último en el objetivo **C** es donde se Establece un mapa de indicadores financieros y no financieros para el CDA que permita medir los resultados de su gestión para una mejor toma de decisiones.

En definitiva, la agrupación y desarrollo de todos y cada los objetivos antes mencionado dará como resultado la entrega del Diagnóstico del CDA, El Diseño del Sistema Presupuestal, un manual que servirá para la aplicación y desarrollo del presupuesto y un Mapa de indicadores que permita tomar decisiones y acciones estratégicas, que estén acorde con el direccionamiento estratégico de la empresa.

## **Capítulo 1: Aspectos Generales de la Investigación**

### **Planteamiento del Problema**

A continuación, se hace la exposición del asunto central de investigación concerniente al sistema presupuestal el cual se pretende aclarar y definir, así como el afinar la estructura de manera formal la idea que mueve la investigación para la empresa como es el presupuesto y la medición de la gestión por cuanto a la fecha no se tiene formalizado dichos aspectos. El planteamiento del problema que se presenta a continuación es lo que determina, orienta y justifica el desarrollo del proceso de investigación dentro de la práctica empresarial realizada en el CDA Certi Express.

#### **Descripción del problema.**

Como punto de partida de la investigación es necesario definir el concepto de presupuesto y para esto se hace referencia a lo expresado por Lorenzana, al manifestar que el presupuesto es una herramienta dirigida a organizar la información financiera de las empresas, para optimizar la utilización de los recursos, con el fin de poner en marcha los planes y alcanzar los objetivos proyectados de manera eficaz y eficiente.

Según (Lorenzana, 2012), dice que el presupuesto permite tener un control de los ingresos y gastos en un período de tiempo determinado permitiendo, de esta manera, estimar de manera aproximada el estado financiero de la empresa y poder acometer inversiones futuras que, de otro modo, no serían posibles.

En esa misma línea el autor señalado anteriormente hace referencia el presupuesto como un mecanismo de control de las utilidades, con el que se pretende anticipar lo que ha de suceder en diferentes escenarios, por ello se debe planear las actividades para lograr el sostenimiento en el mercado competitivo, minimizando riesgos, de manera que se puedan tomar decisiones acertadas y trazar objetivos a futuro.

Cuando una organización empresarial que se encuentra compitiendo en el mercado por un espacio, se hace necesario tener o activar herramientas financieras como los presupuestos que le permitan a la gerencia reforzar el plan financiero de corto plazo. Frente a la incertidumbre del comportamiento económico y conocido que el mercado de los servicios de expedición de certificados, el no cumplimiento de los objetivos y metas a nivel de las ventas, trae consigo afectaciones directas sobre el plan de tesorería, por cuanto, los recursos previstos de ingresar no se dan y por tanto, la programación de las obligaciones de pago deben ser reprogramadas, asignando los escasos recursos financieros y monetarios entre los diversos compromisos de pago, obliga a activar herramientas de liquidez a corto plazo, que por tanto, modificarán la estructura de financiación prevista y los costos financieros en su conjunto para el centro de diagnóstico automotor.

Si la Gerencia no tiene un presupuesto de ingresos programados, no es posible avizorar las consecuencias inmediatas sobre la política de asignación de los recursos monetarios hacia las diversas áreas de la organización, generando, nuevamente, situaciones de conflicto en la operación del CDA.

Sin un programa previo de estimación de pagos, las relaciones comerciales con proveedores, con las entidades financieras, con los empleados y hasta con los socios, puede reflejarse en incumplimientos de acuerdos de compra en primera instancia con los proveedores. Una disminución en el volumen de ventas tiene una consecuencia inmediata en la programación y en los acuerdos de compras. Los proveedores de la empresa pueden tomar decisiones que modifiquen las condiciones o las alianzas estratégicas establecidas. Con un adecuado presupuesto, desde el presupuesto de compras se puede estimar precisamente cuanto recurso se requiere y desde el presupuesto de caja, conocer los momentos en los cuales pueda darse iliquideces momentáneas que obligue a la gerencia de antemano reprogramar su plan de compras y pagos.

Un incumplimiento importante y generalizado de los presupuestos de venta en el CDA, puede llevar a la empresa a la adopción de medidas que aseguren su supervivencia tanto para el corto como para el mediano plazo. Estas medidas pueden pasar por procesos de redimensión, restructuración, desinversión, deslocalización o externalización que tendrán consecuencias determinantes para la empresa en el corto y medio plazo, por esa razón, los presupuestos como herramienta de planeación financiera se hace cada vez más esenciales dentro de una adecuada gestión financiera de la empresa.

Si no hay presupuestos es muy difícil que la gerencia pueda evaluar el impacto positivo sobre la operación de la empresa. Si la Gerencia inicia el vuelo sin un presupuesto previo establecido, la primera reacción ante un incumplimiento del presupuesto es pensar que está mal confeccionado. Que no se han tenido en consideración elementos determinantes. Genera desconfianza tanto desde la dirección general hacia el departamento comercial y sus directivos, como desde la red comercial hacia sus jefes inmediatos.

Contar con una herramienta como el presupuesto es como viajar sin una brújula y sin un norte definido, por lo tanto, la gerencia desde su informalidad financiera sobre o subestima los ingresos, los costos, los gastos, el nivel de inversión y demás decisiones de asignación de recursos monetarios para que la empresa funcione sobre ruedas.

Visto el panorama de no contar con un presupuesto dentro de una estrategia de planeación financiera de corto plazo, queda otro factor de relativa importancia y que permite medir los resultados y evaluar la gestión de la gerencia en el corto plazo. Cualquier proceso de ejecución financiera a nivel empresarial pierde su sentido si no se define e implementa una estrategia de control del mismo, en base a unos objetivos acordes con la situación actual y los proyectos de futuro de la empresa. Sin una herramienta complementaria de carácter gerencial que permita el control financiero, no puede entenderse hoy en las organizaciones, sino se entiende este como

el estudio y análisis de los resultados reales de la empresa CDA dentro de las operaciones que realiza en un mercado competitivo y cada vez más regulado. Si la gerencia no se enfoca desde distintas perspectivas y momentos, comparando el cumplimiento de los objetivos, planes y programas empresariales trazados con anterioridad, tanto a corto como en el mediano y largo plazo, difícilmente puede actuar de manera proactiva para redireccionar el rumbo de la empresa hacia escenarios de sostenibilidad y crecimiento.

Si hoy el CDA no comprueba a través de un adecuado sistema de control de gestión que todo va en la línea correcta dentro de los planes y objetivos trazados, que dicho control de la gestión no genera seguridad y tranquilidad a terceros interesados, que no hay forma hoy de detectar errores operacionales y administrativos o que hay áreas que demanda una mejora en post de los resultados trazados, y que un potencial desajuste en la operación y en las finanzas del CDA, puedan poner en peligro los propósitos generales de la organización y que no hay como detectarlo, entonces, la gerencia está en aprietos para direccionar el rumbo y enfrentar dichos retos, sino tiene el esquema de medición de la gestión y controlar los resultados. La gerencia del CDA le cabe la responsabilidad de identificar mediante un esquema de control a la gestión, las diversas áreas y circuitos operacionales y del negocio, y que, si no está identificando que esos fallos, y que los resultados gerenciales se están desviando de los objetivos previstos, si no se ve estos, entonces no son susceptibles de mejorarse por el bien general de la empresa.

### **Formulación de la pregunta problema.**

En la actualidad los CDA, operan dentro de un entorno económico, político y social, por tal motivo, difícilmente pueden llegar a conocer anticipadamente sus costos y gastos, y por ende sus ingresos, por no disponer de una herramienta de planificación y de gestión, refiriéndonos específicamente a un sistema de presupuesto y sistema de gestión, lo permiten determinar:

¿Qué elementos se requieren para diseñar un sistema presupuestal como instrumento de control gerencial y toma de decisiones para el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S en el municipio de Cartago, Valle del Cauca?

### **Sistematización del problema.**

Es necesario descomponer la pregunta formulada anteriormente en preguntas que resaltan las principales falencias a solucionar por parte de la gerencia. Para esto se tendrá en cuenta los siguientes planteamientos que forman parte de lo planteado y está orientada a la formulación de los objetivos:

- ¿En qué medida, la planeación financiera de corto plazo permite preparar los presupuestos y establecer el control presupuestal y financiero para evaluar la gestión en los CDA?
- ¿Tiene la empresa prestadora de servicios técnico-mecánicos un procedimiento técnico operativo para proyectar y elaborar los presupuestos operativos y establecer los indicadores de medición de los resultados?

- ¿Tiene la empresa un manual para la preparación y construcción de los presupuestos de ingresos, costos, gastos e inversión?
- ¿Presenta la empresa una herramienta de tipo gerencial que le permita medir y evaluar mediante indicadores financieros y no financieros la gestión de la gerencia para tomar decisiones?

### **Delimitación y alcance de la investigación.**

El desarrollo de la práctica empresarial tiene un espacio o lugar físico definido, un tema, unas variables y un desarrollo temático. La limitación más visible de la práctica lo constituyó en su primera fase la disponibilidad de la información interna y, en segundo lugar, la compilación, resumen y posterior sistematización de esta para la preparación de los estimativos de ventas principalmente. El centro de intervención desde la práctica corresponde a un ente económico cierto y legalmente constituido denominado centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S del municipio de Cartago, Valle del Cauca. El universo de la investigación es el CDA, y las variables de referencia son los ingresos, los costos, los gastos, el sistema presupuestal, gestión, indicadores financieros y no financieros propio del sector empresarial a intervenir.

### **Alcance de la Investigación:**

*“Como alcance de la investigación finalmente, la investigación plantea según Hernández Sampiere (2008)”*; tendrá un alcance inicial y final de tipo descriptivo argumentado en un análisis cuantitativo, lo que implica organizar los datos recogidos, transcribirlos y codificarlos. Del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos. Al final se produce una teoría enraizada en los datos.

**Tabla 1.**

*Alcance de la Investigación*

| <b>Alcance</b> | <b>Propósito</b>                                                                                                                                                                 | <b>Valor</b>                                                                                                          |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Descriptivo    | Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. | Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. |

**Nota.** Alcance de la investigación – Implica la descripción de contenido, el aporte a la investigación y la asignación al caso. Fuente: Según Hernández Sampiere (2008), Capítulo 5, Pág.98.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general.**

Diseñar un sistema presupuestal que sirva de instrumento de medición, control gerencial y toma de decisiones para el Centro De Diagnóstico Automotor Certi Express Cartago S.A.S en el Municipio de Cartago, Valle del Cauca.

### **Objetivos específicos.**

- A. Diagnosticar en la empresa objeto de estudio, el proceso de planeación financiera de corto plazo y de control de gestión que actualmente aplica la gerencia que permita luego, diseñar el sistema presupuestal.
- B. Caracterizar la estructura operativa para la empresa Certi Express Cartago S.A.S en el desarrollo de presupuestos de ingresos, costos y gastos.
- C. Establecer indicadores financieros y no financieros para el CDA Certi Express Cartago S.A.S que permita medir los resultados de su gestión para una mejor toma de decisiones.

## **Justificación**

### **Desde las disciplinas**

Tanto el presupuesto como el control siendo estas dos herramientas de carácter administrativo y que cabe dentro de la esfera de la planeación financiera y de otro desde las decisiones de gestión de la gerencia, requieren para su desarrollo y estructuración de ciencias de apoyo y disciplinas complementarias como las matemáticas en sus operaciones básicas para los cálculos, de las estadísticas para el uso de herramientas de proyección y estimación, de las finanzas sobre los principios y criterios de manejo de los recursos, de la economía para comprender el comportamiento de los mercados y su impacto. Por otro lado, dentro de los elementos de la administración se toma el de control por cuanto este representa para la gerencia una etapa primordial, ya que sirve para medir la situación presente y futura de la organización en cuanto al manejo de sus recursos, siendo su función principal prever y corregir errores. Desde el control se logra verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la etapa de la planeación, es por esto, que es imprescindible medir y cuantificar los resultados, ya que se pretende reducir costos y ahorrar tiempo al reducir errores.

### **Desde el desarrollo profesional**

El profesional de las disciplinas contables y financieras está en capacidad de desarrollar un proceso de planeación financiera tanto a corto como a mediano y largo plazo, así como el determinar las estrategias financieras correspondientes que le permita dentro de su ejercicio analizar datos financieros y no financieros proporcionando información relevante para la toma de decisiones, preparar informes centrados en la planificación y elaboración de presupuestos, gestión de costos y control de calidad para apoyar la gestión que realiza la gerencia.

El profesional contable y financiero en su preparación como auditor, desarrolla competencias hacia el campo del control interno como una auditoria, y desde lo externo como auditorias que entran a verificar el conjunto de los procesos y procedimientos que afine el control en la empresa, aplicando las normas de auditoria pertinentes que permiten evaluar los riesgos de errores significativos en los estados financieros y considerar el impacto en la organización.

### **Desde la academia**

El profesional contable es el responsable de adquirir y ampliar los conocimientos proporcionados por la academia, es allí donde se adopta la disciplina por la investigación y se desarrollan una serie de habilidades que le permiten cumplir a cabalidad su ejercicio como contador público.

Por ende, desde la academia se debe incorporar al profesional todas las herramientas necesarias para realizar un trabajo de campo enfocado a las ciencias económicas, financieras y administrativas, encaminado al desarrollo de un trabajo investigativo, lo que le permite fortalecer

el aprendizaje y demás elementos propios de su profesión con el propósito de crear un criterio profesional.

Es por esto, que las universidades deben implementar programas rigurosos acordes a los requerimientos específicos de la profesión, además de contar con personal altamente calificado y con la experticia necesaria para brindar apoyo a la población interesada.

### **Desde los grupos de interés**

Desde el ámbito social se ha identificado al profesional de las disciplinas contables como el referente que impulsa el crecimiento y desarrollo económico de la sociedad a través de sus conocimientos aplicados de forma crítica, basados en análisis sobre factores externos e internos que pueden influir en la estrategia de una organización.

Es por esto, que el profesional contable tiene a su cargo una serie de responsabilidades frente a las empresas y la sociedad, tales como las administrativas, fiscales, sociales y penales que se consideran de plena importancia para los diferentes agentes de la sociedad, donde se debe evidenciar su transparencia en el actuar, generando confianza en los procesos que participa en el acontecer diario de su vida empresarial.

De esta forma, la sociedad ha reconocido la importancia del contador, gracias a su visión de ayuda y mejoramiento continuo que contribuye a la calidad de vida del hombre en la comunidad.

Además, el sector empresarial se encuentra expectante a las transformaciones que aporten los profesionales de acuerdo con los requerimientos de cada organización, proporcionando una asesoría idónea con base al tamaño y realidad de los diversos entes económicos, contribuyendo con la definición y direccionamiento de los planes estratégicos que hacen posible el crecimiento de las empresas.

Certi Express Cartago S.A.S en la ejecución del presupuesto, además toda la información recopilada durante este proceso sirve como soporte para desarrollar y apoyar una serie de teorías que se desencadenan de esta.

Con todo y lo anterior, se ha dejado estipulada la importancia de diseñar un sistema presupuestal que apoye la gestión de Certi Express Cartago S.A.S, con el que se cuenta con un año para desarrollar este proceso de investigación en la modalidad de práctica empresarial, y así poder obtener indicadores que permitan medir la gestión y el manejo de sus recursos.

En la actualidad los centros de diagnóstico automotor están inmersos en un amplio marco normativo que determina tanto el desarrollo de sus operaciones como el costo de su servicio, por eso es de vital importancia que las directivas de Certi Express Cartago S.A.S implementen un sistema presupuestal y de gestión con el que puedan planificar sus actividades y tener un estricto control sobre el manejo de sus recursos con el objetivo de generar utilidades.

Es así como Certi Express cuenta con datos estadísticos de años anteriores que le permiten constituir un parámetro a considerar en la proyección, lo que implica materializar los planes a

futuro, de manera que cuente con bases sólidas para la toma de decisiones con las que pueda prever las condiciones económicas de la empresa.

Cabe señalar que este proceso es posible con la cooperación de los directivos y la participación de todos los colaboradores, donde ambas partes establezcan compromisos para el cumplimiento, realizando verificaciones periódicas mediante mecanismos de control y seguimientos a la ejecución del presupuesto.

## Capítulo 2. Marco Referencial

Este capítulo tiene la finalidad de contar con las bases teóricas, conceptuales y legales necesarias para determinar claramente el problema que se va a investigar, motivo por el cual propuestas de investigación de este alcance como lo es el sistema presupuestal permitirá obtener diversidad de resultados con una mejor calidad, garantizando una mayor aproximación al planteamiento del problema objeto de estudio.

### Antecedentes de la Investigación

#### Antecedentes Históricos.

A lo largo de la historia, la planeación financiera de corto plazo expresado en la herramienta como los presupuestos, ha experimentado una serie de cambios que se consignan en la siguiente relación de eventos en el tiempo y que dan cuenta de los orígenes del presupuesto, dentro del acontecer histórico.

**Tabla 2.**

*Orígenes del presupuesto (Del Río González, 2009)*

| ORÍGENES DEL PRESUPUESTO             |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ÉPOCA O AÑO                          | LUGAR                            | ACONTECIMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Inicio y Final del siglo XVII        | Inglatera.                       | El ministro de Finanzas realiza la apertura de el Presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1820                                 | Francia y otros países europeos. | Adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1821                                 | EUA.                             | Implantan un presupuesto rudimentario en el gobierno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Después de la Primera Guerra Mundial | Toda la Industria.               | Se acepta la conveniencia del control de los gastos por medio de El Presupuesto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| De 1912 a 1925                       | EUA.                             | Es la etapa en la que se inicia la evolución y la madurez de El Presupuesto y que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizarlos para controlar sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y las nuevas formas de organización, propias de la creciente industria, aprobándose la <i>Ley del presupuesto Nacional</i> , y estableciendo como instrumento de administración oficial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1928                                 | EUA.                             | Se inicia, ya en forma, la aplicación de un buen método de planeación empresarial, cuya eficacia pronto se hizo patente, habiéndose integrado, con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como <i>Control Presupuestal</i> . A partir de esta época se exporto de América a Europa, básicamente a Francia y Alemania.<br>La Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad, particular al sistema "presupuesto flexible. Esta innovación genera un periodo de análisis y entendimiento profundos de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar, y fomenta el tecnicismo, el trabajo de grupo y la toma de decisiones con base en el estudio y evaluación amplios de los costos. |

| ÉPOCA O AÑO                             | LUGAR           | ACONTECIMIENTO                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1930                                    | Ginebra, Suiza. | Se lleva a efecto el primer <i>Simposio Internacional del control presupuestal</i> , integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuraron sus principios, para tener así in rango internacional (No fue invitado México). |
| 1931                                    | México.         | Empresas de origen norteamericano, como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal.                                                                                                             |
| 1948                                    | EUA.            | El departamento de Marina, presento el Presupuesto por Programas y Actividades.                                                                                                                                                                 |
| Postguerra de la Segunda Guerra Mundial | EUA.            | La administración por Áreas de Responsabilidad dio lugar a la contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.                                                                                                                          |
| 1961                                    | EUA.            | El Departamento de Defensa, elaboró un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.                                                                                                                                                      |
| 1964                                    | EUA.            | El Departamento de Agricultura, intenta el <i>Presupuesto Base Cero</i> , el original, siendo un fracaso.                                                                                                                                       |
| 1965                                    | EUA.            | El presidente introdujo oficialmente a su Gobierno, el sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento de Presupuesto.                                                                                            |
| 1970                                    | EUA.            | La Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del <i>Presupuesto Base Cero</i> , instrumentado por medio de Paquetes de Decisión, que fue aplicado en el <i>Estado de Georgia</i> solamente.                               |
| 2005                                    | Colombia        | El presupuesto desde un enfoque de Gestión, Planeación y control de los Recursos                                                                                                                                                                |

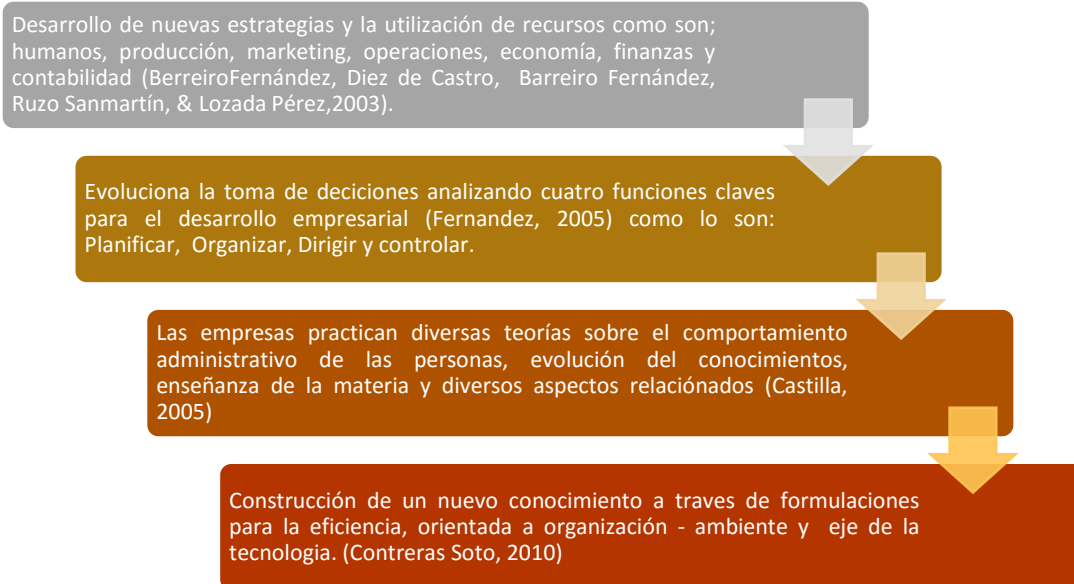
**Nota.** Historia del Presupuesto – Implica las teorías y los autores que aportaron a historia. Fuente: (Del Río González, 2009)

De acuerdo con (Burbano, 2005, pág. 12). El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos, quienes señalan que en especial los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo son importantes para prevenir situaciones de insolvencia, proceder a la valuación científica de empresas, resolver a tiempo problemas de iliquidez y evaluar cualquier inversión. Esto ha llevado a afirmar que <<el presupuesto de caja es uno de los instrumentos más valiosos en poder de la dirección financiera de cualquier organización para formular la política de liquidez, proceder a la inversión oportuna de fondos sobrantes, acudir a créditos cuando las disponibilidades monetarias no permitan la cobertura integral de los compromisos, y trazar la política de dividendos>>.

Por otra parte, el concepto de gestión empresarial ha evolucionado satisfactoriamente, en el mundo de los negocios, acompañado éste del desarrollado de un marco de teorías, que ha permitido su aplicación, contribuyendo a la generación de ventajas competitivas como elemento diferenciador en los mercados tanto locales, regionales, nacionales e internacional.

El recorrido histórico como antecedente de la gestión empresarial, se puede apreciar en el siguiente esquema: (Dialnet, 2011)

### ***Ilustración 1. Recorrido Histórico de la gestión empresarial***



**Nota.** Historia de la Gestión Empresarial– Implica las teorías y los autores que aportaron a la historia. **Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

En lo anterior se puede destacar brevemente la evolución de la gestión desarrollada para ponerla en la práctica su dinámica y la relación con la empresa u organización.

#### **Académicos.**

Los antecedentes que se proponen en la investigación se refieren a los estudios previos, monografías, tesis de grado, entre otros, relacionados todos ellos con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio (el presupuesto, el control de gestión, los indicadores de gestión, diseños de gestión) complementados con estudios de factibilidad de negocios para la línea de centros de diagnóstico automotor (CDA). Partiendo del ámbito Internacional, se referencian trabajos asociados con la elaboración de sistemas presupuestarios y, un diseño presupuestal aplicado a diferentes actividades económicas, el primer estudio mencionado tiene como referente el Ecuador y el otro, en Santo Domingo. El segundo escenario corresponde al Nacional, con el diseño de un sistema de gestión empresarial y un estudio de factibilidad para la puesta en marcha de un CDA en el municipio de Socorro, Santander y en un tercer escenario a nivel local, con una investigación realizada para optar título de grado como administrador de empresas en la Universidad del Valle, enfocado hacia una propuesta de estructura de un sistema administrativo-financiero del centro diagnóstico del Norte del Valle.

En el ámbito internacional se resalta el presente trabajo de grado en los siguientes aspectos:

**Tabla 3.***Antecedente sobre la elaboración de un diseño presupuestario*

| Componente Metodológico          | Caracterización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Título</b>                    | "Elaboración de un diseño de sistema presupuestario que permita la validación de las ventajas económicas y administrativas, previo a su implementación en la cooperativa de transporte Juan Pueblo I."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Autor/Año</b>                 | Mejía & Mejía, (2012)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Objetivo/Problema</b>         | Elaborar un diseño de sistema presupuestario, mediante la aplicación de índices financieros para la validación de las ventajas económicas y administrativas en la Cooperativa de transporte Juan Pueblo I.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Metodología</b>               | Enfoque mixto ósea cuantitativo-cualitativo, investigación no experimental, en función de los objetivos definidos, donde se plantea el análisis de la problemática.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Conclusiones</b>              | La Cooperativa no cuenta con un Sistema Informático de Presupuesto lo cual no hay información que permite saber cuántos rubros se han asignado y cómo va la variación de estos para tomar ciertos correctivos a tiempo y la directiva de la Cooperativa no informa y no difunde sobre el presupuesto anual a los Socios; ya que la mayoría de ellos, solo tienen instrucción de primero y segundo nivel de educación esto hace que no se involucren en la parte financiera de la Cooperativa.<br>Dentro de la Cooperativa no se promueve una correcta asignación de ingresos y egresos, ya que no hay un control en los valores que se recaudan, por lo tanto, no existen políticas, procesos ni procedimientos claros, definidos ni divulgados, por eso los recursos no se controlan lo presupuestado con lo ejecutado por parte los directivos y personal administrativo y socios, por lo cual no se puede emitir una opinión razonable de la ejecución de las actividades administrativas u operativas. |
| <b>Aporte a la Investigación</b> | Se ubica en la variable independiente de la investigación es uno de los enfoques de la propuesta solo cambia la actividad económica; ya que ellos están en sector de las Cooperativas de transportes y la propuesta en los Centros Diagnósticos Automotrices.<br>Por otra parte, esta investigación será tomada como esquema para ejecutar la propuesta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**Nota.** Antecedente alusivo a la elaboración de un diseño presupuestario que permite validar las ventajas económicas y administrativas. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores

**Tabla 4.***Propuesta de un sistema presupuestario en empresa del sector Comercial*

| Componente Metodológico          | Caracterización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Título</b>                    | Modelo de presupuesto y gestión financiera para la Empresa "Corporación de Producción y Comercialización unión carchense" de la provincia De santo domingo de los Tsáchilas para el año 2014.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Autor/Año</b>                 | Uribe Nogales, (2015)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Objetivo/Problema</b>         | Diseñar un modelo de Presupuesto para mejorar la Gestión Financiera en la empresa Corporación de Producción y Comercialización UNION CARCHENSE de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas para el año 2014.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Metodología</b>               | Se utiliza un enfoque cualitativo – cuantitativo, con énfasis en el segundo término, ya que al realizar el modelo de presupuesto para la empresa UNION CARCHENSE se utilizó esta metodología cuantitativa, y la cualitativa para el uso de procedimientos que se hacen menos comparables en el transcurso del tiempo.                                                                                                                                                                                   |
| <b>Conclusiones</b>              | La Corporación de Producción y Comercialización Unión Carchense, se evidencio que no contaba con información oportuna sobre los costos incurridos en materia prima, mano de obra, tanto directa como indirecta, al aplicar el modelo de presupuesto se tiene el control de las finanzas de la empresa que servirá para priorizar gastos, fijar objetivos a mediano y largo plazo, así mismo fortalecer las habilidades de análisis para resolver las distintas situaciones problemáticas de la empresa. |
| <b>Aporte a la Investigación</b> | Se ubica en la variable independiente de la investigación es uno de los enfoques de la propuesta solo cambia la actividad económica; ya que el autor está en el sector de Producción y Comercialización y la propuesta en los Centros Diagnósticos Automotrices.<br>Por otra parte, esta investigación será tomada como esquema para ejecutar la propuesta.                                                                                                                                             |

**Nota.** Propuesta investigativa sobre un sistema presupuestario en empresa del sector industrial. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores.

En el contorno Nacional en el presente trabajo de grado sobresale en los siguientes aspectos:

**Tabla 5.**

*Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las Pymes del sector textil*

| Componente Metodológico               | Caracterización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Título</b>                         | "Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las Pymes del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar"                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Autor/Año</b>                      | (Díaz, S.F)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Objetivo/ Problema Metodología</b> | Diseñar un sistema de gestión empresarial adaptado a las Pymes del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar<br>Enfoque mixto para responder al planteamiento del problema, es un tipo de investigación proyectiva con base a los resultados del proceso.                                                                                                                                                                    |
| <b>Conclusiones</b>                   | Tras el análisis de los resultados de utilización de los indicadores por la empresa, se llega a la conclusión de que en la actualidad sigue sin considerarse por parte de los responsables de las diferentes empresas la importancia que ofrece la participación en nuevos mercados, este concepto sería una posibilidad para diversificar y hacer frente a la difícil situación del sector y en concreto de las empresas de tisaje de textiles para el hogar. |
| <b>Aporte a la Investigación</b>      | El aporte estará representado en que al implementar un buen modelo de sistema de gestión empresarial ayuda a establecer el control y calidad que define los procesos necesarios para el buen funcionamiento de la compañía, con el fin de llevar la competitividad de esta en el mercado. Con esto se identifica que tanto como el presupuesto como en la gestión los controles y los procesos se hacen necesarios para un aumento en la productividad.        |

**Nota.** Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las Pymes del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar

**Tabla 6.**

*Factibilidad para la puesta en marcha de un centro de diagnóstico automotor*

| Componente Metodológico               | Caracterización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Título</b>                         | "Estudio de factibilidad para la puesta en marcha de un centro de diagnóstico automotor (C.D.A) en el municipio del socorro Santander"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Autor/Año</b>                      | Sanmiguel Jaime, (2017)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Objetivo /Problema Metodología</b> | Desarrollar un estudio de factibilidad para determinar la viabilidad que tiene la implementación de un Centro Diagnóstico Automotor (CDA), en el municipio del Socorro, Santander.<br>Enfoque Cualitativo y con un alcance descriptivo, fuente de información encuesta.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Conclusiones</b>                   | Se determina la necesidad de un establecimiento habilitado para la inspección de vehículos livianos, pesados y motocicletas, razón por la cual se hace necesario el montaje de una pista mixta para atención de los primeros y una pista para atención de motocicletas, razón por la cual se propone un CDA clase D. que esta actividad economía es preferida por la demanda de los encuestados, en el sector financiero se demuestra que es un proyecto viable teniendo en cuenta la oportunidad y una recuperación de la inversión alrededor de los cuatro años |
| <b>Aporte a la Investigación</b>      | El aporte estará representado en determinar la factibilidad de un proyecto resulta ser un instrumento útil en la toma de decisiones de los inversionistas interesados, puesto que se identifican y desarrollan las variables determinantes sobre la viabilidad de un negocio y al presupuestar un negocio se tendrán en cuenta estas variables para que se cumplan los resultados y se den una excelente toma de decisiones.                                                                                                                                      |

**Nota.** Estudio sobre la factibilidad de puesta en marcha de un centro de diagnóstico automotor en el municipio de Socorro Santander. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores

En esta parte se precisa que existe un trabajo de investigación de la localidad que ha abordado el caso de la investigación como los CDA:

**Tabla 7.**

*Modelo administrativo y financiero del centro de diagnóstico automotor del norte del Valle.*

| Componente Metodológico          | Caracterización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Título</b>                    | "Estructura de un sistema administrativo-financiero del centro diagnóstico del Norte del Valle."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Autor/Año</b>                 | Buenaventura & Hernández, (2010)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Objetivo/Problema</b>         | Formular una estructura administrativa-financiera que se adecue a las actividades del Centro de Diagnóstico del Norte del Valle, que permita a la organización lograr las metas establecidas por la gerencia.                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Metodología</b>               | El presente estudio es una investigación de tipo descriptivo y su carácter exploratorio, debido a que se efectuaran los cálculos de los costos en la prestación del servicio de revisión técnico-mecánica y de gases, acompañado de un análisis de la estructura financiera de la empresa que corresponde a los resultados obtenidos en virtud de las actividades que se realizan en el Centro de Diagnóstico Automotor del Norte del Valle. |
| <b>Conclusiones</b>              | El CDA Norte del Valle es una empresa de carácter personal que incursiona en el campo de la prestación de servicios con un alto grado de dependencia de las regulaciones que el estado establece en materia de la revisión técnico-mecánica y por la estreches de un mercado.                                                                                                                                                                |
| <b>Aporte a la Investigación</b> | Se ubica en la variable dependiente de la investigación que es la validación financiera y de gestión.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

**Nota.** Formulación de una estructura administrativa y financiera. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores

## Marco Teórico

La empresa Certi Express Cartago S.A.S como cualquier otra organización empresarial precisa de un diseño de un sistema presupuestal como instrumento de control gerencial. Son varios las corrientes y fundamentos teóricos que sustentan el diseño, la implementación y desarrollo de un adecuado sistema de presupuestal, de control y medición a la gestión de la gerencia. A continuación, se presenta las principales paradigmas y corrientes teóricas que han de soportar la práctica y los temas de propuesta para la empresa.

Como punto de partida, el enfoque de presupuesto por resultados es el mecanismo más utilizado para implantar la gestión para resultados (GpR), así mismo, precisa ser una estrategia adecuada para aplicar los conceptos de los nuevos enfoques. Como lo define el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), “la gestión basada en resultados se centra en una clara noción de la causalidad”, es preciso inferir, que esta teoría conduce a la generación de resultados en mayor proporción, dado que intervienen una serie de insumos y actividades que producen claramente una causa y efecto.

Según (García López y García Moreno, 2010), “La gestión basada en resultados pide a los gerentes que analicen de forma regular el grado en que sus actividades de implementación y resultados tienen una probabilidad razonable de lograr los resultados deseados y hacer ajustes continuos según sea necesario para asegurar el logro de resultados”, es por esto que resulta ser un instrumento fundamental para la gerencia, dado que le permite analizar en qué medida la programación de sus actividades cumplen con los resultados esperados y de esta forma hacer los ajustes necesarios para obtener un margen de seguridad en el logro de sus resultados.

De acuerdo con lo anterior, cabe señalar que el presupuesto por resultados es un componente primordial, encaminado a un conjunto de reformas más amplias que influyen necesariamente en la gestión, según (Robinson Marc y D. Last, 2009) “el presupuesto por resultados tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público mediante la vinculación del financiamiento de las entidades del sector público a los resultados que obtienen, con el uso sistemático de información sobre el rendimiento.”, de manera que este componente permite optimar el proceso de planeación financiera y distribución de recursos, ya que al medir los resultados de la gestión realizada, se pueden establecer una serie de ajustes que permitan replantear la programación de actividades, con el objetivo de dar mayor cumplimiento a los resultados proyectados.

Si bien este planteamiento corresponde a una nueva línea o paradigma para evaluar y controlar el presupuesto y la gestión por resultados en el sector público, esa misma filosofía es aplicable a las empresas privadas y en este caso al centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S, prestador de servicios de revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes, que busca los mismos resultados frente a la aplicación de dicha herramienta.

Por otra parte, los sistemas de control resultan ser una herramienta estratégica para la gestión, según la obra de (Reeves y Woodward, 1970), el proceso de control se describe en dos tiempos, en primer lugar se reconocía un tiempo para la dirección y, en un segundo tiempo, se pasaba al proceso de evaluación; así mismo, esta concepción fue retomada por (Merchant & Otley, 1998) aunque agregaron su propio vocabulario: evaluación y regulación, a partir de esto, se precisa que los sistemas de control juegan un papel fundamental en el actuar de las organizaciones, es por esto que hay que analizarlo desde dos perspectivas como lo son el talento humano y la maquinaria, ya que ambas realidades exigen distintas formas para ejercer control; en cuanto al control exigido a una máquina resulta ser más sencillo, dado que son sistemas cerrados y estables, de comportamiento estable y es fácil conocer con exactitud la cantidad de input que se deben dedicar para la obtención de un output.

En cuanto al control ejercido al talento humano, no resulta ser tan obvio, dado que no cuentan con las mismas características de las máquinas, según plantea (Anthony y Govindarajan, 1995), “Las diferencias más importantes son las siguientes: (1) el estándar no es dado, (2) el control de gestión no es automático, (3) se requiere coordinación entre individuos, (4) la conexión entre lo que necesita el observador para la acción y el comportamiento requerido para obtener tal acción no es evidente y (5) parte del control es auto-control”. Por lo tanto, se puede resumir que al ejercer control sobre las personas, se debe tener en cuenta la aceptación de la incertidumbre en su comportamiento, ya que este pasa por un proceso de decisión personal de la actuación. Uno de los primeros comportamientos derivados de la incertidumbre de las personas, es que son libres y suponen de la capacidad de decidir y elegir ante diversas alternativas, además todo este actuar, radica en la motivación que tenga cada persona, es decir, se asume que cada persona, dado el input para la decisión, ya sea por información, formación o lo que la involucre, corresponde a su libertad en función de su estructura motivacional, es por esto que todo esto conlleva a su actuar.

Otra corriente teórica para considerar es, El diseño (Definición de Diseño, 2011-2009), como el resultado final de un proceso, cuyo objetivo es buscar una solución idónea a cierta problemática particular, pero tratando en lo posible de ser práctico y a la vez estético en lo que se hace. Para poder llevar a cabo un buen diseño es necesario la aplicación de distintos métodos y técnicas.

Seguido de, el Diseño de un sistema (Martínez Bravo). El cual se ocupa de desarrollar las directrices propuestas durante el análisis en términos de aquella configuración que tenga más posibilidades de satisfacer los objetivos planteados.

De acuerdo con estos conceptos se diseñará distintos métodos y técnicas a través de cédulas y esquemas para el diseño del sistema presupuestal, así proporcionar información interna para la proyección del sistema presupuestal.

En este orden, la adopción de un sistema presupuestal. (Burbano, 2005, pág. 31). Responde a la definición del horizonte comercial y financiero de la empresa, para facilitar el control y responder a las condiciones cambiantes del medio

Para el CDA la adopción de este sistema presupuestal definirá su horizonte para así facilitar el control y responder a las condiciones del medio.

Y para esto se definirá, una cultura organizacional (Robbins & Judge, 2009, 'pág. 551) se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora.

Es por esto que Certi Express Cartago S.A.S debe desarrollar sus actividades en función de la teoría antes mencionada, con el objetivo de adoptar un enfoque sistemático con el que se logra obtener control de todas las operaciones realizadas, determinando un panorama de oportunidades para la puesta en marcha a largo plazo haciendo uso de sus fortalezas, minimizando los riesgos que amenazan el desarrollo operativo de sus actividades, debido al control estricto que con anticipación han planificado.

Cabe señalar que el control establecido por la gerencia es la clave para alcanzar el éxito en toda organización, en esto radica su importancia, al contar con las herramientas necesarias para el desarrollo sostenible de la empresa, además la experiencia y el conocimiento juegan un papel fundamental para desarrollar un plan de acción con el fin de favorecer cada área en que operan.

De esta manera, los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista, el orden de prioridades depende de la necesidad del usuario para este caso el CDA Certi Express.

Se define Presupuestos según el sector, (Burbano, 2005, pág. 30), Los utilizan las empresas privadas como base de planificación de las actividades organizacionales, lo que se busca con esta investigación es que la empresa Certi Express Cartago S.A.S. tenga como base la planificación de sus actividades según un periodo a Corto y largo Plazo.

A partir del párrafo anterior, el presupuesto según el periodo que cubren (Burbano, 2005, pág. 28). Lo define:

**A corto plazo:** Los presupuestos a corto plazo se establecen para cumplir el ciclo de operaciones en un periodo no superior a un año.

**A largo plazo:** Cumplido el primero año, será necesario revisar el plan a corto plazo y, con base en las experiencias y resultados obtenidos, adicionar un nuevo año a ese plan, formular planes detallados para el segundo año y cuantificarlos siguiendo la estructura ya definida del presupuesto.

En este caso el presupuesto lo adopta la empresa para la integración de los intereses de los accionistas y planificación de todas las actividades para los años restantes.

Para llevar al cabo la ejecución del presupuesto, la gerencia debe tener en cuenta a parte de la cultura, el control y unos indicadores que le ayudaran a medir la gestión de las actividades.

Por tal motivo se define, Indicadores de Gestión (Barbosa Cardona, 2001) como un dato para la orientación o reorientación de la gestión, según el caso, que resulta del proceso de control periódico.

De lo anterior, se puede inferir que la función administrativa cumple un papel fundamental en la planificación de las actividades dentro de la organización, donde se compromete a formalizar procesos, tomar decisiones y establecer políticas, cuyo fin es direccionarla hacia el futuro donde logre posicionarse en el mercado y perdurar a través del tiempo, para ello debe establecer controles que le permitan monitorear el entorno y diseñar estrategias oportunas acordes con su plan de acción, pensadas siempre en la permanencia y crecimiento de la organización.

### **Tabla 8.**

#### *Teorías y paradigmas de la investigación*

| Teorías                       | Autores                                                                         |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Gestión por resultados        | (García López, R y M. García Moreno, 2010)                                      |
| Presupuesto por resultados    | (Robinson y Last, 2009)                                                         |
| Control en las organizaciones | (Reeves y Woodward, 1970; Merchant & Otley, 1998; Anthony y Govindarajan, 1995) |
| Diseño                        | (Definición de Diseño, 2011-2009)                                               |
| Diseño de un sistema          | (Martínez Bravo)                                                                |
| Sistema presupuestal          | (Burbano, 2005)                                                                 |
| Cultura organizacional        | (Robbins & Judge, 2009)                                                         |
| Indicadores de gestión        | (Barbosa Cardona, 2001)                                                         |
| Enfoque sistemático           | (Welsch, 2005)                                                                  |
| Planificación                 | (Burbano, 2005) y (Welsch, 2005)                                                |
| Planear                       | (Robbins & Judge, 2009)                                                         |
| Controlar                     | (Robbins & Judge, 2009) y (Welsch, 2005)                                        |
| Enfoque de las estrategias    | (Díaz Cruz, Parra Hernández, & López Castañeda, 2012)                           |
| Planeación financiera         | (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010)                                             |
| Control de gestión            | (Lochard, 2007) y (Beltrán Jaramillo, 2008)                                     |

**Nota.** Principales de fuentes Teóricas – Implica las teorías y los autores que aportaron a la investigación. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores

## Marco Conceptual

En este apartado se elabora una revisión bibliográfica de los conceptos generales a partir de los cuales se sustenta el análisis de la presente investigación. Los conceptos para considerar son: Presupuesto, planificación, control y por último estrategias.

En primer lugar, la definición de presupuesto (Burbano Ruiz, Presupuesto, 2005, pág. 9) “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”. También dice Burbano que el presupuesto “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.”

De acuerdo con (Burbano Ruiz, Presupuesto, 2005), cabe señalar la responsabilidad por parte de la alta dirección, la cual debe realizar estimaciones sobre las condiciones de su organización, que le permitan prever las oportunidades y amenazas que inciden en su entorno, además del desarrollo de estrategias con el objetivo de alcanzar las metas trazadas en un periodo determinado.

Por otro lado, Según (Welsch, 2005, Pág. 3) define el presupuesto como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de la función administrativa que comprende:

1. Objetivos generales y a largo plazo de la empresa
2. La Especificación de metas de la empresa
3. Un plan de utilidades general a largo plazo desarrollado en términos generales
4. Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes (divisiones, productos, proyectos)
5. Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidad asignada
6. Procedimiento de seguimiento.

De lo anterior, se puede inferir que la función administrativa cumple un papel fundamental en la planificación de las actividades dentro de la organización, donde se compromete a formalizar procesos, tomar decisiones y establecer políticas, cuyo fin es direccionarla hacia el futuro donde logre posicionarse en el mercado y perdurar a través del tiempo, para ello debe establecer controles que le permitan monitorear el entorno y diseñar estrategias oportunas acordes con su plan de acción, pensadas siempre en la permanencia y crecimiento de la organización.

Es por esto que Certi Express Cartago S.A.S debe desarrollar sus actividades en función de la teoría antes mencionada, con el objetivo de adoptar un enfoque sistemático con el que se logra obtener control de todas las operaciones realizadas, determinando un panorama de

oportunidades para la puesta en marcha a largo plazo haciendo uso de sus fortalezas, minimizando los riesgos que amenazan el desarrollo operativo de sus actividades, debido al control estricto que con anticipación han planificado.

En toda organización existe la necesidad de establecer varios horizontes para determinar la planificación de sus actividades bajo un sistema presupuestal tratado desde un enfoque gerencial en el cual se establece:

La planificación (Burbano, 2005, pág. 20) requerirá un compromiso de la alta administración de promover la participación de todos los niveles, un proceso administrativo que organice, provea, aplique y controle los recursos, una estructura de la organización que identifique funciones y responsabilidades, un proceso de control y coordinación de las funciones y, de manera permanente, una retroalimentación que permite el seguimiento y la replanificación en sentido ascendente y descendente. El propósito de planeación es dar a cada integrante los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales

En segundo lugar, Planificación (Welsch, 2005, Pág. 4) es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende: a) establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Y para lograr que el presupuesto se lleve a cabo de una manera programada y sistemática en un tiempo estimado, a corto o largo plazo es necesario Planear (Robbins & Judge, 2009, 'pág. 7). Proceso que incluye la definición de metas, establecer la estrategia y desarrollar planes para coordinar actividades. Lo cual puede evidenciarse con los autores antes mencionados que el proceso de planeación al interior de la empresa debe ser más constante y compete a la alta gerencia la responsabilidad directa de llevar a cabo dicho proceso.

Otro concepto que se integra al componente conceptual y que soporta el desarrollo de la práctica corresponde al Control, es así como para Robbins (Robbins & Judge, 2009, 'pág. 5 y 6), controlar es monitorear actividades para garantizar que se lleven a cabo según se planeó y corregir cualquier desviación significativa. Según el orden de los elementos administrativos indilgados a un gerente, corresponde a la última de las funciones dentro de su gestión y desempeño, como función que procura garantizar que los procesos y las actividades y acciones marchen como es debido, la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización.

Desde el punto de vista presupuestal, controlar lo dice Welsch (Welsch, 2005, Pág. 5), es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa.

Implica: a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas.

De tal manera la gerencia desempeña un papel fundamental, ya que dentro del control están las labores de vigilar, comparar y hacer corrección. Estas labores están contenidas dentro de la función de controlar y al ejecutarlos están desempeñando diferentes estrategias administrativas.

Dentro del diseño del sistema presupuestal, no se pueden dejar de lado las estrategias administrativas, las cuales están inmersas dentro de la planeación estratégica (Burbano, 2005, pág. 20), comprende al interior de la empresa, la definición de la misión y la visión de la organización. La misión expresa la razón de ser de la organización y la visión lo que quiere lograr en el largo plazo.

En último lugar, Díaz y Parra, al abordar el tema de las estrategias (Díaz Cruz, Parra Hernández, & López Castañeda, 2012, pág. 19) en especial aquellas que están basadas en el presupuesto, tienen un enfoque más aplicado a la planeación financiera de corto plazo, y serían entonces, los cursos de acción necesarios para enfrentar los desafíos del entorno y cumplir los objetivos propuestos desde la gerencia.

Con respecto a la Planeación Financiera (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, Pág. 21). Se enuncia la manera en la que se van a alcanzar las metas financieras. Por consiguiente, un plan financiero es una declaración de lo que se va a hacer en el futuro. La mayoría de las decisiones tienen tiempos de ejecución largos, lo cual significa que su implantación tarda mucho tiempo. En un mundo incierto, esto requiere que las decisiones se tomen anticipándose mucho a su realización

Esto se constituye desde el objetivo general del CDA, que expresa la visión proyectada de lo que quiere lograr en el largo plazo y esta se va haciendo más concreta al apoyarse en los programas de cada área de la organización y lo que quiere lograr en el corto plazo.

En último lugar, Control de gestión (Lochard, 2007) *“Es un sistema de información, comunicación y formación y se apoya sobre los principios de coherencia, pertenencia y convergencia”*.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que el control de gestión (Beltrán Jaramillo, 2008. Pág. 39). *“Como instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlo y eficaz para canalizarlos”*.

Acorde con el concepto que esboza el autor Lochard, el control de gestión permite tomar medidas correctivas oportunas, para proveer a los dirigentes información con la que se puede caracterizar y comparar la empresa y de este modelo realizar una toma de decisiones apoyada desde sus principios, comunicación y formación.

Por consiguiente, el autor Beltrán Jaramillo, plantea una definición acorde a los objetivos de la investigación, donde permite tener un instrumento de control gerencial apoyado en indicadores de gestión y así adoptar medidas correctivas que correspondan a la evolución de las variables principales que afectan al CDA, apoyado en la toma de decisiones, centralizado en la producción de resultados, proyectando el futuro de la organización, en función de los objetivos planteados.

En resumen la exploración conceptual realizada permite a los investigadores tener las bases para el diseño de una propuesta de sistema presupuestal y medición de resultados, como el conjunto de herramientas dirigido a organizar la información financiera interna de la empresa CDA Certi Express para optimizar la utilización de los recursos económicos, administrativos y operativos y entrar a la satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios de los servicios de revisión técnico mecánica de acuerdo con las acciones y gestiones que realiza la gerencia. Tanto la planeación de corto plazo como los presupuestos como los indicadores, forman parte de las herramientas que un gerente debe tener a mano para medir la eficacia de las decisiones tomadas en un periodo.

De lo anterior, se puede concluir que estos son los conceptos a partir de los cuales se sustenta el análisis de la investigación son los siguientes:

**Tabla 9.**

*Teorías conceptuales de la investigación*

| Teorías               | Autores                                                                                   |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presupuesto           | (Burbano, 2005, pág. 20) y (Welsch, 2005, Pág. 4)                                         |
| La planificación      | (Burbano, 2005, pág. 20) y (Welsch, 2005, Pág. 4)                                         |
| Control               | (Robbins & Judge, 2009, Pág. 5 y 6) y (Welsch, 2005, Pág. 5)                              |
| Estrategias           | (Burbano, 2005, pág. 20) y (Díaz Cruz, Parra Hernández, & López Castañeda, 2012, pág. 19) |
| Planeación financiera | (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, Pág. 21).                                             |
| Control de gestión    | (Lochard, 2007) y (Beltrán Jaramillo, 2008. Pág. 39)                                      |

**Nota.** Principales de fuentes Teóricas – Implica las teorías y los autores que aportaron a la investigación. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores

## Marco Legal

### Marco Legal General y Específico.

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales se determinan el alcance y naturaleza de la participación. Su fundamento es La Constitución en tanto suprema legislación, que se complementa con la normatividad expedida alrededor del tema o de aquellos que regulan el funcionamiento de las empresas y definen responsabilidades frente a las instancias públicas, en este apartado se incluyen: Leyes, Resoluciones, Estatuto Tributario, entre otros fundamentos normativos que guardan estrechos vínculos en materia de los CDA.

Dentro de las provisiones legales se encuentran la ley o norma, la fuente de donde emerge, el título de la norma o resolución, lo que la caracteriza y el aporte a la investigación.

**Tabla 10.**  
*Matriz legal*

| Ítem | Ley Norma           | Fuente                                                                    | Título                                              | Caracterización de la norma                                                                                                             | Aporte a la investigación                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Ley Nacional        | Congreso de Colombia                                                      | Ley 1383 de 2010<br><br>Código Nacional de Tránsito | Condiciones técnico-mecánicas, de gases y de operación para que un vehículo pueda transitar por el territorio nacional.                 | Permite identificar las actividades que intervienen en el proceso de revisión de los vehículos, facilitando la creación del sistema de planificación presupuestal para el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S en el municipio de Cartago, Valle del Cauca |
| 2    | Resolución Nacional | Ministros de Transporte y de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. | Resolución 3500 de 2005                             | Disposiciones mínimas sobre la operatividad de los centros de diagnóstico en Colombia.                                                  | Otorga conocimiento sobre la reglamentación que debe obedecer los Centros de Diagnóstico automotor para la prestación del servicio de revisión técnico-mecánica en Colombia.                                                                                                      |
| 3    | Resolución Nacional | Ministerio de transporte Nacional                                         | Resolución 3768 de 2013                             | Por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Centros de Diagnóstico Automotor para su habilitación y funcionamiento. | Establece las disposiciones legales de los procesos en que se incurren para el procedimiento de revisión de los vehículos automotores e identificar los recursos que se deben invertir para el desarrollo de cada una de las actividades que intervienen en ella.                 |
| 4    | Resolución Nacional | Ministerio de transporte Nacional                                         | Resolución 3318 de 2015                             | Estableció las condiciones, características de seguridad y rangos de precios al usuario para servicios prestados por CDA.               | Indica que el recaudo de los servicios y derechos deberá efectuarse a través de los bancos y de esta manera regular el precio de venta del servicio para efecto presupuestal.                                                                                                     |

| Ítem | Ley Norma                    | Fuente                                      | Título                                                                                                                                                   | Caracterización de la norma                                                                                                  | Aporte a la investigación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5    | Estatuto Tributario Nacional | Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales | Artículos 5, 591 y 596. Impuesto de Renta y complementarios                                                                                              | El impuesto de renta, Quienes deben presentarla, cuál es su contenido y                                                      | Permite conocer la responsabilidad tributaria como contribuyente que se originan por el hecho económico y en cabeza de una persona jurídica. Por lo tanto, en el Rut, código 05, Impuesto de renta y complementario régimen ordinario. Sobre todos los ingresos en el año, que sean susceptibles de producir un incremento en el patrimonio en el momento se su percepción siempre que no hayan sido expresamente exceptuados, y considerando los costos y gastos en que se incurre para producirlos. |
| 6    | Estatuto Tributario Nacional | Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales | Artículos 24 Y 25. Disposiciones Generales Art. 365 a 374. Obligaciones del agente retenedor Art. 375 a 382. Conceptos sujetos a retención Art 383 a 404 | Mecanismo por el cual los sujetos activos aseguran parte de la obligación tributaria del contribuyente de manera anticipada. | Aporta conocimiento de la responsabilidad tributaria en el Rut, código 07, Retención en la fuente a título de renta. Lo cual los hace representantes y responsables fiscales por la determinación y consignación de los valores recaudados en compras.                                                                                                                                                                                                                                                |
| 7    | Estatuto Tributario Nacional | Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales | Artículo 437-1                                                                                                                                           | Porcentajes de retención en la fuente por IVA                                                                                | Contribuye con el Conocimiento de la responsabilidad otorgada en el Rut, código 09, Retención en la fuente en el impuesto sobre las ventas. Contempla las tarifas de retención en la fuente por IVA, siendo el 15% la tarifa general: «La retención podrá ser hasta del cincuenta por ciento (50%) del valor del impuesto, de acuerdo con lo que determine el Gobierno nacional.                                                                                                                      |

| Ítem | Ley Norma                    | Fuente                                      | Título                                                                                                                                           | Caracterización de la norma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Aporte a la investigación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8    | Estatuto Tributario Nacional | Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales | Artículos 420, 476 y 481 del Estatuto Tributario                                                                                                 | Respecto al impuesto sobre las ventas, este Despacho considera que, al igual que acontece con el servicio prestado por el operador/proveedor homologado, el servicio ejecutado por el aliado u operador de recaudo se encuentra gravado con el impuesto sobre las ventas, como se desprende de los artículos 420, 476 y 481 del Estatuto Tributario. | Aporta conocimiento en que, si el valor que asume el usuario en la prestación del servicio de revisión técnico-mecánica y de gases a cargo de los CDA constituye una tasa, no es viable jurídicamente que, sobre dicho valor, se calcule a su vez el impuesto sobre las ventas. Esta responsabilidad es adquirida en el Rut, código 11, Responsabilidad de Ventas del Régimen Común. Y esto a su vez es algo muy necesario cuando se hace el correspondiente pago |
| 9    | Resolución                   | Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales | Por medio de la resolución 000068 de 2016, la Dian recoge las instrucciones para la presentación de la información exógena del año gravable 2019 | Para la presentación de la información exógena la Dian correspondiente al año gravable                                                                                                                                                                                                                                                               | Se Identificó con un código en el Rut, es el código 14, que lo designa como Informante de exógena. Lo cual lo hace responsable de reportar conjunto de datos sobre las operaciones realizadas con clientes o usuarios (denominados terceros), que las personas naturales y jurídicas deberán presentar ante la Dian de manera mensual o anual (Generación de Informes)                                                                                            |
| 10   | Estatuto Tributario Nacional | Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales | Artículos 512, 512-1 y 513, del Estatuto Tributario                                                                                              | El nuevo Impuesto Nacional al Consumo fue creado con los artículos 71 a 83 de la Ley 1607                                                                                                                                                                                                                                                            | Identificado en el Rut, con el código 33, Impuesto Nacional al Consumo. Lo cual lo hace responsable del recaudo de este impuesto por la venta al consumidor final o la importación por parte del usuario final. El INC no genera impuesto deducible como el IVA y constituye para el comprador un costo deducible del impuesto sobre la renta, como mayor valor del bien o servicio.                                                                              |
| 11   | Ley Nacional                 | Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales | Ley 1314 de 2009, Art. 2.                                                                                                                        | Lo deben registrar todas las personas naturales y jurídicas que se encuentren obligadas a llevar contabilidad.                                                                                                                                                                                                                                       | Genera conocimiento de cómo afecta las nacionales. Identificado en el Rut, con el código 42, obligados a llevar Contabilidad, el cual señala quienes deben aplicar las NIIF, dejando en claro la obligación de aplicarlas. Con base a este informe se puede contribuir toma de decisiones CDA respecto a este                                                                                                                                                     |
| Ítem | Ley Norma                    | Fuente                                      | Título                                                                                                                                           | Caracterización de la norma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Aporte a la investigación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|    |              |                                                                                   |                   |                                                                          |    |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | Ley Nacional | Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales                                       | Ley 1943 del 2018 | Ley de Financiamiento                                                    | de | Genera conocimiento de cómo afecta las nacionales adquiridas por la personalidad jurídica. En el Rut, código 48, Impuesto sobre las ventas - IVA, el cual Reemplaza el antiguo código 11 Régimen común del impuesto sobre las ventas IVA.                  |
| 13 | Municipal    | República de Colombia<br>Departamento del Valle del Cauca<br>Municipio de Cartago | Acuerdo No. 025   | Por el cual se expide el estatuto de rentas para el municipio de Cartago |    | Aporte conocimiento de cómo afecta las normas locales, por lo tanto, al realizar una actividad de servicios en el Municipio de Cartago lo hace responsable de contribuir con el pago del Impuesto de Industria Y Comercio y de avisos y tableros Impuestos |

**Nota.** Incorporación de aspectos jurídicos – legales que implican intervención de estos en la empresa objeto de estudio. Fuente:

Elaboración propia de los Investigadores

De esta manera, se hace un recorrido legal a nivel nacional y local en donde se evidencian las condiciones que deben cumplir los centros de diagnóstico automotor para habilitar y acreditar los servicios de revisión de la empresa objeto de estudio, pero también, las obligaciones que por norma exigen sean acatadas por todo ente empresarial y dar cumplimiento a compromisos de tipo laboral, tributario y de funcionamiento y que debe ser tenido en cuenta en todo estudio que se realice.

## Marco Contextual

Para Contextualizar la investigación es preciso describir el ambiente donde se ubica el problema. Para este caso los CDA enfatiza en el tema de la revisión, que es La Revisión Técnico-Mecánica y de Emisiones Contaminantes (RTM y EC), así como las tarifas que lo regulan.

CDA (ASOCDA, 2018). De acuerdo con la resolución 2200 de 2006, modificatoria de la resolución 3500 de 2005, y la Norma Técnica Colombiana NTC 5385 “Centros de Diagnóstico Automotor”, adoptada por el ICONTEC, un CDA o Centro de Diagnóstico Automotor es, todo ente estatal o privado, destinado al examen técnico mecánico de los vehículos automotores y a la revisión del control ecológico de sus emisiones de gases conforme a las normas ambientales.

La Revisión Técnico-Mecánica y de Emisiones Contaminantes es un mecanismo administrativo establecido por el Estado, para controlar el estado mecánico y de emisión de contaminantes de los vehículos que transiten por el territorio nacional, con el propósito de garantizar la seguridad vial y la preservación del medio ambiente. Para lograr este objetivo se efectúan inspecciones al vehículo, que buscan, de un lado, detectar defectos y del otro

medir parámetros específicos de funcionamiento de los automotores. Como resultado de estos procesos de detección y medición y la categorización de estos se podrá determinar la viabilidad de la circulación del vehículo automotor.

Todo CDA debe estar acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia – ONAC, habilitado por el Ministerio de Transporte y tener conectividad con el RUNT.

Algunos CDA’S están habilitados para prestar el servicio para más de un tipo de vehículos. Estos pueden ser: Motocicletas, Livianos: automóviles, camperos y camionetas. Pesados.

La Revisión Técnico-Mecánica y de Emisiones Contaminantes es un medio establecido por el Estado para controlar el estado mecánico y de emisión de contaminantes de los vehículos que transiten por el territorio nacional, con el propósito de garantizar la seguridad vial y la preservación del medio ambiente. Para lograr este objetivo se efectúan inspecciones al vehículo, que buscan, de un lado, detectar defectos y del otro medir parámetros específicos de funcionamiento de los automotores. Como resultado de estos procesos de detección y medición y la categorización de estos se podrá determinar la viabilidad de la circulación del vehículo automotor.

Dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 2 de la resolución 3318 del 14 de septiembre de 2015 del Ministerio de Transporte y el numeral 3.1 del artículo 3 de la resolución 993 del 25 de abril del 2017 del Ministerio de Transporte, se permite informar a los usuarios de la RTM y EC que las tarifas de esta se encuentran reguladas por estos entes de supervisión, donde se realizan recaudos para terceros y tasas para la agencia nacional de seguridad vial-ANSV.

**Artículo 1.** Rango de precios al usuario de los Centros Diagnostico Automotor. Los Centros Diagnóstico Automotor ofrecerán sus servicios a los usuarios dentro del siguiente rango de precios, expresado en salarios mínimos diarios legales vigentes. Así:

| TIPO DE VEHÍCULO | TARIFA INFERIOR | TARIFA SUPERIOR |
|------------------|-----------------|-----------------|
| Motocicletas     | 2,92            | 3,46            |
| Livianos         | 4,75            | 5,70            |
| Pesados          | 7,72            | 9,29            |

**Parágrafo:** Al rango de precios aquí definido, se le adicionará el valor que por las condiciones y características de seguridad se adopten y los demás valores que por ley se constituyen en obligaciones y que en el presente acto se describen.

Cabe señalar que los centros de diagnóstico automotor son entes estatales o privados que tienen como objetivo la realización de revisiones técnico mecánicas de vehículos automotores, para ello deben obtener una habilitación por parte del Ministerio de Transporte a través de la Subdirección de Tránsito, quienes permiten la prestación del servicio bajo

condiciones de ubicación y funcionamiento conforme al alcance de acreditación por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC); los antes mencionados centros de diagnóstico automotor deben operar bajo los principios de independencia e imparcialidad.

De acuerdo con lo anterior, es preciso afirmar, que Certi Express Cartago S.A.S es un centro de diagnóstico automotor fundado en el año 2011, dedicado a la prestación de servicios de revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes en el municipio de Cartago, Valle del Cauca, es de clase B tipo A, es decir que cuenta con dos líneas de inspección, en una de ellas realiza la inspección para vehículos livianos y en la otra para motocicletas de 2 y 4 tiempos.

De acuerdo a informe consolidado sobre los CDA'S durante el periodo 2018, elaborado por (ASOCDA, 2018) según información oficial proporcionada por la compañía (Thomas Greg & Sons, 2018) y la Concesión RUNT S.A, en relación con los certificados suministrados, expedidos y registrados en el país, se afirma que en el territorio nacional se cuenta con una red de servicio de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes conformada por 471 CDA'S en 137 municipios de 29 departamentos, la mayor cantidad de certificados registrados en el RUNT por línea de inspección corresponde a Motocicletas con 2.344.523 (43.88%), seguido por Livianos con 1.917.803 (35.89%), Mixta con 1.009.074 (18.89%) y Pesados con 71.470 (1.34%).

El 82% del parque automotor del país (aprox. 11.811.498 vehículos) está sujeto a la RTMyEC. A la fecha el 56% de estos vehículos no han realizado la revisión (6.561.301 vehículos). Al discriminar por tipo de vehículo, el nivel de evasión de Motocicletas es 68%, Particulares 38% y Públicos 24%.

### ***Ilustración 2.***

*Evasión de la R.T.M y E.C. en Colombia*



**Nota.** Participación de Colombia en la evasión – Datos estadísticos del año 2018. Fuente: (ASOCDA, 2018)

**Ilustración 3.**

*Total, de vehículos con RTM y EC en los municipios de Quindío, Risaralda y Valle del Cauca*

| DEPARTAMENTOS   | NÚMERO DE CIUDADES Y MUNICIPIOS | MOTO    | LIVIANA | MIXTO  | PESADA | CERTIFICADOS REGISTRADOS RUNT |               |
|-----------------|---------------------------------|---------|---------|--------|--------|-------------------------------|---------------|
|                 |                                 |         |         |        |        | CANTIDAD                      | PARTICIPACIÓN |
| QUINDIO         | 3                               | 59.825  | 32.510  | 14.060 | N/A    | 106.395                       | 1,991%        |
| RISARALDA       | 4                               | 91.652  | 39.502  | 32.236 | N/A    | 163.390                       | 3,058%        |
| VALLE DEL CAUCA | 16                              | 381.487 | 215.040 | 91.310 | 3.605  | 691.442                       | 12,941%       |

**Nota.** Certificados de RUNT por Departamentos evasión – Datos estadísticos del año 2018. Fuente: (ASOCDA, 2018)

Para concluir, el país cuenta con una red de servicio de Revisión Técnico-Mecánica y de emisiones Contaminantes conformada por 471 CDA'S en 137 municipios de 29 departamentos, la mayor cantidad de certificados registrados en el RUNT por la línea de inspección corresponde a motocicletas.

Por otra parte, como es un ente regulado por la superintendencia de puertos y transporte, debe rendir informes anuales sobre toda la información que genera, de ahí la importancia que su información financiera se pueda medir, evaluar y proyectar.

Como resultado de la revisión técnico-mecánica, es una medida que puede salvar vidas, ya que esta medida es obligatoria para todo el centro automotor del país. Este fenómeno debe ser visto desde el punto de vista técnico, pero también humano.

Lo primero radica en que los CDA han tenido que pasar por estrictas normas para poder operar como tales y esto ha demandado por parte de los inversionistas, inyectar recursos para aumentar la capacidad operativa con sofisticadas plataformas tecnológicas, que exploran con exactitud los puntos neurálgicos de cada vehículo o motocicleta, no solo los niveles nocivos de los gases.

Desde el punto de vista humano estos centros están siendo vigilados por las autoridades y no admiten la presencia de los conductores durante el examen, a diferencia de las estaciones de servicio, que ofrecían certificado de gases en máquinas muchas veces obsoletas y con resultados inducidos por los propietarios.

### Capítulo 3: Diseño Metodológico

La investigación planteada se realizará bajo la modalidad práctica empresarial en el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S, fundamentada en la formulación de una pregunta central y causal, que conjuga variables cuantitativas, determinadas bajo un contexto explicativo y descriptivo, por tanto, la propuesta investigativa conllevará a aplicar diferentes conceptos que contextualiza el diseño de un sistema presupuestal y de gestión como herramienta de medición de los resultados del centro de diagnóstico automotor y se caracteriza por un diseño descriptivo. De acuerdo con Hernández Sampiere (2008), los estudios descriptivos tienen como propósito medir, evaluar y recolectar datos sobre las diversas variables a investigar.

Por lo expuesto anteriormente, se hace necesario contextualizar y caracterizar los siguientes apartados que contribuirán al cómo se realizó la investigación a partir de unos autores reconocidos como Jorge E. Burbano Ruiz, Hernández Sampieri, Lorenzana, entre otros.

#### Enfoque de la Investigación

Según Hernández Sampiere (2008) el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p.15).

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación procura hacer uso de este paradigma de la investigación científica, empleando técnicas y procedimientos como la encuesta y el análisis de la información recolectada del centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S. Por lo tanto, se emplea un enfoque argumentado en un análisis cuantitativo, dado que corresponden al análisis intensivo de particularidades, situaciones y comportamientos en unidades constituidas por la organización, programas, procesos, o posiciones organizacionales para la toma de decisiones gerenciales.

#### Tipo de Investigación

Según Hernández Sampiere (2008), menciona diferentes tipos de investigación y para este estudio se utilizará:

**Descriptivo:** Este tipo de estudio pretende medir y recoger información conjunta sobre las variables a investigar, ya que busca especificar las propiedades importantes de los presupuestos y la gestión en el CDA.

**Explicativo:** Este tipo de estudio está dirigido a explicar las causas de eventos y fenómenos físicos o sociales y las condiciones en que se manifiestan.

Por lo anterior, teniendo en cuenta estos dos tipos de investigación, el presente estudio está enmarcado dentro del tipo descriptivo y explicativo, es así, que a partir del diagnóstico de la empresa desde la planeación financiera y el control de gestión y caracterizar su estructura operativa en cada uno de los procesos en los que opera, se pretende elaborar un manual que permita la construcción del presupuesto cuya finalidad es ofrecer un instrumento de control a la gerencia que permita una mejor toma de decisiones, y así establecer una serie de indicadores financieros y no financieros con el objetivo de medir los resultados de la gestión realizada.

### **Método de investigación**

Por lo tanto, se define el tipo de investigación como descriptivo, de acuerdo con Hernández Sampiere (2008), se clasifica en inductivo que va de lo general a lo particular, lo cual lleva a los practicantes a un buen elaborado proceso de observación sobre los diversos procesos y procedimientos que se realizan en el CDA en su contexto natural, en la elaboración del presupuesto operativo y financiero, y luego, plasmarlo como un instrumento de control para la gerencia.

### **Población objeto de estudio**

Corresponde a una población y/o muestra finita representada en el CDA Certi Express Cartago S.A.S, ubicado en la ciudad de Cartago, Valle del cauca; se encuentra registrado como persona jurídica, su razón social y nombre comercial es el antes mencionado, identificado con el número de identificación tributaria No.900.406.671-0, en el cual su representante legal es Magda Leonor Restrepo de Jaramillo, con cédula No.24.475.276, expedida en Armenia. Para lo cual se complementa con el método no probabilístico y un muestreo intencional.

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

En este apartado se determinan las técnicas e instrumentos a aplicar en la investigación de empresa objeto de estudio, donde se define como técnica el análisis de documentos dado el alcance que tiene para desarrollar una descripción objetiva, sistemática y cualitativa en la investigación, además permite realizar una transformación de los documentos analizados mediante los métodos cuantitativos con los que se intenta eliminar el subjetivismo del investigador, con el objetivo de obtener cifras reales, permitiendo así determinar la realidad de la empresa; sumado a esto se tiene en cuenta como instrumento la guía de análisis, materializada a través de una matriz de los temas relacionados con la investigación, los aportes de los autores citados durante el contenido de esta, con el fin de centrar el análisis en el rigor lógico del mismo y en el desarrollo de las ideas y su construcción organizada.

## Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En este apartado, según Encinas (1993), los datos obtenidos propios del trabajo de campo aplicado en el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S y en función del problema de investigación, los objetivos de la investigación y el mismo marco teórico objeto de estudio se decantará, por lo tanto, el desarrollar el análisis estadístico derivado del comportamiento histórico de las ventas, seguido del análisis de contenido descriptivo, dará significancia al describir la manera de tratar cada dato de las ventas y llevarlos luego a través de gráficos, tablas, cuadros, diagramas, para posteriormente realizar el análisis de los mismos y proponer las acciones de mejoramiento para el CDA.

De acuerdo con lo anterior, es preciso inferir que el análisis estadístico juega un papel fundamental en el desarrollo de la investigación, dado que permite realizar una adecuada interpretación de las cifras arrojadas por los métodos aplicados y así obtener resultados certeros con los cuales se pueda establecer un criterio profesional sobre el estado de la empresa objeto de estudio.

En este sentido, se utilizará una técnica de análisis documental, mediante la cual se descompone y descubre el comportamiento del ambiente de la empresa objeto de estudio, donde permite el reconocimiento, comprensión y descripción de una manera sistemática, por medio de un acercamiento que posibilita desarrollar la propuesta para caracterizar su estructura operativa y establecer indicadores que faciliten la toma de decisiones.

**Tabla 11.**

*Instrumentos, procesamiento y análisis de datos de la investigación*

| No. | Técnicas            | Instrumentos     | Herramientas                                                    | Características                                                                     |
|-----|---------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Observación         | Encuesta         | Aplicación de ficha técnica                                     | Diagnóstico<br>(Estudio del fenómeno definido a través del diagnóstico del CDA)     |
| 2.  | Análisis documental | Guía de Análisis | Depuración de la información correspondiente al caso de estudio | Datos del Histórico de ventas del CDA. Pertinente para la ejecución del presupuesto |

**Nota.** Instrumentos de investigación – Implica la descripción de contenido, el aporte a la investigación y la asignación al caso. Fuente:

Elaboración propia de los Investigadores

La primera técnica para realizar es la observación, que consiste en el diagnóstico del Centro Diagnostico Automotor, todo esto es a través del sentido de la vista representado en el contenido fotográfico y la ficha técnica traslada al Gerente por ser la persona encarga

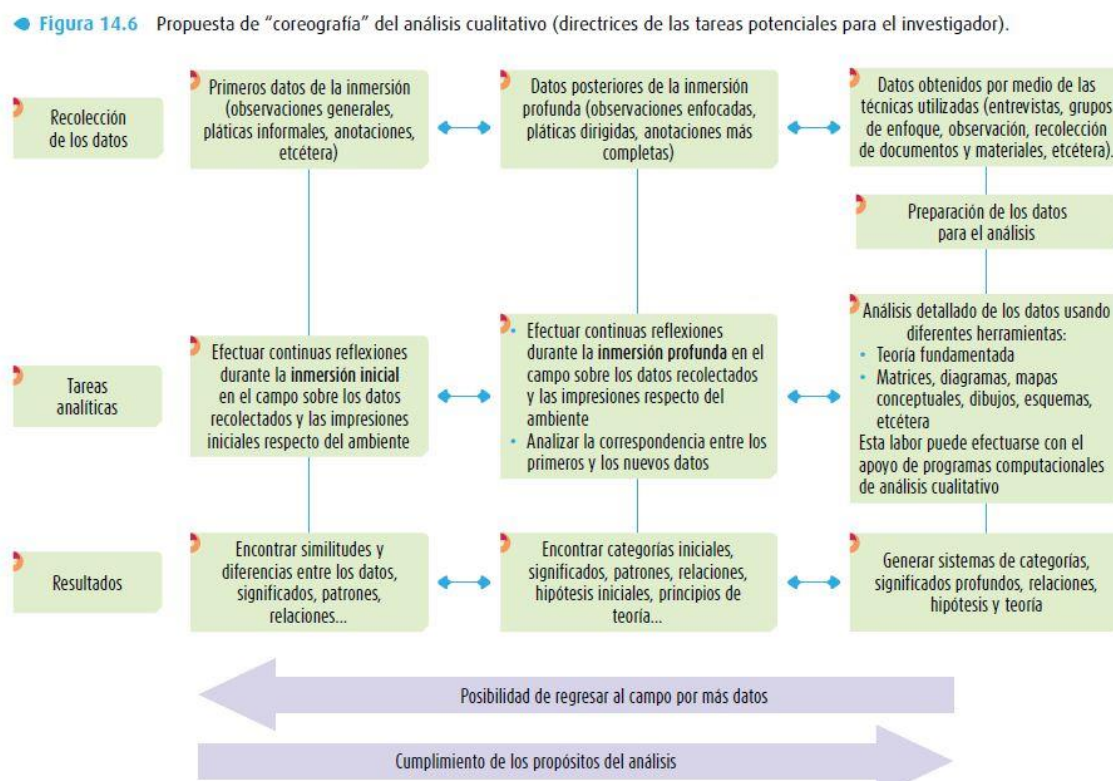
de las decisiones económicas y financieras, lo cual permite tomar la información y registrarla para su respectivo análisis.

La segunda técnica es el procesamiento y análisis de datos en el que se utilizara un análisis documental, mediante el cual se extraen los datos históricos del CDA que se extraen por medio de documentos aportados por el; con el fin de construir el sistema presupuestal elaborado por los investigadores.

La siguiente figura ilustrará la forma en la que se debe aplicar los instrumentos antes mencionados para la recolección y análisis de los datos cualitativos en donde con la aplicación se desarrollará los objetivos de la investigación.

#### Ilustración 4.

##### Recolección y análisis de los datos cualitativos



**Nota.** Recolección y análisis de datos cualitativos – Implica las directrices de las tareas potenciales para el investigador. Fuente: Según Hernández Sampiere (2008), Capítulo 14, Pág.420

## Fuentes de investigación o de información

Durante el proceso de investigación, se han tenido en cuenta diversas fuentes con las que se ha logrado obtener una serie de conocimientos enriquecedores para la elaboración de esta, con el objetivo de encontrar respuestas concretas a las cuestiones planteadas previamente.

Es preciso referenciar, que la información que proporciona la empresa Certi Express Cartago S.A.S, se constituyen en la primera fuente primaria para la ejecución de la investigación, además de una serie de datos que proporciona la empresa a nivel de las operaciones, historia de ventas, costos, gastos, clientes, entre otros. Además de una serie de etapas relacionadas con la investigación, entre ellas podemos mencionar las siguientes:

### Fuentes primarias.

**Tabla 12.**

*Fuentes Primarias de la Investigación*

| Tipo  | Descripción del Contenido Básico                                                                  | Utilidad Potencial para la investigación                                                                                                                              | Asignación para la cual es pertinente     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Tesis | Elaboración de un diseño presupuestario                                                           | Se ubica en la variable independiente de la investigación es uno de los enfoques de la propuesta                                                                      | Antecedente, Tabla 2. Pág. 31             |
| Tesis | Propuesta de un sistema presupuestario en empresa del sector Comercial                            | Esta investigación será tomada como esquema para ejecutar la propuesta.                                                                                               | Antecedente, Tabla 3. Pág. 31             |
| Tesis | Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las Pymes del sector textil                | El aporte estará representado en que al implementar un buen modelo de sistema de gestión empresarial                                                                  | Antecedente, Tabla 4. Pág. 32             |
| Tesis | Factibilidad para la puesta en marcha de un centro de diagnóstico automotor                       | El aporte estará representado en determinar la factibilidad de un proyecto resulta ser un instrumento útil en la toma de decisiones de los inversionistas interesados | Antecedente, Tabla 5. Pág. 32             |
| Tesis | Modelo administrativo y financiero del centro de diagnóstico automotor del norte del Valle.       | Se ubica en la variable dependiente de la investigación que es la validación financiera y de gestión                                                                  | Antecedente, Tabla 6. Pág. 33             |
| Libro | Burbano Ruiz, J. E. (2005). Presupuesto. Enfoque de gestión, planeación y control de los recursos | Las teorías de Presupuesto, planeación, control y estrategias desde un enfoque de gestión                                                                             | Marco Conceptual. Pág. 36                 |
| Libro | Welsch, G. A. (2005). Presupuesto. Planificación y Control                                        | Apoyo a teorías como Presupuesto, planeación y control desde ese mismo enfoque                                                                                        | Marco Conceptual. Pág. 36                 |
| Norma | Norma-Técnica-colombiana-5375                                                                     | Revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes en vehículos automotores                                                                                       | Marco contextual y legal. Pág. 41 a la 48 |

**Nota.** Principales de fuentes primarias – Implica la descripción de contenido, el aporte a la investigación y la asignación al caso.

Fuente: Elaboración propia de los Investigadores

**Fuentes secundarias.**

Por otra parte, para soportar la construcción de la propuesta se ha de profundizar en conceptos vinculados al problema de estudio, el presupuesto, el control de gestión, los indicadores de gestión, diseños de gestión, informes del sector de centros de diagnóstico, textos especializados de construcción y elaboración de indicadores, apuntes de clase entre otros documentos de segundos autores que han desarrollado posturas frente a la gestión y control. Se complementa con trabajos que están asociados con el tema de estudio, donde se logra obtener aportes valiosos en la construcción de un diseño presupuestal para centros de diagnóstico automotores, con mira a proporcionar una herramienta de control para la gerencia; y se termina con publicaciones especializadas provenientes de la organización gremial ASO-CDA (Asociación Nacional de Centros de Diagnóstico Automotor) con boletines sobre las cifras de la RTM y EC en Colombia, de acuerdo a información oficial proporcionada por Thomas Greg Sons de Colombia y el RUNT S.A.

## DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### **Desarrollo del objetivo general y del objetivo A. Sistema presupuestal como instrumento de control gerencial para el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S**

Para dar paso al cumplimiento del objetivo general de la práctica empresarial en el CDA Certi Express Cartago S.A.S, que dice: <<Diseñar un sistema presupuestal que sirva de instrumento de medición, control gerencial y toma de decisiones para el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S en el Municipio de Cartago, Valle del Cauca y seguido con el objetivo específico número 1 que reza en su definición y línea final: <<Diagnosticar en la empresa objeto de estudio, el proceso de planeación financiera de corto plazo y de control de gestión que actualmente aplica la gerencia ***que permita luego, diseñar el sistema presupuestal***>>. Por lo tanto, en este apartado se ensambla lo establecido el SISTEMA PRESUPUESTAL para la empresa como promesa de desarrollo en la práctica empresarial.

Si bien en el planteamiento inicial de la práctica no define un objetivo específico para mostrar el sistema presupuestal, si lo contempla tanto el título del trabajo, como el objetivo general y el específico número 1. Es en este apartado entonces, los investigadores consideran pertinente materializar como tal, el sistema presupuestal para la empresa Certi Express como resultado de la práctica realizada. Se inicia su materialización expresando que el Sistema presupuestal corresponde a todas las instrucciones, pasos, criterios, etapas, principios, variables, matrices, y demás disposiciones que en materia presupuestal se definen en el manual de presupuesto que hace parte y cuerpo del resultado de la propuesta y práctica y que por lo tanto, lo allí establecido y el desarrollo del mismo presupuesto inicial, son los insumos directos para que la gerencia de la empresa se ciña a las prescripciones contenidas en el manual lo mejore, complemente y de paso, se convierta en una especie de directriz gerencial que ha de regular el proceso del sistema presupuestal para Certi Express de ahora en adelante.

La cobertura del sistema presupuestal que se define para Certi Express abarca las áreas operacionales ya definidas como es la operativa, la administrativa, la técnica y la misma contable financiera, estas áreas han de seguir y adoptar todos los aspectos que se definen en el respectivo manual o guía y cuya aplicación permite en su conjunto llevar a cabo un buen desarrollo del sistema presupuestal en Certi Express.

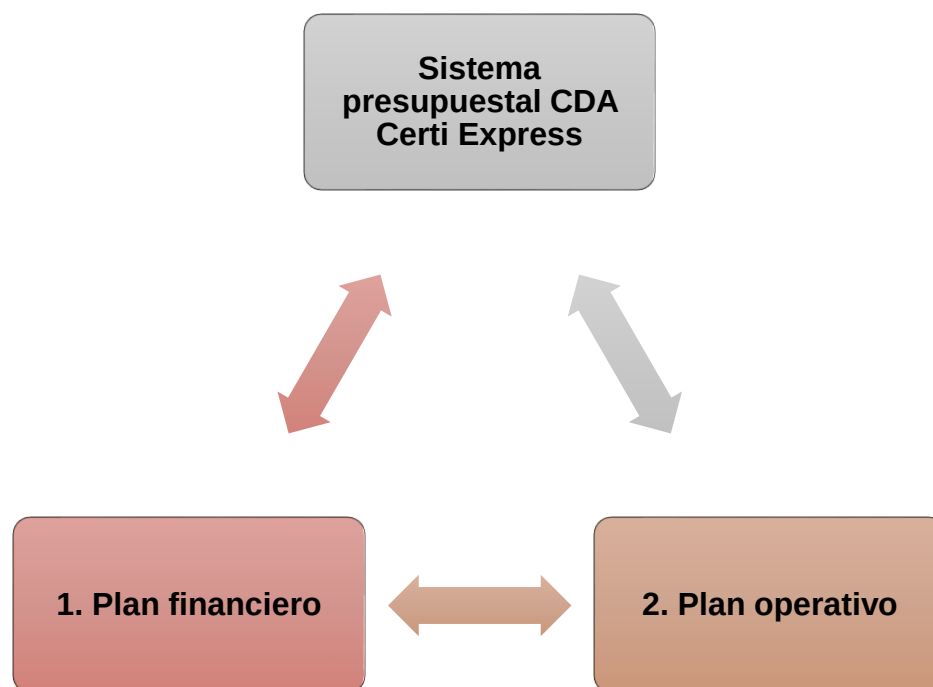
Un segundo nivel del sistema presupuestal incluye la fijación de las políticas, criterios, objetivos, pasos, metas financieras para todas las áreas de la empresa, así como la asignación de los presupuestos y estimación de las utilidades esperadas en virtud de la explotación del negocio como tal.

En cuanto al Sistema Presupuestal de la empresa Certi Express, éste estará constituido por un plan financiero a un año subdivido en periodos mensuales como plazo meta para su elaboración, ejecución, control y seguimiento, y por un Plan Operativo de ingresos, costos, gastos, Inversiones y financiamiento según sean las necesidades en el tiempo para los dos últimos componentes como estructura presupuestal de Certi Express.

El siguiente esquema resume el sistema presupuestal en la empresa:

**Ilustración 5.**

*Esquema Resumido del Sistema Presupuestal del CDA*



**Nota:** Esquema general del sistema presupuestal en la empresa Certi Express. Fuente: Propuesta desarrollada por las investigadoras a partir del estudio de campo y orientaciones del docente Whilson García. Aportación propia para la práctica.

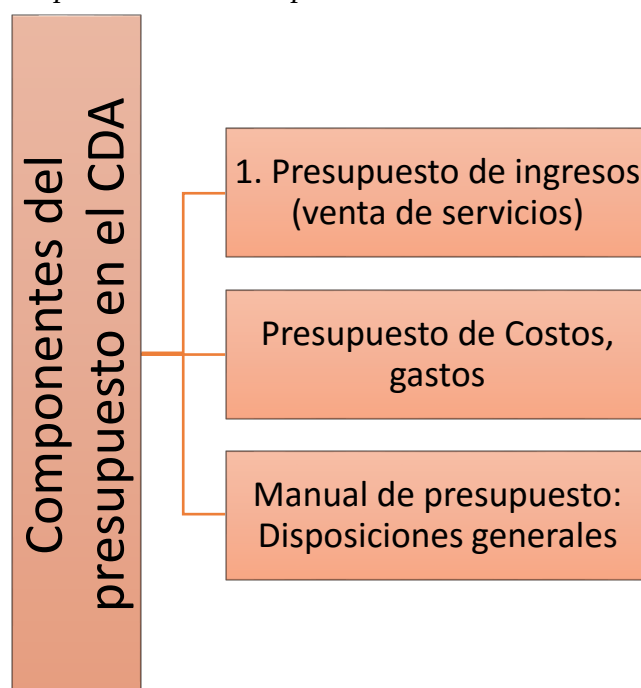
En cuanto a la estructura misma del presupuesto y que responde al sistema planteado, este se compone de las siguientes partes:

- a. El Presupuesto de ingresos: Contiene la estimación de los ingresos provenientes de la venta de servicios propios del Centro de diagnóstico automotor y establecidos por la normatividad que lo regula y que se espera recaudar durante el año oficial de operaciones, de los recursos que provengan de los rendimientos obtenidos de los excedentes financieros, de los recursos de crédito que trámite, de los aportes de capital que se decreten y por los demás ingresos no operacionales que se generen en virtud de otros negocios o aprovechamiento.

- b. El Presupuesto operativo que comprende las estimaciones de los costos por la prestación de los servicios, los gastos operacionales de administración, gastos operacionales de comercialización de los servicios, de los gastos no operacionales financieros, y los desembolsos en inversiones realizadas en la mejora de la infraestructura operativa.
- c. Disposiciones generales. Corresponde a las políticas, criterios y normas tendientes a asegurar la correcta ejecución del Presupuesto y que se plasman en el manual de presupuesto y en las directrices que la gerencia determine en su momento para la correcta elaboración, preparación, ejecución y control del mismo presupuesto.

### **Ilustración 6.**

*Componentes del presupuesto en Certi Express.*



Nota: Componentes general del presupuesto en la empresa Certi Express. Fuente: Propuesta desarrollada por las investigadoras a partir del estudio de campo y orientaciones del docente Whilson García. Aportación propia para la práctica.

El propósito de la propuesta planteada a la empresa en virtud de la práctica empresarial, se trata de armonizar el proceso presupuestal con el marco más amplio del plan estratégico de la empresa CDA Certi Express localizada en el municipio de Cartago, asegurando así la compatibilidad de los objetivos, metas, estrategias y acciones trazadas por la gerencia para posicionar al centro de diagnóstico automotor dentro de los más reconocidos en el municipio y brindar el mejor servicio y seguridad en la revisión técnico mecánica en la línea de vehículos tipo motos y vehículos livianos obligados a realizar dicha revisión dentro del marco normativo de la seguridad vial nacional. En la práctica la gerencia de una manera muy

incipiente ya venía trabajando con un plan Financiero básico expresado en un flujo de caja y un plan de mercadeo para impulsar la venta de los servicios, pero que no respondía a un sistema presupuestal y a un plan financiero de corto plazo.

Sin más preámbulo, a partir de las siguientes páginas se presenta de manera concreta lo planteado como sistema presupuestal para la empresa CDA Certi Express y que hace parte de los resultados de la práctica empresarial llevada a cabo. La primera parte corresponde al manual de presupuesto que contiene todas las orientaciones e indicaciones para la preparación, elaboración, ejecución, control y seguimiento del presupuesto y en la segunda parte se desarrolla mediante un ejercicio real, el plan financiero y operativo, donde aparecen las proyecciones de ingresos que lo conforma los servicios estimados y el precio de cobro por dicho servicio, así como el componente operativo integrado por el presupuesto de costo de la prestación del servicio derivado de la caracterización operativa del CDA, el presupuesto de gastos operacionales, el estado de costo del servicio prestado, el estado de resultados proyectado y el flujo de caja proyectado y todo construido a partir de la información histórica y los criterios definidos en el respectivo manual.

**Desarrollo del objetivo A: Diagnostico en la empresa objeto de estudio, del proceso de planeación financiera de corto plazo y de control de gestión que actualmente aplica la gerencia que permita luego, diseñar el sistema presupuestal.**

Para dar forma al diagnóstico de la empresa respecto a su proceso de planeación financiera y de control de gestión, es necesario conocer en primera instancia los principales aspectos de la empresa como tal, luego de eso, se presentan los resultados arrojados por el instrumento aplicado a manera de encuesta a las personas más representativas de la empresa respecto a componentes propios de la planeación financiera y el control de gestión.

En primera instancia, con la tabla siguiente se dan a conocer los aspectos más relevantes de la empresa:

**Tabla 13.**

*Información de la organización, Representante Legal y Gerente*

|                                            |                                                                                |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Razón Social:                              | CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S                                                    |
| Nombre Comercial:                          | CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S                                                    |
| Forma Jurídica.                            | Sociedad por acciones simplificada                                             |
| Fecha de Constitución:                     | Enero 12 de 2011                                                               |
| Sector de Actividad:                       | Servicios                                                                      |
| Clasificación CIIU                         | 7120                                                                           |
| Domicilio:                                 | Carrera 4 # 19-63                                                              |
| Población:                                 | El Llano                                                                       |
| Télefono:                                  | 2094676 - 3113074129                                                           |
| Correo electrónico.                        | <a href="mailto:info@certiexpresscartago.com">info@certiexpresscartago.com</a> |
| Dirección web:                             |                                                                                |
| Certificado de Calidad:                    |                                                                                |
| Certificado Medio ambiente:                |                                                                                |
| Certificado Riesgos Laborales:             |                                                                                |
| Nombre y apellidos del representante legal | Magda Leonor Restrepo de Jaramillo                                             |
| Experiencia Laboral en el sector           | 8 años                                                                         |
| Experiencia Laboral fuera del sector       |                                                                                |
| Nombre y apellidos del gerente general     | Jaime Restrepo Arcila                                                          |
| Experiencia Laboral en el sector           | 8 años                                                                         |
| Experiencia Laboral fuera del sector       |                                                                                |

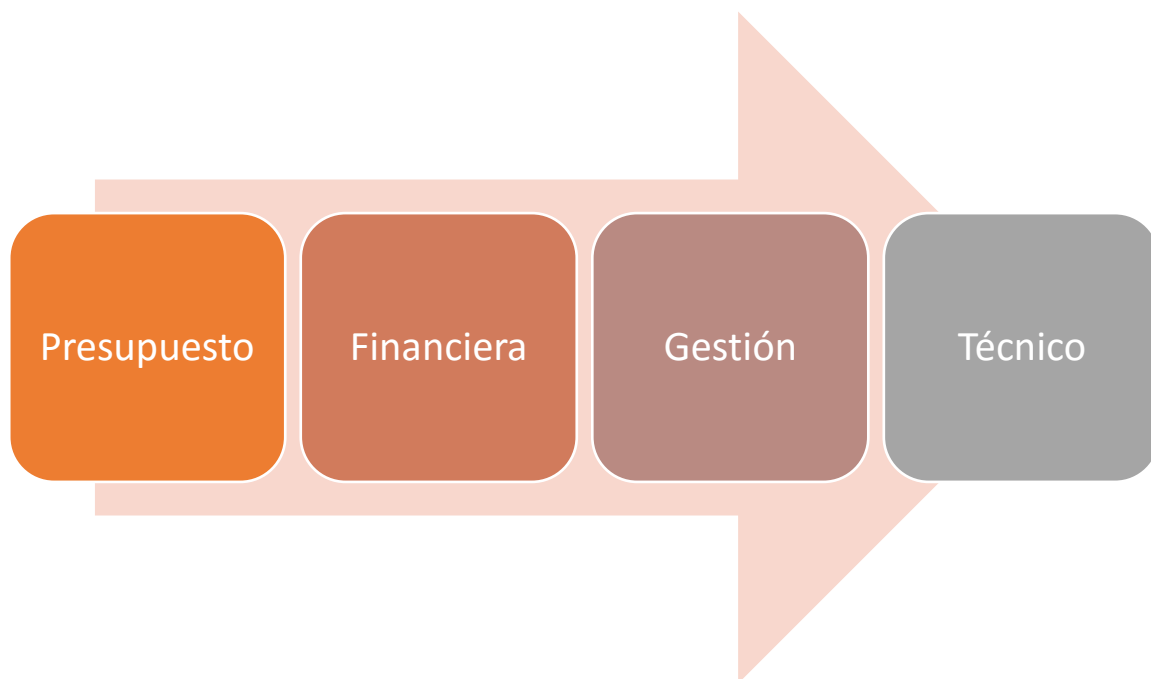
**Nota.** Datos obtenidos internamente de la empresa para uso del trabajo de campo. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

Para llevar a cabo el diagnóstico fue necesario identificar los principales componentes asociados con la planeación financiera y con el control de gestión y establecer de esta manera cual es la realidad actual de la empresa y dos, que los resultados arrojados le dieran al grupo investigador los elementos necesarios para diseñar la propuesta correspondiente.

Los temas abordados para el diagnóstico son los siguientes, los cuales se resumen en el siguiente esquema:

**Ilustración 7.**

*Áreas de Diagnóstico*



**Nota.** Datos obtenidos internamente de la empresa para uso del trabajo de campo. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

**Resultados arrojados para el componente de presupuesto.**

Respecto a este componente, se realizaron 11 preguntas en total, se le trasladaron al administrador del CDA por ser la persona más indicada por la designación de líder de la organización y ser el responsable de las principales funciones tanto administrativas como financieras. Para cada uno de los ítems consultados, la respuesta obtenida nos arroja que, en el CDA a la fecha de realizado el trabajo de campo, la administración actual no realiza ninguna acción asociada con el tema del presupuesto. Todos los ítems consultados obtuvieron un NO, como respuesta. (Ver resultado tabulado en la tabla siguiente).

|                                                                                                                 |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| "DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROL GERENCIAL PARA CENTROS DE DIAGNÓSTICO AUTOMOTOR" |  |
| Caso De Estudio, Certi Express Cartago S.A.S                                                                    |                                                                                     |
| UNIVERSIDAD DEL VALLE -SEDE CARTAGO                                                                             |                                                                                     |
| Facultad de Ciencias Administrativas y contables                                                                |                                                                                     |
| Formato Diagnóstico empresarial                                                                                 | Fecha:                                                                              |

**Tabla 14.**

*Factores de Diagnóstico Presupuestal*

| Factores de diagnóstico de programación presupuestal                                                                            | Si | No |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. ¿Cuenta la empresa con un manual de presupuesto?                                                                             |    | X  |
| 2. ¿Cuenta la empresa con un plan financiero?                                                                                   |    | X  |
| 3. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto de ventas?                                                                             |    | X  |
| 4. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto costos del servicio prestado?                                                          |    | X  |
| 5. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto de gastos?                                                                             |    | X  |
| 6. ¿Cuenta la empresa con presupuesto de inversiones fijas y variables de los excedentes de caja generados en el periodo?       |    | X  |
| 7. ¿Cuenta la empresa con políticas claras para la elaboración del presupuesto operativo y financiero?                          |    | X  |
| 8. ¿Para la construcción y elaboración del presupuesto se cuenta con un modelo o método de proyección o estimación estadística? |    | X  |
| 9. ¿La empresa cuenta con algún aplicativo para la preparación del presupuesto?                                                 |    | X  |
| 10. ¿Se soporta la empresa en datos históricos, para la construcción del presupuesto de ingresos, costos, gastos e inversiones? |    | X  |
| 11. ¿Elabora un presupuesto para la tesorería?                                                                                  |    | X  |

**Nota.** Tabulado arrojado en el estudio de campo, componente diagnóstico presupuestal en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

En términos generales, el CDA no tiene un proceso planificador de corto plazo, dicho de otra manera, la empresa no se maneja bajo los fundamentos de la programación presupuestal.

Es sabido que una buena planeación financiera de por sí no es el éxito, es una herramienta que conduce y puede generar el éxito de un negocio, por cuanto, el gerente o administrador tiene la forma de anticiparse de manera ordenada hacia el posible comportamiento del mercado, por lo tanto, al usar el presupuesto como herramienta administrativa, el gestor puede fijarse las metas que puede alcanzar en términos de la operación comercial.

El establecer el presupuesto de operación al interior de las organizaciones empresariales, no es más que definir las operaciones o actividades a desarrollar en un futuro próximo, así como establecer inicialmente cual ha de ser su repercusión financiera.

En cuanto al presupuesto financiero, este refleja el resumen de los presupuestos de operación, que quedan registrados en los estados financieros. Para el CDA es muy importante

que la gerencia pueda establecer con anticipación el comportamiento del estado de situación financiera presupuestado, el estado de resultados presupuestado, el estado de costo de prestación del servicio, el presupuesto de ventas de servicios presupuestados, el estado de cambios en la situación financiera presupuestada, estado de variaciones al capital contable presupuestado y de flujo de efectivo.

Planear mediante una estrategia, es la base del crecimiento de todo negocio, dado que el proceso planificador es una guía de tal manera que le muestra el derrotero en que se utilizarán los recursos para lograr las metas de crecimiento y de expansión de las operaciones, así como el desarrollo de nuevos servicios en este caso para el CDA o el aumento de las ventas.

Finalmente, llevar a cabo un proceso de planeación financiera en cualquier tipo de empresas, es adelantarse a posibles riesgos no previstos, por lo que los presupuestos como herramientas de planeación de corto plazo, permite al gerente o gestor empresarial prepararse para los cambios y buscar financiamiento cuando sea necesario y realizar los ajustes y cambios en aquellos componentes internos claves de su presupuesto.

El proceso de planeación financiera en negocios de esta naturaleza que dependen de factores externos como los gustos o preferencias de los clientes y que se inclinan por determinado proveedor de dicho servicio, y que las decisiones de éstos respecto al servicio son autónomas, tal eventos es el generador de la variabilidad en los ingresos, y dicha variable es por la que se precisa y se hace necesario evaluar continuamente los resultados de la planeación establecida y llegar al detalle de lo que fue escrito.

Por lo tanto, la planeación implica la formulación constante de proyecciones que tomen como base las normas, el desempeño de un proceso de retroalimentación y su posterior ajuste. La calidad de los presupuestos financieros realizados por la gerencia estará siempre condicionada a la forma y elementos utilizados en esa planeación, a los criterios y políticas fijadas, pero, sobre todo, de la lectura que se haga de los comportamientos históricos del negocio.

En conclusión, en el CDA, no se trabaja sobre planeación financiera, no se aplica la herramienta de presupuesto, y como tal, no se tienen objetivos ni metas financieras bien definidas para el negocio en materia de sus resultados financieros.

### **Resultados obtenidos del componente financiero.**

El diagnóstico obtenido respecto a este componente se muestra en los cuatro subcomponentes a saber:

**El subcomponente financiero propiamente dicho donde se plantearon un total de diez (10) preguntas.**

**El subcomponente relacionado con el sistema de información administrativo y financiero.**

**El subcomponente sistema de información operativo.**

**El subcomponente de uso de la información.**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en los subcomponentes mencionados anteriormente:

**Tabla 15.**

*Factores de Diagnóstico Financiero*

| <b>Subcomponente financiero</b>                                                                        | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 1. ¿Cuenta la empresa con un plan financiero de corto y mediano plazo?                                 |           | x         |
| 2. ¿Tiene la empresa estimado su flujo de caja?                                                        | x         |           |
| 3. ¿Tiene la empresa un mapa de indicadores financieros y no financieros?                              |           | x         |
| 4. ¿Tiene la empresa un plan de inversiones?                                                           |           | x         |
| 5. ¿Tiene la empresa proyectado adquirir créditos financieros en el corto o mediano plazo?             | x         |           |
| 6. ¿Toma decisiones sobre aspectos financieros relacionados con el efectivo, ingresos costos y gastos? | x         |           |
| 7. ¿Ha relacionado la distribución del servicio para conseguir costos mínimos?                         |           | x         |
| 8. ¿Conoce cuál es el valor de los servicios prestados en cualquier momento del año?                   | x         |           |
| 9. ¿Conoce cuál es su solvencia?                                                                       | x         |           |
| 10. ¿Sabe cuál es el capital mínimo necesario para obtener la máxima rentabilidad?                     |           | x         |

**Nota.** Tabulado arrojado en el estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

El subcomponente como ya se mencionó aborda diez (10) ítems, los cuales arrojan los siguientes resultados en lo positivo se tiene:

1. La administración de empresa responde que el CDA como tal, tiene flujo de caja estimado.
2. En el corto plazo la empresa estima acudir a un crédito bancario.
3. La administración toma decisiones sobre aspectos financieros relacionados con el efectivo, los ingresos, los costos y gastos.
4. La administración conoce el valor de los servicios prestados.
5. La administración conoce su nivel de solvencia.

Por lo anterior, es bueno reconocer que el componente financiero en una empresa refleja el seguimiento que el responsable directo realiza sobre los diversos comportamientos

financieros del negocio, partiendo del análisis financiero, entendido este como el diagnóstico de la situación económica de la empresa con el objetivo de ayudar en la toma de decisiones en el negocio. Por lo menos, la administración del CDA, toma acciones claras sobre temas neurálgicos como es el flujo de caja y las decisiones que se reflejan de este respecto a los ingresos, costos, gastos y, sobre todo, manejo del efectivo. El administrador entonces, con las respuestas dadas da cuenta de su cumplimiento de funciones propias del responsable financiero por cuanto está al tanto de lo relacionado con la dirección y destino de los ingresos, la asignación del efectivo, la disposición de este y cumplir con los desembolsos para garantizar la prestación del servicio.

Con el flujo de caja, el administrador realiza directamente un control presupuestario, al comprobar que no hay desviaciones significativas de los recursos programados y ejecutados, le proporciona la información suficiente al negocio y está en capacidad de gestionar las actividades que demanda recursos por parte de la organización.

Los demás ítems evaluados arrojaron resultados negativos frente a la gestión financiera de la organización, obsérvese cuales fueron estos:

1. No se cuenta con un plan financiero de corto y mediano plazo
2. No se tiene un mapa de indicadores financieros y no financieros
3. No se tiene definido un plan de inversiones.
4. No se tiene una relación que evidencie el proceso de distribución del servicio para conseguir costos mínimos.
5. No se conoce cuál es el capital mínimo necesario para obtener la máxima rentabilidad para el negocio.

En esencia, el CDA, no cuenta con una planeación financiera de corto, mediano y largo plazo, así mismo, no tiene definida una estructura clara de costos para cada uno de los servicios que presta, así mismo no hay un mapa de indicadores que le permita a la administración realizar las mediciones y evaluaciones del comportamiento financiero del negocio, y lo que no se mide, frena la gestión para saber que se debe controlar y por último y lo más preocupante, es que no se tiene establecido un mínimo de capital de trabajo y con ello una meta de rentabilidad a obtener.

### **El subcomponente relacionado con el sistema de información administrativo y financiero.**

El subcomponente aborda tres (03) ítems, los cuales arrojaron los siguientes resultados.

**Tabla 16.**  
*Factores de Diagnóstico Administrativo-Financiero*

| Sistema de información administrativa-financiera                     | Si | No |
|----------------------------------------------------------------------|----|----|
| 11. ¿La empresa prepara de forma periódica informes financieros? De: |    |    |
| a. Situación del efectivo                                            | x  |    |
| b. Inversiones                                                       |    | x  |
| c. Deudas u obligaciones financieras                                 | x  |    |

**Nota.** Tabulado arrojado en el estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019.

**Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores

Del sistema de información administrativa financiera, como resultado positivo, en el CDA se destaca dos aspectos esenciales:

1. Prepara periódica informes financieros relacionados con la situación del efectivo
2. Prepara informes complementarios relacionados con la situación de las deudas u

El resultado negativo frente al sistema de información administrativa-financiera de la organización hace referencia que la empresa no prepara información periódica sobre las inversiones. La empresa debe dedicar el mismo cuidado e interés en vigilar sus inversiones como para elegir las, aunque no todas las inversiones requieren el mismo grado de seguimiento. Como regla general, cuanto mayor sea el capital invertido y el riesgo asumido, mayor vigilancia tendrá que ejercer. Todo esto es para controlar que todo vaya según sus expectativas, sus necesidades y su planificación. Si no es así, tendrá que plantearse tomar decisiones para remediar la situación.

#### **El subcomponente sistema de información operativo.**

El subcomponente aborda tres (03) ítems, los cuales arrojó los siguientes resultados.

**Tabla 17.**  
*Factores de Diagnóstico Operativo*

| Sistema de información operativa                     | Si | No |
|------------------------------------------------------|----|----|
| 12. ¿La empresa prepara periódicamente informes? De: |    |    |
| a. Ventas de contado y de crédito                    |    | x  |
| b. Costos                                            | x  |    |
| c. Gastos                                            | x  |    |
| d. Compras                                           |    | X  |

**Nota.** Tabulado arrojado en el estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

Como resultados positivos, la empresa prepara de forma periódica informes financieros de:

1. la situación del efectivo y
2. de las deudas u obligaciones bajo los estados financieros básicos de la empresa, la información contable y financiera.

Los estados financieros tienen apariencia de ser algo completo, definitivo y exacto. Sin embargo, presenta complejidades, restricciones y limitaciones, como se solo se pueden preparar para los grupos de interés como la administración, los accionistas y los acreedores lo que implicaría ciertas restricciones y ajustes a la presentación de cada caso y no pueden reflejar ciertos factores que afectan la situación financiera y los resultados de las operaciones pero que puedan expresarse monetariamente, como lo serían los compromisos de ventas, la eficiencia o la lealtad de los empleados.

El ítem evaluado que arrojó un resultado negativo frente al sistema de información administrativa-financiera de la organización fue que la empresa no prepara información periódica sobre las inversiones. La empresa debe dedicar el mismo cuidado e interés en vigilar sus inversiones como para elegir las, aunque no todas las inversiones requieren el mismo grado de seguimiento. Como regla general, cuanto mayor sea el capital invertido y el riesgo asumido, mayor vigilancia tendrá que ejercer. Todo esto es para controlar que todo vaya según sus expectativas, sus necesidades y su planificación. Si no es así, tendrá que plantearse tomar decisiones para remediar la situación.

El subcomponente aborda desde la letra a hasta d, los cuales arrojo los siguientes resultados:

De carácter positivo, la empresa prepara de forma periódica informes financieros de:

1. costos y 2. gastos de la información contable y financiera.

En un entorno cambiante de grandes retos económicos y financieros, las empresas deben desarrollar estrategias y tácticas que permitan garantizar la sostenibilidad de los negocios, bajo unos escenarios de una alta competencia.

La asignación de costos y gastos para cada actividad ya sea en forma directa a cada centro y según su participación, es fundamental para una adecuada planificación y gestión de los costos. Una adecuada asignación dependerá de la eficiente definición de los procesos de la empresa y cada uno con las actividades y proyectos a desarrollar durante un periodo determinado

De carácter negativo, aun el CDA no cuenta con una proyección financiera para:

1. compras y 2. Ventas

Para saber el impacto que tiene las ventas sobre la proyección de compras que permite establecer regularidades y analizar tendencias para así medir si el servicio está generando un incremento

### **El subcomponente de uso de la información.**

**Tabla 18.**

*Factores de Diagnóstico Uso de la Información.*

| <b>Uso de la información</b>                                                    | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 13. ¿Para que establece el uso de la información?                               |           |           |
| a. Para análisis del comportamiento de las ventas                               | x         |           |
| b. Para toma de decisiones                                                      | x         |           |
| c. Para preparar los presupuestos                                               |           | x         |
| d. Para establecer las desviaciones de las metas trazadas                       |           | x         |
| e. Para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas financieras            |           | x         |
| f. Para evaluar el desempeño de las áreas operacionales de la empresa           |           | x         |
| g. Para establecer incentivos cuantitativos y cualitativos de sus colaboradores | x         |           |
| h. Otros usos: Especifique cuales                                               |           | x         |

**Nota.** Tabulado arrojado en el estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

El subcomponente aborda desde la letra a hasta la g, los cuales arrojó los siguientes resultados:

Desde lo positivo el CDA, hace uso de la información financiera:

1. en el análisis del comportamiento de ventas,
2. toma de decisiones a través de ello y
3. establece incentivos cuantitativos y cualitativos de sus colaboradores.

Los aspectos internos de la empresas en el desarrollo de las operaciones son el resultado del trabajo conjunto de todas las áreas de la compañía; por consiguiente es necesario involucran en el estudio todas y cada una de las diferentes áreas, con el fin de determinar el grado de influencia sobre los resultados de las gestión financiera; ya que el uso que se le dé a este tipo de información debe ser una de las fuentes más importantes para la toma de decisiones dentro de la organización para así conocer las limitaciones del servicio y con el fin de maximizar el valor de la empresa.

Por otra parte, se obtuvieron resultados negativos para componente de uso como para:

1. la preparación de presupuestos,
2. establecer desviaciones en las metas trazadas,
3. evaluar el cumplimiento de metas u objetivos, y

#### 4. el desempeño de las áreas operacionales de la empresa.

Lo cual lleva a la empresa a que no pueda determinar de manera temprana sus problemas y crear contingencias, que no le permita la revisión y evaluación de políticas para alcanzar los objetivos deseados, a la correcta planificación de los costos de producción, crear o idear medidas para utilizar eficientemente los recursos de la empresa todo esto con el fin de facilitar el control efectivo sobre las funciones y actividades de la empresa.

#### **Resultados obtenidos del componente de gestión.**

El diagnóstico respecto a este componente se muestra desde dos perspectivas en las cuales se desglosan en serie de subcomponentes a saber:

#### **Perspectiva de las generalidades de la gestión**

- Generalidades
- Gestión del servicio
- Gestión de la comercialización

#### **Gestión de la comunicación, mercadeo y promoción**

#### **Perspectivas de las capacidades del personal y la organización**

- Cultura organizacional
- Control de gestión

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en los subcomponentes mencionados anteriormente:

**Tabla 19.**

*Factores de Diagnóstico Factores de Diagnóstico Generalidades en Gestión.*

| <b>4.1.3.1 Perspectiva de las generalidades de la gestión - Generalidades</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 1. ¿Se cuenta con un plan estratégico?                                        |           | x         |
| 2. ¿Se tienen definidas las líneas estratégicas del negocio?                  |           | x         |
| 3. ¿Se tiene una misión-visión-políticas-objetivos y metas?                   | x         |           |
| 4. ¿Se realiza seguimiento al plan estratégico de la empresa?                 |           | x         |
| 5. ¿Cada cuánto se realiza dicho seguimiento?                                 |           |           |
| a. Mensual                                                                    |           |           |
| b. Bimestral                                                                  |           |           |
| c. Trimestral                                                                 |           |           |

|                                                                                                      |  |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|
| d. Semestral                                                                                         |  | x |
| e. Anual                                                                                             |  |   |
| 6. ¿Se tienen establecidos un mapa de indicadores para la medición de la gestión de la empresa?      |  | x |
| 7. ¿Utiliza algún modelo de evaluación de la gestión de la empresa? Menciónelo si la respuesta es SI |  | x |

**Nota.** Tabulado arrojado en el estudio de campo, componente de gestión en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

El subcomponente generalidades abarca 7 ítems, en los que se evidencian una serie de resultados, dentro de los cuales cabe resaltar que las directivas han logrado un avance positivo al tener definida la misión, visión, políticas y valores institucionales, realizándole a estas un seguimiento semestral, lo que les ha permitido emprender un camino hacia el cumplimiento de sus metas.

En cuanto a los aspectos negativos o faltantes frente a las generalidades se tienen los siguientes ítems, a los cuales hay que trabajar para potencializarlos en el CDA:

- a. Se percibe que el CDA no cuenta con una herramienta básica como lo es el plan estratégico, el cual tiene como objetivo definir todo aquello que la empresa desea conseguir a corto y largo plazo,
- b. No se ha definido las líneas estratégicas del negocio,
- c. No se ha establecido un mapa de indicadores ni un modelo que les permita medir y evaluar la gestión de la empresa.
- d. La administración del CDA no utiliza o no tiene un método, herramienta o modelo de evaluación de la gestión de la empresa.

- **Subcomponente Gestión de Servicio**

La gestión del servicio se encuentra integrada en la gestión de la cadena de suministro como una unión entre las ventas y el cliente. El objetivo es optimizar las cadenas de suministros centradas en el servicio, que son más complejas que las centradas en los productos. Aspectos como la optimización del servicio al cliente, la mejora de los ingresos por servicio, el aumento de la satisfacción de los clientes, entre otros, son la preocupación mayor de las empresas que hoy enfocan su gestión en dicho subcomponente.

Para el análisis de este subcomponente se definieron un total de cinco (5) ítems, obteniendo los siguientes resultados, según lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla 20.** Factores de Diagnóstico Gestión del servicio

| Perspectiva de las generalidades de la gestión - Gestión del servicio                          | Si | No |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 8. ¿Los servicios están diferenciados de la competencia?                                       | x  |    |
| 9. ¿Realiza la empresa encuestas periódicas de satisfacción en la prestación del servicio?     | x  |    |
| 10. ¿Realiza mediciones periódicas de la demanda de los servicios?                             | x  |    |
| 11. ¿Realiza algún seguimiento de las acciones que realiza la competencia en el mercado local? | x  |    |
| 12. ¿Dispone de algún sistema para la captación de nuevos clientes?                            |    | x  |

**Nota.** Tabulado arrojado en el estudio de campo, componente de gestión en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

#### Aspectos positivos:

- a. Los servicios que presta el CDA en los actuales momentos están diferenciados de la competencia más cercana. Esto es importante por cuanto le da una ligera ventaja en el mercado frente a sus inmediatos competidores y también es un reto para mantenerla y aumentarla si quiere ser líder en el mercado.
- b. Un segundo punto a favor en cuanto a la gestión del servicio es que la administración ha implementado la realización de encuestas periódicas para medir el nivel de satisfacción en la prestación del servicio. Realizar este tipo de ejercicios permite recoger de los clientes atendidos las inconformidades, pero también las conformidades, insumos que le sirven para mejorar en donde está débil y mantener lo que hasta el momento es satisfactorio y no bajar la guardia en el servicio.
- c. Un tercer punto a favor para la administración e importante en los negocios, es la realización de mediciones periódicas sobre la demanda de los servicios. Este ítem además de ser una herramienta valiosa para la gestión es la aproximación directa a una investigación de mercado en caliente, con lo cual le permite ajustar las estrategias de mercadeo y promoción de los servicios en el entorno local.
- d. El cuarto aspecto que se resalta en el CDA es la realización de seguimiento de las acciones que realiza la competencia en el mercado local. Una de las acciones de la administración cuando se encuentra compitiendo en un mercado muy aguerido es estar al tanto de las jugadas y movimientos que sus competidores inmediatos hacen en el mercado y no ser sorprendidos con estrategias que le sean fatales para sus metas de crecimiento y permanencia en el mercado

El aspecto negativo está dado por no dispone pese a lo anterior, de algún sistema para la captación de nuevos clientes, lo cual se queda corto, frente a lo que realiza para estar al tanto del mercado y de cómo perciben los clientes los servicios que presta. Queda la sensación como sucede en algunos negocios que tienen la información, la procesan, pero no la usan, y

parece que eso sucede con el CDA, lo cual, implica definir una serie de indicadores que muestren como está la empresa y que debe potencializar para mejorar y alcanzar la meta y objetivos propuestos.

**En resumen:** realizar mediciones de la demanda del servicio, así como el seguimiento de las acciones que realiza la competencia, conocer a sus clientes, se ha vuelto una prioridad ya que son ellos quienes transmiten sus necesidades y expectativas a la empresa sobre el servicio por el cual tienen interés, pero todo ese esfuerzo no se traduce en estrategias efectivas de captura de nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

*“El sistema de gestión de la calidad es el puente desde donde las inquietudes y dudas iniciales del cliente se transforman en sentimientos de gratitud y satisfacción por el producto o servicio obtenido”.* (Díaz Ruiz, 2016, pág. 8)

#### - Gestión de la comercialización

Entendida la gestión de comercialización, como aquella estrategia o gestión que se dirige a satisfacer las necesidades del mercado y que la dirección o gerencia general, ha seleccionado como objetivo. El mercado son los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico, y que podrían comprar para satisfacer esa necesidad o deseo.

Por lo tanto, para alcanzar un adecuado rendimiento en la gestión comercial en el CDA, debe concentrarse en dos aspectos principales:

1. Definir la estrategia de la venta del servicio, “realizando acciones directas de marketing”, y llevar al cliente al servicio requerido.
2. Brindar calidad de servicio (durante y después de la venta o de la misma prestación del servicio).

Esto involucra un proceso que va desde el diseño del servicio adecuado, hasta la operación de la venta del mismo servicio. Para eso entonces se plantearon los siguientes ítems valorativos para el CDA centro de estudio en la presente práctica empresarial.

**Tabla 21.** Factores de Diagnóstico gestión del servicio

| Perspectiva de las generalidades de la gestión - Gestión del servicio                           | Si | No |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 13. ¿Existe un trato correcto, respetuoso y discreto hacia el cliente en todo momento?          | x  |    |
| 14. ¿Dispone de un material de apoyo para la venta (tarjetas, catálogos o folletos)?            | x  |    |
| 15. ¿Dispone de un grupo humano de apoyo a la gestión comercial?                                | x  |    |
| 16. ¿Utiliza las redes sociales para promocionar los servicios?                                 |    | x  |
| 17. ¿Cuenta con una página web interactiva para mostrar la empresa y promocionar sus servicios? |    | x  |

**Nota.** Tabulado arrojado en el estudio de campo, componente de gestión en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

En el subcomponente gestión de la comercialización se consultaron cinco (5) aspectos, los cuales se reflejan en preguntas que van de la 13 a la 17, arrojando como resultados positivos:

- a. El trato correcto, respetuoso y discreto hacia sus clientes, esto debido a que cuenta con personal altamente calificado para la prestación de su servicio con altos niveles de calidad,
- b. El CDA cuentan con un buen material de apoyo mediante volantes que les permiten dar a conocer sus servicios y a su vez proporcionan a sus clientes alternativas que les facilita adquirir sus servicios, como lo son la modalidad de pago por tarjeta y métodos de financiamiento, ya que están son medidas que permiten hacer más asequible el servicio a ciertos grupos de interés.
- c. El área de servicios y atención al cliente dispone de un grupo humano de apoyo a la gestión comercial, preparado y conocedor de los servicios, el cual es apoyo para el cliente para la toma de la decisión y procurar la satisfacción en la prestación del servicio, estando atento a dar solución a las inquietudes de los clientes al ser solicitados.

En cuanto a los aspectos negativos se tiene:

- a. Dentro de la gestión comercial, el CDA y su cabeza principal no viene utilizando las redes sociales para promocionar los servicios. Esto es, a juicio de los que adelantamos este trabajo, se está perdiendo una gran oportunidad de impulsar y dar a conocer la empresa, además de capturar un volumen mayor de clientes potenciales.
- b. El CDA no cuenta en el momento del estudio y diagnostico con una página web interactiva para mostrar la empresa y promocionar sus servicios, además de ser un medio de interactuar con los clientes actuales y los potenciales clientes para el ofrecimiento del servicio, pero también como medio de información para dar a conocer cambios en cuanto a la reglamentación en materia de transportes y servicios asociados, y también como medio de transmitir conocimientos a favor de los usuarios y conductores.

En resumen, respecto a este componente, la administración del CDA debe visionar la importancia de las redes sociales y la creación de la página web, como una herramienta de soporte a su posicionamiento en el mercado. Al no contar con las herramientas tecnológicas que están a la vanguardia hoy en día, está perdiendo un espacio valioso para promocionar de forma masiva sus servicios para expandirse en el mercado y sobre todo posicionar la imagen de la empresa y la calidad de los servicios que presta.

#### 4.1.3.2 Gestión de la comunicación, el mercadeo y promoción de los servicios

Gestionar la comunicación, implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones, en este caso, lo que realiza el CDA dentro de su operación misional. Frente a esto se plantean una serie de eventos que permiten establecer que tanto la empresa tiene definidos los elementos de su gestión de comunicación.

**Tabla 22.**

*Factores de Diagnóstico de la gestión de comunicación, mercadeo y promoción*

| <b>4.1.3.2 Gestión de la comunicación, mercadeo y promoción</b>                                                                           | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 18. ¿Cuenta con un plan de mercadeo anual?                                                                                                |           | x         |
| 19. ¿Cuenta con una base significativa de clientes?                                                                                       | x         |           |
| 20. ¿Se ha llegado a nuevos segmentos de mercado?                                                                                         |           | X         |
| 21. ¿Cuenta a nivel del mercado local con imagen corporativa consolidada?                                                                 |           | X         |
| 22. ¿Se tiene política de crédito definida?                                                                                               |           | X         |
| 23. ¿Se tienen indicadores de facturación de los diversos servicios?                                                                      |           | X         |
| 24. ¿Dispone de campañas publicitarias para promocionar sus servicios?                                                                    | x         |           |
| 25. ¿Les permite a los clientes identificar fácilmente el horario de atención?                                                            | x         |           |
| 26. ¿Existe un departamento técnico para el desarrollo del servicio?                                                                      | x         |           |
| 27. ¿Introduce innovaciones en cuanto a la prestación del servicio?                                                                       |           | X         |
| 28. ¿Introduce innovaciones en cuanto a la atención al cliente?                                                                           | x         |           |
| 29. ¿Consulta periódicamente la opinión de la clientela para conocer su nivel de satisfacción y emprende acciones destinadas a la mejora? | X         |           |

**Nota.** Tabulado arrojado en el estudio de campo, componente de gestión en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

En el subcomponente de la gestión de la comunicación, mercadeo y promoción se formularon 12 ítems de interés para su diagnóstico que abarcan preguntas que van desde la 18 a la 29, las cuales arrojaron los siguientes resultados:

1. La administración tiene una base significativa de clientes
2. Las directivas realizan campañas publicitarias para promocionar sus servicios
3. Tienen identificado el horario de atención
4. El CDA cuenta con personal técnico para el desarrollo de sus servicios
5. La administración realiza innovaciones en cuanto a la atención al cliente

De acuerdo a la gestión que lleva a cabo el CDA, se logra evidenciar el buen manejo que ha venido desarrollando las directivas en cuanto a la gestión de comunicación y promoción de sus servicios, ya que al contar con una base de clientes le permite recordar anualmente sobre el vencimiento de su certificado, haciendo que sea más probable que sus clientes

regresen año tras año para adquirir sus servicios, además de las campañas que realizan logran llegar personas que pueden convertirse en clientes potenciales.

Por otra parte, el CDA presenta carencia de un plan de mercadeo, lo que le impide llegar a nuevos segmentos en el mercado, además no se ha establecido una política de crédito para sus clientes de acuerdo con la modalidad de recaudo que maneja; de acuerdo con las innovaciones en la prestación del servicio se hace difícil incorporarlas dado los lineamientos normativos por los que están regidos.

La función de mercadeo juega un papel preponderante para la empresa, ya que su función es proveer información relevante que permita caracterizar y entender a los clientes actuales o potenciales ya que cada vez más entran nuevos competidores al mercado.

**- Subcomponente Cultura organizacional.**

*“Cuando quienes dirigen una organización confían en los beneficios de los sistemas de gestión, están más dispuestos a conocer e interiorizar sus principios. Sin conocimiento previo no es factible interiorizar, y al no interiorizar, no hay compromiso real”. (Díaz Ruiz, 2016, pág. 20)*

**Tabla 23.**

*Factores de Diagnóstico de Cultura Organizacional*

| <b>Perspectivas de las capacidades del personal y la organización - Cultura organizacional</b>                     | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 30. ¿La empresa esta acogida a algún sistema de calidad?                                                           | X         |           |
| 31. ¿Dispone de manuales para el desarrollo de los procedimientos operativos para el trabajo?                      | X         |           |
| 32. ¿Conoce el número de nuevos clientes conseguidos por periodo y vendedor?                                       |           | x         |
| 33. ¿Sabe usted lo que vende cada uno de sus vendedores?                                                           |           | x         |
| 34. ¿Sabe usted lo que <b>NO</b> vende cada uno de sus vendedores?                                                 |           | X         |
| 35. ¿Ha estudiado la zona por vendedor de forma que el coste sea mínimo y pueda ser atendida perfectamente por él? |           | X         |
| 36. ¿Conoce usted la rentabilidad por vendedor?                                                                    |           | X         |
| 37. ¿Dispone de elementos correctos para determinar los precios de venta del servicio?                             | X         |           |

**Nota.** Tabulado arrojado en el estudio de campo, componente de gestión en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

- a. Los resultados arrojados en el subcomponente cultura organizacional, se evidencia que Certi Express Cartago S.A.S esta acogida a un sistema de calidad regido bajo los lineamientos de la ISO 9001 y ceñido a los parámetros establecidos en la ISO IEC 17020:2012.

- b. cuenta con los manuales correspondientes para el desarrollo de los procesos por área de trabajo y los elementos correctos para determinar los precios de venta de sus servicios.

#### Aspectos negativos y débiles en el CDA Certi Express Cartago S.A.S

- a. No cuenta con la información necesaria sobre las funciones realizadas por el área de ventas,
- b. se evidencia desconocimiento sobre el número de clientes nuevos,
- c. No se tiene un indicador del estado de ventas por vendedor y el margen de rentabilidad que puede generar cada uno de ellos,

Frente a tales eventos, se hace necesario que exista un alto grado de compromiso por parte de la gerencia ya que está ligado a la cultura organizacional, para establecer un mapa de indicadores que apoye la medición de la gestión y le permita ajustar las directrices operativas de la empresa hacia los resultados esperados.

#### - Control de Gestión

Se trata de un proceso que permite guiar a la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y a su vez es un instrumento que permite evaluarla. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención en la planificación y el control como sus dos pilares centrales, debiendo contar con una orientación estratégica que brinde aspectos operativos.

Teniendo como referente lo dicho en las líneas precedentes, se plantearon ocho preguntas a la administración del CDA respecto a dicho tema, los cuales se pueden evidenciar en la tabla siguiente con los resultados obtenidos.

**Tabla 24.**

#### *Factores de Diagnóstico personal y organización*

| <b>Perspectivas de las capacidades del personal y la organización</b>                                   | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>- Control de Gestión</b>                                                                             |           |           |
| 38. ¿Cuenta la empresa con un manual de control de gestión?                                             |           | x         |
| 39. ¿Cuenta la empresa con indicadores diferentes a los exigidos por el ministerio de transporte?       | X         |           |
| 40. ¿La empresa tiene algún método de medición de cumplimiento de metas?                                |           | x         |
| 41. ¿Tienen a alguien designado para recibir el análisis de medición de cumplimiento?                   |           | x         |
| 42. ¿Se toman decisiones con base a indicadores?                                                        |           | x         |
| 43. ¿Tiene la empresa un plan de seguimiento, evaluación y retroalimentación?                           |           | x         |
| 44. ¿Dispone de un control permanente de su gestión?                                                    |           | x         |
| 45. ¿Dispone de un "cuadro de mando" que sintetice todas las coordenadas de la evolución de su empresa? | X         |           |

**Nota.** Tabulado arrojado en el estudio de campo, componente de gestión en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

Respecto a los resultados arrojados en el subcomponente control de gestión, el CDA realiza una serie de indicadores que le permiten determinar la capacidad de los servicios prestados y demás exigidos por el ministerio de transporte.

Por otra parte, se evidencia un bajo nivel en cuanto al manejo del control de gestión, haciendo cada vez más difícil la toma de decisiones para la empresa, al no contar con manual de control, seguimientos continuos y métodos de medición. Por esto, se hace indispensable para la gerencia ejercer la función de control, porque con esto asegura que se dé cumplimiento a las metas propuestas y se refleja un proceso adecuado para la toma de decisiones, obteniendo como resultado un control de gestión más eficiente y eficaz.

### **Resultados obtenidos del componente Operativo.**

La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos, por lo que se encuentran involucradas cada una de las actividades de la cadena de valor interno. Por lo tanto, dentro de la gestión operativa quedan englobadas también las diversas gestiones de producción, distribución, aprovisionamiento, recursos humanos y financieros.

Por tanto, es preciso definir cuáles son las principales funciones de la gestión operativa al interior de la organización, llegando a la conclusión que son tres las áreas de intervención, la primera tiene que ver con **Análisis de los servicios**. Fundamentalmente en lo que se refiere a la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensan ofrecer y los requerimientos de clientes y proveedores. También implica el cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio y a las pruebas de su correcto funcionamiento. La segunda corresponde al **Análisis de los procesos**. Gestión de los procesos técnicos y administrativos de la organización y el estricto cumplimiento de leyes y normativas relacionadas con el proceso de producción de artículos y prestación de servicios y la tercera, es el **despliegue de recursos y capacidades** para obtener **resultados concretos** a partir del modo como se dirigen y se diseñan los procesos operacionales para la prestación del servicio. (Isotools.org, 2019). Teniendo en consideración dichos conceptos, se define para el CDA los factores de diagnóstico operativo en lo que tiene que ver la prestación del servicio.

El subcomponente aborda trece (13) ítems, los cuales arrojó los siguientes resultados.

**Tabla 25.****Factores de Diagnóstico de prestación del servicio**

| <b>Factores de diagnóstico del departamento de prestación del servicio</b>                                                              | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 1. ¿Conoce la capacidad real y efectiva de la empresa?                                                                                  | x         |           |
| 2. ¿Se presenta cuello de botella en el proceso de prestación del servicio, es decir las operaciones que limitan la prestación de este? | x         |           |
| 3. ¿El proceso de prestación del servicio puede ser considerado antieconómico a corto plazo?                                            |           | x         |
| 4. ¿Se han medido en términos de porcentaje o en términos de horas improductivas el servicio prestado?                                  | x         |           |
| 5. ¿Aplica un programa específico que permita establecer los tiempos promedios en la prestación del servicio por cliente?               | x         |           |
| 6. ¿Este programa es puesto al día periódicamente y se comunican las variaciones del plazo del servicio?                                |           | X         |
| 7. ¿Se planifica la carga de trabajo por empleado y por servicio?                                                                       |           | X         |
| 8. ¿Se programa el trabajo diario de cada empleado dándole la carga necesaria para alcanzar el rendimiento óptimo?                      | x         |           |
| 9. ¿Tiene implementado un control estadístico de calidad en la prestación de cada servicio?                                             |           | X         |
| 10. ¿Tiene implantado algún sistema de incentivos por la línea de servicio y por empleado?                                              |           | X         |
| 11. ¿Tiene implementado algún sistema de incentivos referentes al criterio de calidad en la prestación del servicio?                    |           | X         |
| 12. ¿Tiene una plantilla en la que lleve registros sobre la calidad del servicio prestado?                                              | x         |           |
| 13. ¿Los empleados conocen la misión, visión, principios, valores asociados a cada línea de servicio prestado?                          | x         |           |

**Nota.** Tabulado arrojado en el estudio de campo, componente de gestión en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

Respecto a este componente, se realizaron 13 preguntas en total y los resultados obtenidos son los siguientes:

En el CDA, se evidencia el buen desempeño técnico-operativo por parte de los colaboradores de la empresa, al contar con un personal altamente calificado, competitivo y comprometido con el desarrollo de sus funciones, dentro de las cuales se resaltan el conocimiento que tienen acerca de la visión, misión, políticas y valores relacionados a cada línea de servicio prestado y al debido registro que se realiza sobre la calidad en el servicio, además las directivas conocen la capacidad efectiva y real que puede llevar a cabo en la prestación del servicio, reconociendo en este los imprevistos que surgen regularmente. Cabe señalar que el servicio de la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes genera un alto nivel de demanda, ya que es una exigencia por parte del Estado.

### **Desarrollo del objetivo B: Caracterizar la estructura operativa para la empresa Certi Express Cartago S.A.S. en el desarrollo de presupuestos de ingresos, costos y gastos.**

Para dar forma a la caracterización de la estructura operativa de la empresa respecto a su proceso de operación, fue necesario hacer un levantamiento a los procesos que lleva a cabo la empresa, tales como el proceso de ventas, operativo, costos, gastos, inversión y financiamiento, estos se presentan mediante flujos de procesos, lo que permite la elaboración de la guía para construir el presupuesto de la empresa.

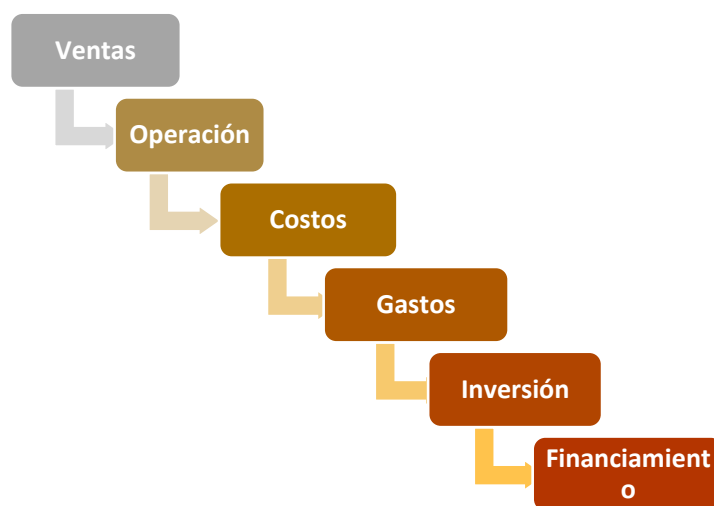
#### **Aspectos principales para la caracterización.**

Para llevar a cabo la caracterización fue necesario identificar los principales procesos de operación que aplican en el desarrollo del objeto social de la empresa, estos permiten establecer cómo opera el CDA y los flujos de procesos darán al grupo investigador los elementos necesarios para diseñar la propuesta correspondiente.

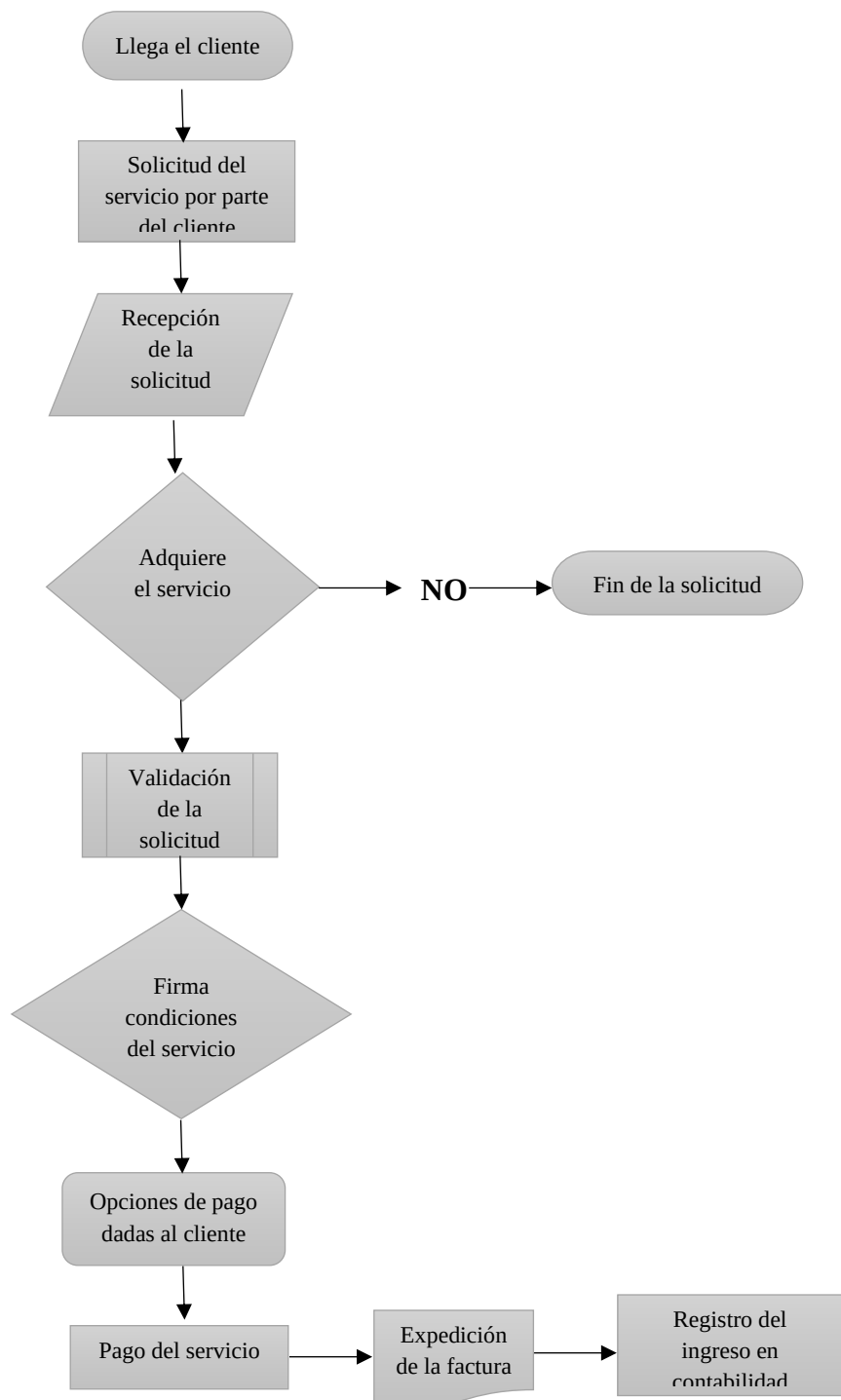
Los procesos asociados para la caracterización de la estructura operativa del CDA son los siguientes, los cuales se resumen en el siguiente esquema:

#### ***Ilustración 8.***

##### *Caracterización Operativa del CDA*

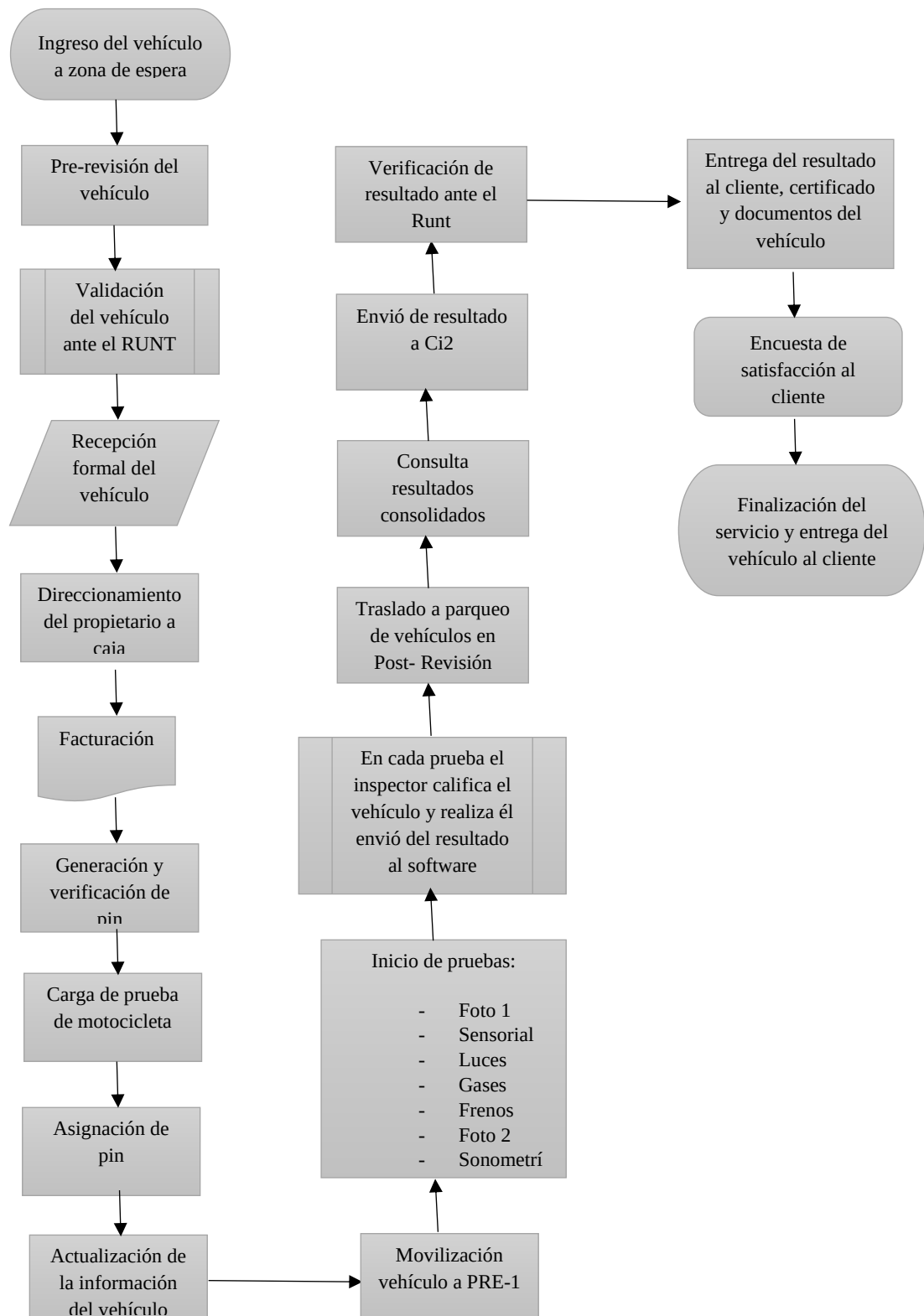


**Nota.** Datos obtenidos internamente de la empresa para uso del trabajo de campo. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

**Desarrollo operativo para definir la construcción del presupuesto****A****Flujo del proceso de ventas**

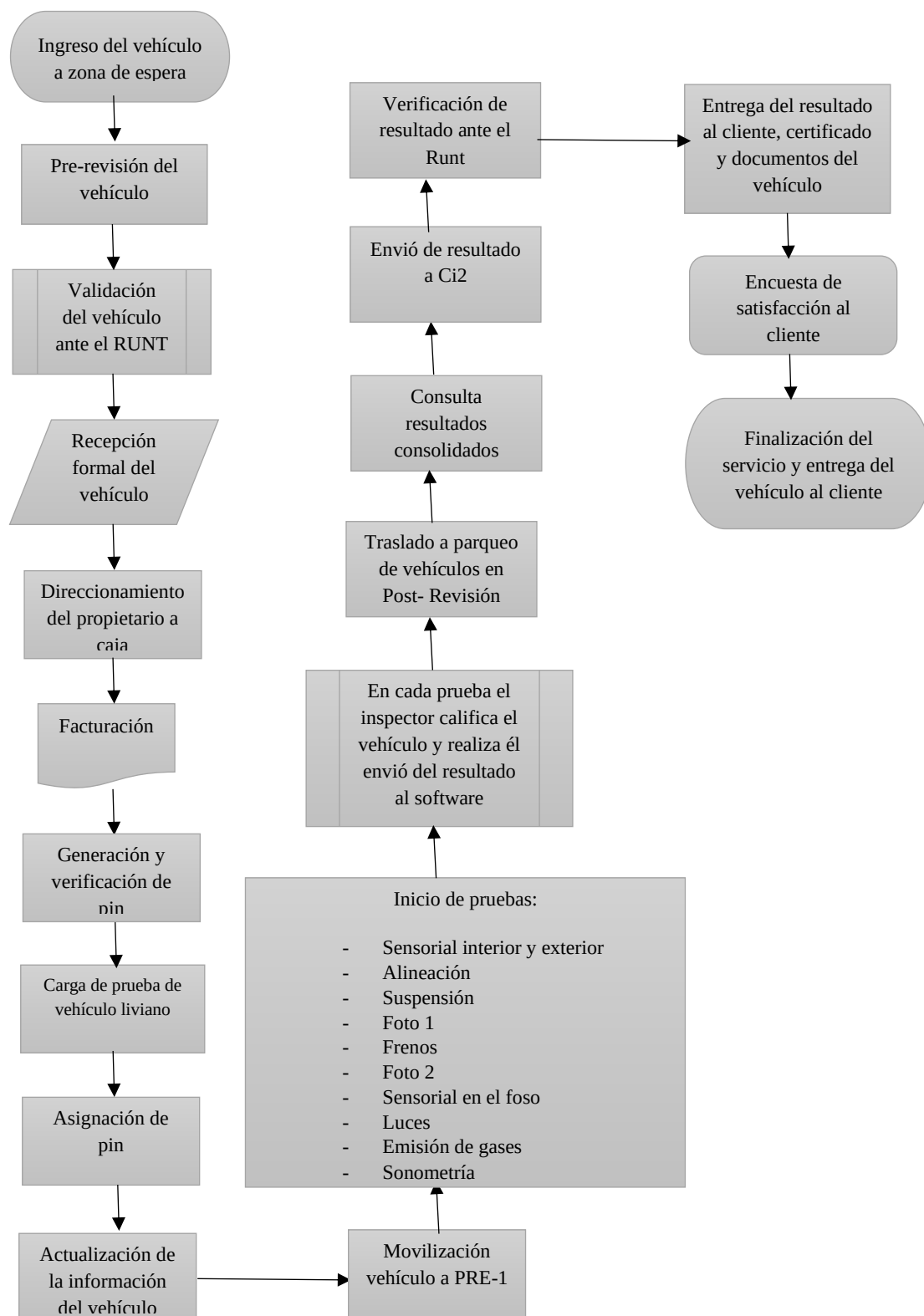
B

### Flujo del proceso de operación motocicletas



C

### Flujo del proceso de operación livianos



**Elementos del costo de prestación del servicio**

- Mano de obra especializada:
  - Inspectores técnicos (corresponde en la planta de personal a cuatro personas)
- Mano de obra no especializada:
  - Directores técnicos (2)
  - Operador de recaudo
- Personal de Apoyo
  - Representante legal (1)
  - Gerente general (1)
  - Auxiliar contable (1)
  - Auxiliares administrativas (3)
  - Servicios generales (1)
- Costos indirectos a la prestación del servicio
  - Insumos:
    - Fupas: Formulario único de pago anticipado de servicios
    - Ci2
    - Tasa de la Agencia Nacional de Seguridad Vial
    - Certificados
    - Listas de chequeo de recepción
    - Porta documentos
  - Otros C.I.P.S.
    - Arrendamiento
    - Energía eléctrica
    - Alumbrado publico
    - Acueducto
    - Alcantarillado
    - Aseo
    - Pago servicio de Televisión
    - Pago servicios de Telefonía

- Pago servicio de Fibra óptica
- Pago servicios de Monitoreo y vigilancia
- Póliza de responsabilidad civil extracontractual
- Póliza de responsabilidad civil profesional
- Auditorias
- Honorarios
- Impuestos (Industria y comercio, avisos y tableros, sobretasa bomberil, retención en la fuente, IVA, renta)
- Contribución especial superintendencia de puertos y transporte
- Calibración
- Verificación
- Mantenimiento equipo de computación
- Mantenimiento UPS
- Mantenimiento maquinaria
  - ✓ Lubricantes
  - ✓ Aceites
  - ✓ Penetrantes
  - ✓ Limpiadores
  - ✓ Racores y partes
  - ✓ Filtros
  - ✓ Paños
- Depreciación
- Elementos de papelería
- Elementos de aseo y cafetería
- Publicidad
- Arrendamiento vallas publicitarias

## Identificación y clasificación de los gastos operacionales

### a. De administración

- Gastos de personal: Representante legal (1) - Gerente general (1) - directores técnicos (2) - Auxiliar contable (1) - Auxiliares administrativas (3) - Servicios generales (1)
  - ✓ Sueldos
  - ✓ Auxilio de transporte
  - ✓ Cesantías
  - ✓ Intereses sobre las cesantías
  - ✓ Prima de servicios
  - ✓ Vacaciones
  - ✓ Auxilios
  - ✓ Aportes ARL
  - ✓ Aportes a EPS
  - ✓ Aportes a pensiones
  - ✓ Aportes a cajas de compensación
- Certificados mercantiles
- Tramites y licencias
- Renovación matricula mercantil
- Inspección bomberil
- Pasajes aéreos
- Pasajes terrestres
- Peajes
- Combustible
- Casino y restaurante
- Taxis
- Parqueaderos
- Correspondencia
- Instalaciones y reparaciones locativas

b. De ventas

- Gastos de personal: Inspectores técnicos (4)
  - ✓ Sueldos
  - ✓ Auxilio de transporte
  - ✓ Cesantías
  - ✓ Intereses sobre las cesantías
  - ✓ Prima de servicios
  - ✓ Vacaciones
  - ✓ Auxilios
  - ✓ Aportes ARL
  - ✓ Aportes a EPS
  - ✓ Aportes a pensiones
  - ✓ Aportes a cajas de compensación

**Elementos de inversión**

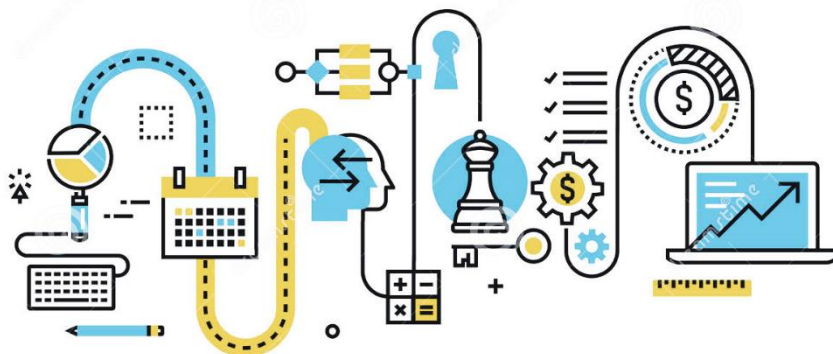
- a. Análisis de las alternativas de inversión
- b. Evaluación financiera: TIR Y VPN

**Elementos de los gastos no operacionales de financiamiento**

- a. Costo del crédito: intereses o servicio de deuda
- b. Amortización del crédito

Manual o guía para construir el presupuesto

# MANUAL DE PRESUPUESTO



## “CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S”



### Generalidades del Manual.

#### *Definición de manual.*

Este manual es un documento que permite guiar, coordinar y orientar a la gerencia, el contador y demás colaboradores hacia la elaboración y preparación del presupuesto de la empresa CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S.

#### *Objetivo general del manual.*

Utilizar este documento para apoyar el proceso de planeación, elaboración, preparación, ejecución y seguimiento del presupuesto en Certi Express Cartago S.A.S.

#### *Objetivos específicos del manual.*

- Mostrar el paso a paso en cada una de las etapas de la elaboración y preparación del presupuesto en Certi Express S.A.S.
- Exponer los criterios bajo los cuales se seleccionará la información de las distintas áreas para el análisis y proyección del presupuesto.
- Especificar el paso a paso del cómo se debe elaborar el presupuesto de Certi Express Cartago S.A.S desde la gerencia.

## **Generalidades del presupuesto.**

### ***Definición del presupuesto.***

Para la empresa CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S el presupuesto es un cálculo anticipado de los ingresos operacionales, los costos de prestar el servicio, los gastos operacionales de apoyo a la operación, la forma de la financiación e inversión de la operación. Para la preparación y operación del presupuesto la gerencia debe apoyarse en la información histórica, los estados financieros, los formatos, y el uso del Excel para la debida formulación de las diversas proyecciones cuantitativas del presupuesto maestro del centro de diagnóstico automotor.

### ***Objetivos del Manual de presupuesto.***

#### **Objetivo General para el Manual.**

Establecer los lineamientos sobre los cuales se debe basar CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S para realizar la planeación de sus operaciones, estimar los costos y gastos de corto plazo (por periodos mensuales), expresado en su presupuesto operativo.

#### **Objetivo Específicos para el Manual.**

- Establecer los pasos para la elaboración del presupuesto operativo en formatos preestablecidos.
- Cuantificar las necesidades de los recursos para ser asignación a las áreas operativas y administrativas de la empresa.
- Definir los indicadores para la medición de la gestión de la empresa tomando como base los resultados operativos y el presupuesto ejecutado por la gerencia.

#### **Importancia del Presupuesto.**

El presupuesto es un mecanismo para la gerencia de la empresa que se utiliza como herramienta para la planeación de las necesidades de recursos y la debida asignación de los mismos acordes a la operación periódica en Certi Express.

Anticipar de la manera más técnica y con el uso de herramientas de proyección el comportamiento de los ingresos, costos y gastos para el siguiente periodo.

Consolidar bajo el presupuesto la información operativa del CDA, para la toma de decisiones de la gerencia y la orientación de las estrategias para el logro de las metas y objetivos operativos trazados.

Fijar las metas operativas del CDA por periodo.

Evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas financieras y operativas trazadas.

## **Ventajas y Desventajas del presupuesto.**

### ***Ventajas.***

Permite conocer las necesidades reales para la operación de un organismo de acreditación de la conformidad tipo CDA.

- Proporciona información real sobre los recursos financieros necesarios para la operación del CDA.
- Conocer con anticipación que recursos y cuando son requeridos para la contratación del personal y mejorar o apoyar la prestación del servicio, en la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes.
- Programar los recursos para el sostenimiento de la acreditación bajo el esquema de calidad definido en la ISO IEC 17020:2012 tales como: auditorías internas y externas y visitas regulares de los órganos de control.
- Estimar el monto de los impuestos, tasas y contribuciones a los cuales está obligado el CDA, tales como: renta, IVA, retención en la fuente y a título de industria y comercio, sobretasa bomberil, avisos y tableros, contribución especial del ministerio de transporte.
- La flexibilidad en la proyección brinda la posibilidad de efectuar cambios que permitan una adecuada ejecución presupuestal.
- Proyectar las necesidades caja para el cumplimiento de los diversos compromisos operativos y de inversión.
- Evaluar el comportamiento del presupuesto frente a la ejecución real, determinando las variaciones e identificando las posibles variaciones positivas o negativas del plan financiero trazado.



### ***Desventajas.***



- Debido a los constantes cambios del sector puede ser necesaria su modificación constantemente.
- No está exento de inexactitud.
- Se requiere de compromiso desde la alta gerencia para que se dé cumplimiento al presupuesto trazado.

## **Requisitos exigidos para quienes elaboran el presupuesto.**

### **1. Conocer la Empresa CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S.**

Se hace necesario que todos los implicados en la elaboración del presupuesto del CDA, tales como el representante legal, el gerente general, el gerente administrativo, los directores técnicos, la contadora, que además de ser profesionales idóneos deben conocer la misión, visión, políticas y en general el contexto de la organización,

además se deben involucrar en los planes estratégicos para el año siguiente. De ser necesario deberán revisar o rediseñar las políticas de servicios, ventas y administración.

2. Exposición de los presupuestos

Las personas encargadas de la elaboración del presupuesto antes mencionadas, darán a conocer los puntos sobre los cuales se llevarán a cabo las debidas proyecciones y estimaciones para elaborar el presupuesto, impartida desde la junta directiva y esta, de las directrices emanadas de la asamblea general de accionistas para su aprobación.

3. Regular el cumplimiento del plan propuesto y vigilar la delegación de funciones.

Para cumplir con el presupuesto de la empresa CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S, el gerente general y por la naturaleza de la empresa será el encargado conforme a su manual de funciones, del adecuado proceso de elaboración y ejecución del presupuesto, para lo cual se apoyara en información real y veras obtenida de quienes intervinieron en su conformación con el fin de validar constantemente su adecuada ejecución; así mismo, en caso de ser necesario llevar a cabo modificaciones presupuestales, este debe presentarlas debidamente justificadas en coayuda con su equipo ante la junta directiva para su aprobación, todo esto con el fin de velar y encaminar la ejecución del presupuesto.

4. Determinación de los periodos de tiempo presupuestados.

El periodo de referencia para la información histórica va desde el 01 de enero 31 de diciembre del año cada uno de los años consultados y tomados para las proyecciones. El presupuesto se construye para periodos de un mes de forma continua.

5. Monitoreo del presupuesto.

En CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S las actividades de monitoreo y evaluación serán periódicas mensuales dentro de los diez primeros días, para cada uno de los reportes dados por el área financiera y contable.

6. Retroalimentación.

Dentro del proceso se compara lo real con lo presupuestado, con miras a afinar los pronósticos, se analizarán las actividades, los costos incurridos y se procurará optimizar los procesos, para dar continuidad a la construcción del presupuesto del CDA.

7. Herramientas: para la debida construcción del presupuesto, las estimaciones y proyecciones se requiere que el personal tenga mínimo de capacitación en herramientas ofimáticas y en especial habilidades y destrezas en el Excel.

### **Mecánica, técnica y principios para la elaboración del presupuesto.**

#### ***Mecánica.***

La mecánica utilizada para la elaboración del manual es a través de cédulas, dependientes entre sí, las cuales tienen la función de arrojar datos cuantificables acerca de los niveles de ventas, insumos, mano de obra, costos directos e indirectos, los gastos administrativos y de ventas, y cualquier otro que se observe o sea previsto. Con dichos datos se procederá a la elaboración de los estados financieros proyectados.

#### ***Técnica.***

Los procedimientos técnicos y administrativos que se utilizarán para el desarrollo del presupuesto abarcan la estructura organizacional, el contexto de la organización; es decir, el nivel de penetración en el mercado presente y el alcance pretendido, el mercado cautivo y potencial, la observación de la competencia y de la experiencia del equipo de presupuesto. A continuación, se nombrarán algunos, los cuales pueden ser modificados y no implican restricción alguna.

- Recolección y análisis de datos estadísticos sobre el histórico de las ventas.
- Clasificación de los gastos fijos y variables.
- Identificación de los insumos que intervienen en la prestación del servicio.
- Identificación de las partes intervinientes dentro del proceso de revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes, desde la parte operativa y administrativa.
- Análisis económico del sector al cual pertenece el CDA.

Las técnicas de asignación de costos fueron los métodos estadísticos de proyección.

#### ***Principios.***

Los principios adoptados por CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S en la elaboración del presupuesto son los siguientes:

- Determinación cuantitativa  
Se expresará en unidades monetarias los costos utilizados para la ejecución de los métodos de la empresa.
- Objetivo:

El presupuesto debe responder a los objetivos propuestos por la gerencia para fortalecer y cumplir las estrategias.

- Flexibilidad:  
Para fortalecer en el cumplimiento del presupuesto por si se presentan situaciones impredecibles.
- Unidad:  
Cada área debe elaborar su presupuesto de acuerdo con la organización, y este debe ser de acorde a los objetivos el CDA.
- Participación  
Todos los empleados deben participar a través de los gestores de área, quienes compartirán su conocimiento específico para el diseño del presupuesto general.
- Predictibilidad:  
Se espera que el presupuesto ayude a proyectar los costos y gastos requeridos para el desarrollo.
- Contabilidad por área de responsabilidad:  
La contabilidad cumplirá con los principios de contabilidad generalmente aceptados de acuerdo con las normas vigentes, para los fines de control presupuestal y se crearán centros de costos por cada actividad, con el fin de que los recursos verifiquen que los costos se ajusten a lo presupuestado.

### **Etapas de elaboración del presupuesto.**

#### ***Pre-Iniciación.***

Para iniciar el presupuesto se nombra un líder, para este caso el contador público de la CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S, el cual será el encargado de programar las reuniones y establecer con los miembros del equipo ya descritos para llevar acabo la elaboración y preparación del presupuesto. Esta fase inicial está enfocada en planear y delimitar las expectativas de la empresa y las posibilidades de cumplimiento del presupuesto.

Para esto se elaborará la aprobación de un plan que contenga los lineamientos de la planeación financiera a corto plazo, definido desde de la Gerencia del CDA, esta se debe acoplar al desarrollo operativo de la organización desde los manejos y criterios internos, debe ser lo suficientemente adaptables y confiables para ser encausados al progreso de cada actividad, debe ir acompañado de su entorno competitivo, en los resultados obtenidos y en las estrategias ya utilizadas, teniendo en cuenta las variables controlables y no controlables de cada

elementos de los costos, de igual manera se deberá informar a todo el personal encargado de las áreas operativas y administrativas los tipos de procesos que se realizarán para así tener una mayor sinergia a la hora de desarrollar el presupuesto.

### ***Elaboración.***

Una vez definidos y aprobados los lineamientos de la planeación, la gerencia, los socios, el contador y el auxiliar contable proceden a la elaboración de un plan de acción incluyendo las actividades de operación, inversión y financiamiento a requerir en el Corto plazo para el CDA, por eso se requieren dentro del proceso los anteriores colaboradores mencionados para analizar cuáles de las variantes o problemas deban ser tomados para incluir en el plan de acción, el cual permita ser útil para la gerencia y dar inicio a desarrollarlo.

Es por esto por lo que dentro de ello se debe incluir la cantidad de servicios prestados por cada línea dentro de un resumen de ventas por mes, se debe aplicar cuatro métodos de proyección y elegir uno; se recomienda elegir el que presente menos margen de error para que se cumpla lo proyectado. Después de elegir la presentación de las ventas proyectadas y/o presupuestadas, después de esto se procede a la elaboración el presupuesto de Mano de obra, el presupuesto de costos indirectos de prestación del servicio (CIPS), El estado de costos de la prestación del servicio, el presupuesto del precio de venta, el presupuesto de gastos operacionales, hasta aquí por cada línea de prestación del servicio.

Para continuar con el Estado de Resultados Presupuestado, El Estado de Flujo de Efectivo que será ejecutado en el siguiente año, y un análisis de sensibilidad del presupuesto para saber si se cumple lo presupuestado. Cada uno de estos Presupuestos y Estados será soportado por cédulas dentro del este Manual y se entregará una plantilla del año 2020 presupuestado.

### ***Ejecución.***

Una vez establecidos y aprobados los presupuestos operacionales de ventas, costo de mano de obra, costos indirectos, cada área responsable se apropia del presupuesto y procede a partir del primer día de inicio de operación a su ejecución, esto es, poner en marcha cada componente presupuesto y orden su ejecutoria mediante la ordenación del desembolso respectivo.

### ***Control.***

En esta fase de control se ejercerá sobre los informes realizados por cada una de las áreas, como lo son:

- a. La gerencia consolida el plan de acción,
- b. la contadora y la auxiliar contable los diferentes tipos de planes presupuestados como: las ventas proyectadas y/o presupuestadas, después de esto se procede a la elaboración el presupuesto de Mano de obra, el presupuesto de costos indirectos de prestación del servicio CIPS. El estado de costos de la prestación del servicio, el presupuesto de gastos

operacionales.

- c. Tesorería realiza el seguimiento de los ingresos recaudados y los pagos efectuados, estableciendo el balance entre entradas y salidas y reorientando los saldos hacia un mejor aprovechamiento.
- d. El área operativa: Con el presupuesto en mano de los servicios a prestar cada mes, hará el seguimiento y registrará en formato de seguimiento el cumplimiento de los servicios presupuestado versus los realizados efectivamente. El control se establece cuando realiza el seguimiento y determina si efectivamente están cumpliendo en tiempo y en cantidad lo programado.
- e. El área comercial: toma el plan de mercadeo y a partir del número de servicio proyectados por mes, ejerce la labor de mercadeo, de búsqueda de clientes y promoción de los servicios. La desviación en el cumplimiento del plan de mercadeo es el efecto control de si lo planteado y programado se cumple y si no, aumentar los esfuerzos de mercadeo.
- f. El control de la gestión total queda en mano de la gerencia al recibir de cada área los informes quincenales y mensuales consolidados y establecer los indicadores de cumplimiento en cada componente presupuestado. Estos informes serán recolectados por los responsables para ser evaluados por el grupo de trabajo de auditoria y estos a su vez enviarán un reporte a gerencia quien en últimas tomara la decisión final para dar solución o aprobar las acciones propuestas a los procesos que lleva la empresa.

### ***Evaluación y Retroalimentación.***

#### **Evaluación**

Al Finalizar cada periodo (mes) cada área remite los informes del plan de acción y presupuestal con cifras claras y comentarios al margen sobre los resultados.

La gerencia recopila los informes y analiza cada variable, y revisa las anotaciones al margen de cada informe.

Si las desviaciones de las metas cuantitativas se alejan del criterio o rango de cumplimiento, se llama a relación al área responsable y se discuten las razones del atraso o también se cita al área que ha sobrepasado las metas para felicitarlos y motivarlos.

La gerencia hace cálculo de los indicadores, evalúa resultados y reorienta objetivos y meta y los comunica a las áreas.

#### **Retroalimentación**

1. Cada mes se debe llevar una reunión con las diversas áreas de la empresa
2. Cada informe se evalúa, se establecen los indicadores y se fija un semáforo de

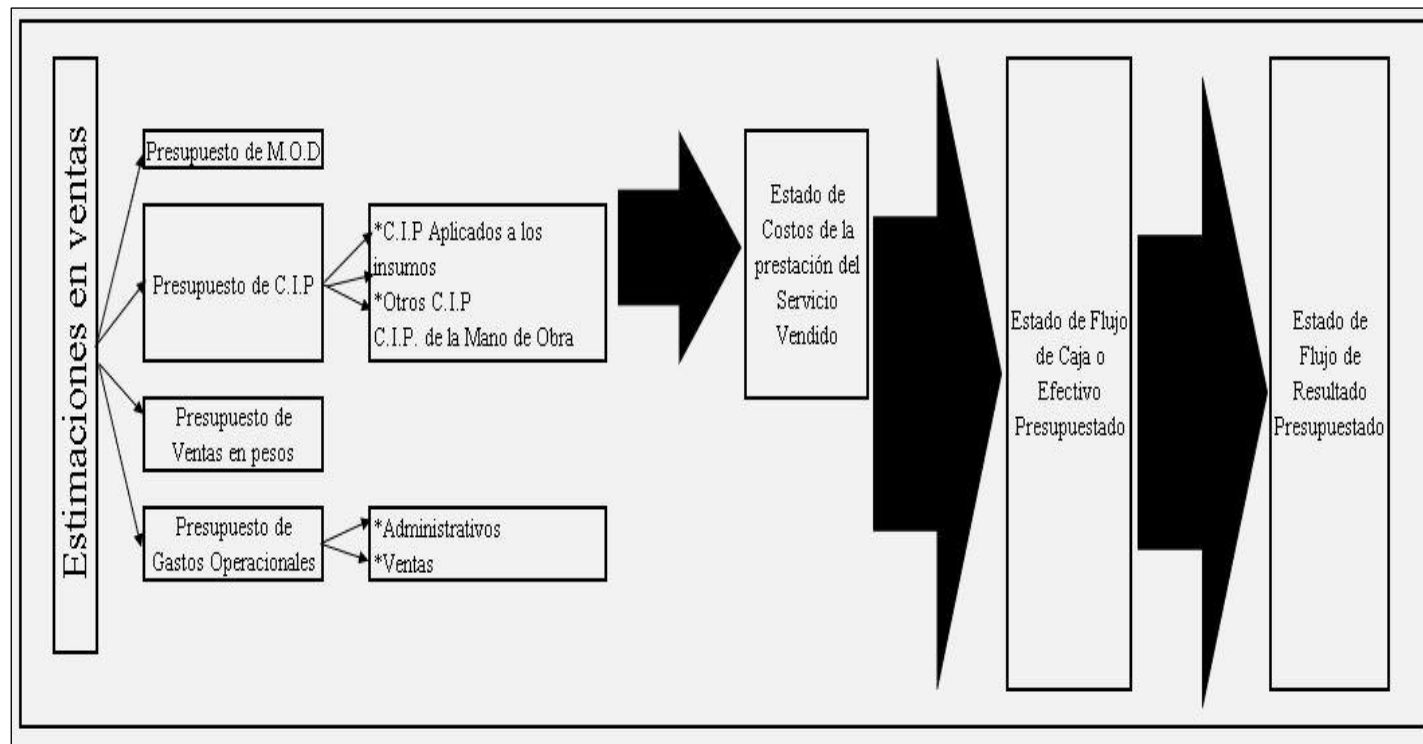
cumplimiento.

3. Las áreas bajo semáforo verde se animan y motivan a seguir en post de la meta
4. Las áreas en naranja o rojo, se buscan las razones de no cumplimiento y no conformidad y se reajustan acciones y gestión para alcanzar metas, objetivos y resultados.
5. La retroalimentación debe ser positiva y enfocados a las metas. Cada área y líder socializa resultados y fijan acciones de mejora, con plazos y responsables.

### Esquematzación Del Proceso Presupuestal.

Finalmente, ya realizados todos los procesos y actividades propuestas, el equipo de colaboradores procederá a plantear el esquema más cercano a la realidad en la que se encuentra el CDA, de tal manera que este sea realmente útil y provechoso para manejar los presupuestos de la empresa.

**Ilustración 9.** Esquema del proceso Presupuesta para el CDA.

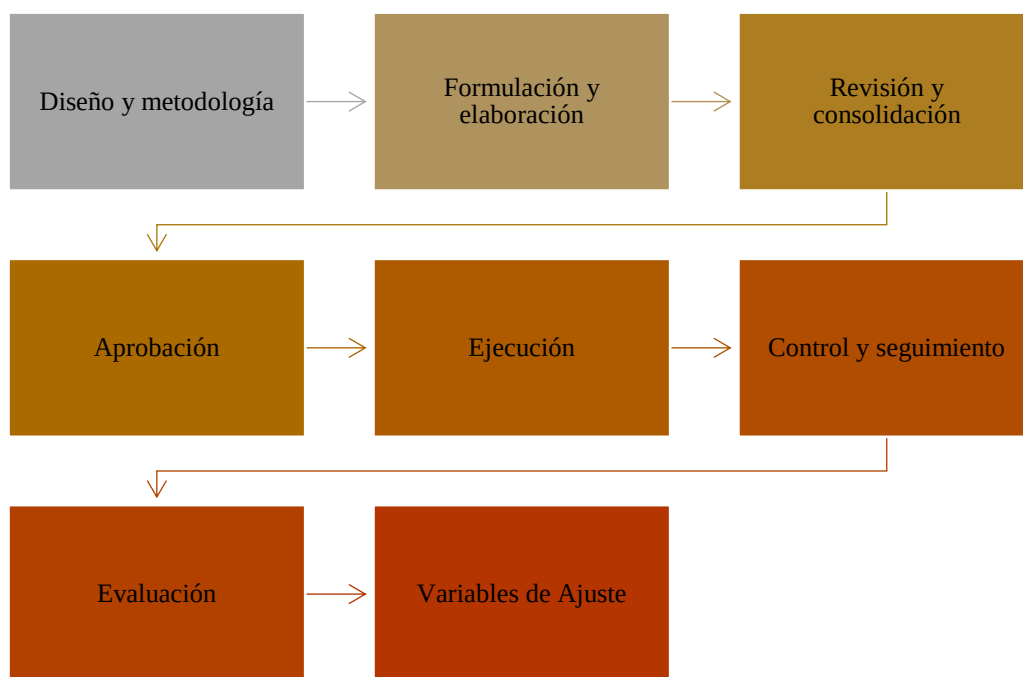


**Nota.** Esquematzación del proceso Presupuestal, componente Presupuestal, Financiero y toma de decisiones en el CDA. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

## Esquemmatización plan presupuestal para la empresa Certi Express Cartago S.A.S

### **Ilustración 10.**

*Esquemmatización del Plan Presupuestal para el CDA.*



**Nota.** Esquemmatización del Plan Presupuestal, componente Presupuestal, Financiero y toma de decisiones en el CDA. Fuente:  
Elaboración propia de los Investigadores.

### **Instructivo para la elaboración y preparación del presupuesto.**

#### ***Diseño del paso a paso del presupuesto.***

*Paso 1. La gerencia cita a los responsables del área contable a reunión de trabajo.*

Se emite circular con los acuerdos para la preparación del presupuesto para la empresa CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S.

Para el presupuesto de ventas se reunirán los datos históricos de los últimos cinco años como mínimo a través de los informes de venta resumidos por mes y por cada línea, así como el informe consolidado de los costos incurridos, gastos por cada operación tanto los de administración como los de ventas, tomados directamente de la contabilidad mensual.

Sigue un espacio de análisis e identificación de la información, proceso que se lleva en conjunto entre la Gerencia y el área contable.

Dentro de las reuniones se analizará el desempeño de los periodos pasados estos informes serán analizados por el gerente de la empresa y el área contable, y deben quedar por escrito y en archivos ordenados para su consulta continua

*Paso 2. Se socializan y se fijan los siguientes criterios y políticas.*

Se elegirá el método de proyección de ventas, basado en el análisis del sector, del comportamiento histórico y de los objetivos planeados por la Gerencia. Se utilizarán los siguientes métodos de proyección.

1. La media Geométrica
2. Tendencia
3. Regresión: Línea recta, mínimos cuadrados
4. Semi- promedios

**Para el siguiente año, una vez definido el método, se seguirá aplicando este mismo, salvo si se encuentran grandes diferencias o inconsistencias en los presupuestos y estimativos.**

La persona designada para este procedimiento debe tener las habilidades y destrezas para manejar dichos métodos de proyección. A continuación, se explicará la metodología general de los métodos.

*Primer método la media geométrica.*

Pasos:

1. De una serie de cifras organizadas calcule el índice de incremento así: tome el dato  $N_i$  y divídalo por el  $N_{i-1}$ . es decir, el dato final sobre el dato inicial y obtenga el respectivo índice.
2. Una vez calculados los respectivos índices, multiplíquelos entre sí.
3. Determine la Raíz  $N$  del producto obtenido de los índices del paso anterior.
4. El resultado de la Raíz  $N$  se constituye en el factor de crecimiento o de proyección.
5. Para obtener la cifra proyectada proceda de la siguiente manera: tome el último dato del comportamiento histórico de las ventas y multiplique por el factor de crecimiento hallado.

Segundo método de tendencias:

Pasos:

1. Se determinan las diferencias aritméticas entre  $N_i$  y  $N_{i-1}$  (dato final menos dato inicial)
2. Se convierte esa diferencia aritmética en porcentaje de incremento respecto al  $N_i$  (dato inicial). (Dato final menos dato inicial dividido por dato inicial).
3. Se efectúa la sumatoria de los porcentajes y se divide por el número de datos obtenidos.
4. El factor hallado sirve para efectuar la proyección (crecimiento promedio).
5. Obtenido el factor se procede a obtener la cifra proyectada de ventas para el mes de enero del año siguiente.

Tercer método: regresión mínimos cuadrados:

Pasos:

1. Ecuación general  $Y = a + bx$
2. Se determina los valores de  $a$  y  $b$
3. Resolución de la ecuación
4. construcción nueva ecuación hallados los valores de  $a$  y  $b$
5. Proyectar valor de la venta respectiva.

$R^2$  = se entiende como coeficiente de Determinación.  $1 > R^2 > 0$

$R$  = Raíz cuadrada de  $R^2$

Interpretación:

- Si  $r = 1$  se dice que los datos tienen una Correlación Perfecta.
- Si  $0.9 < r < 1$  los datos tienen una correlación excelente.
- Si  $0.8 < r < 0.7$  los datos tienen una correlación aceptable.
- Si  $0.6 < r < 0.8$  los datos tienen una correlación regular.
- Si  $0.3 < r < 0.6$  los datos tienen una correlación mínima.

Cuarto método: Semi – promedios

Pasos:

1. Organizar los datos históricos de tal forma que sean pares. Es decir, cuatro años, seis años, ocho años de información o meses o trimestre según sea la información.
2. Se separan en dos grupos los datos con igual elementos, por ejemplo, si son seis años de información, entonces daría 2 grupos de tres años cada uno.

3. Se numera los años en la siguiente forma, al primer año asígnele el – 1, al dos el – 2 y así sucesivamente, para el grupo superior o uno. Para el grupo inferior o segundo, enumérelo de forma positiva como se hizo el anterior.

Determine la sumatoria de los dos grupos de datos.

Construya la función lineal, determinando los valores de a y b respectivamente.

### **Ecuación # 1**

$$Y1 = a + bX1$$

$$N2 = 3 \quad \text{SUM } Y = 1.094 \quad X2 = +6$$

### **Ecuación # 2**

$$Y2 = a + b X2$$

*Paso 3. El Presupuesto de prestación de servicios se realizará a través de la siguiente ruta de actividades.*

Las ventas estimadas son los valores elegidos por el método de proyección que más se ajuste a los pronósticos acordes al momento por el que atraviesan las finanzas.

| DESCRIPCIÓN                     |
|---------------------------------|
| Ventas estimadas por Servicio 1 |

| DESCRIPCIÓN                     |
|---------------------------------|
| Ventas estimadas por Servicio 2 |

*Paso 4. Presupuesto de la mano de obra directa especializada.*

En este presupuesto se calculará la mano de obra involucradamente directamente con la prestación del servicio, metodología es la siguiente:

Se toma el número de servicios a prestar y se multiplica por el tiempo estándar que se lleva cada servicio según la línea motos o livianos = tiempo requerido por línea

Se establece el costo de la mano de obra, tomando todos los factores prestaciones que establece la ley y los que internamente se hayan convenido. Los elementos adicionales permiten cuantificar y hallar el factor prestacional a aplicar según el nivel salarial. Ver tabla siguiente como referencia.

|                                    |
|------------------------------------|
| <b>SALARIO ESTABLECIDO</b>         |
| <b>SUBSIDIO DE TRANSPORTE</b>      |
| <b>BONIFICACIÓN</b>                |
| <b>TOTAL, SALARIO BASE</b>         |
| <b>FACTOR PRESTACIONAL</b>         |
| <b>VALOR # FACTOR PRESTACIONAL</b> |
| <b>(/) DIAS PRODUCTIVOS</b>        |
| <b>(/) VALOR HORA</b>              |
| <b>(/) VALOR MINUTO</b>            |

Presupuesto del tiempo requerido para prestación del servicio y costo de la Mano de obra especializada por cada inspector:

|                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|
| <b>NÚMERO DE SERVICIOS<br/>REQUERIDOS</b>                            |
| <b>* TIEMPO ESTÁNDAR</b>                                             |
| <b>= TIEMPO REQUERIDO PARA LA<br/>PRESTACION DEL SERVICIO</b>        |
| <b>* COSTO UNITARIO DE LA MANO DE<br/>OBRA DIRECTA ESPECIALIZADA</b> |
| <b>= TOTAL COSTO MANO DE OBRA</b>                                    |

*Paso 5. Presupuesto de los Costos Indirectos a la Prestación del Servicio.*

Para la elaboración de este presupuesto se debe diferenciar los costos indirectos, y separarlos entre los fijos y los variables (como los insumos para prestar el servicio o cualquier otro que se pueda relacionar con la prestación del servicio), y los costos fijos indirectos, los cuales deben ser distribuidos a través de la tasa de aplicación y asignación de los costos indirectos de prestar el servicio (CIPS) elegida.

Se toman todos los costos fijos indirectos, es decir, que no se logran identificar en que porcentaje se aplica a la prestación del servicio y para identificar la tasa CIP entonces se deberá tomar de acuerdo con el tiempo requerido para la prestación del servicio en el CDA.

Tomamos la suma y la dividimos entre el tiempo total requerido para prestación del servicio obteniendo como resultado la tasa CIP a aplicar.

|                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|
| <b>CIP VARIABLES</b>                                                 |
| <b>CIPS PRESUPUESTADOS (Sumar todos los costos fijos indirectos)</b> |
| <b>(/) TOTAL TIEMPO REQUERIDO PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO</b>    |
| <b>= TASA CIPS</b>                                                   |

A continuación, se hace una relación específica para el caso del CDA de los insumos  
**Elementos del costo de prestación del servicio**

- Mano de obra especializada:
  - Inspectores técnicos (4)
- Mano de obra no especializada:
  - Directores técnicos (2)
  - Operador de recaudo
  - Servicios generales (1)
- Costos indirectos a la prestación del servicio
  - Insumos:
    - Fupas
    - Ci2
    - Tasa de la Agencia Nacional de Seguridad Vial
    - Certificados
    - Listas de chequeo de recepción
    - Porta documentos
  - Otros C.I.P.S: relación obtenida del auxiliar correspondiente según reporte de Contabilidad.

*Paso 6. Estado de costos por servicio proyectado.*

Con la información procesada se prepara el estado de costos de la prestación del servicio.

*Paso 7. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado.*

Se elabora a partir de las proyecciones de entrada efectiva de dinero procedente de los ingresos por venta de los servicios y de la confrontación de los gastos que generan desembolsos de dinero para pagos diversos.

*Paso 8. Estado de Resultados Proyectado.*

Al determinar el costo de la prestación del servicio, al definir los presupuestos de gastos de administración y ventas, procede a realizar el estado de resultados proyectado para visualizar la utilidad deseada e informar a los asociados los rendimientos esperados.

### **Variables para realizar el diagnóstico interno y externo.**

#### ***Variables Internas.***

- Los Objetivos determinados desde la gerencia, los cuales pueden ser reformados por la autoridad gerencial o administrativa del CDA, estos objetivos se enmarcan en la Misión y Visión, así como los demás elementos que están inmersos en el marco estratégico empresarial, los cuales marcan hacia donde se dirige la empresa. Algún cambio en los objetivos y metas afectan directamente sobre las expectativas trazadas en el presupuesto y hará que este tenga otro impacto y alcance.
- La **estrategia competitiva**, es una disposición propia de la empresa que se traza y debe ser considerada dentro de los propósitos definidos en la planeación financiera de corto plazo. La gerencia interpreta las líneas estrategias y a partir de esta lectura toma la decisión de cómo enfrentar la competencia. La ejecución de la estrategia puede acarrear adicionalmente gastos y costos que deben ser observados dentro del presupuesto y su afectación de este.
- Las **políticas gerenciales y contables**; las decisiones de la gerencia están orientadas al medir la utilidad del proceso presupuestal en la empresa para ello se crean políticas que se acomoden al ambiente de esta actuando colectivamente con las políticas contables que se soliciten ser utilizadas para el progreso del presupuesto y de la información.
- Evaluar constantemente el estado de la maquinaria para evitar contratiempo.
- Tener en cuenta siempre la importancia de la eficiencia en los procesos.
- Política de precios de las ventas fijados por el Estado y comparado constantemente con el costo real de la prestación del servicio.

#### ***Variables Externas.***

- Mercado donde se encuentra el servicio, evaluación inicial de pronóstico.
- Estrategias de la competencia, publicidad y costo de otras empresas, determinación del nivel de competencia.
- Consumidores potenciales del mercado.
- Nivel de aceptación del servicio.
- Elasticidad de la demanda.
- Economía del país, recesión económica con crecimiento de las empresas muy discreto.
- Nivel de autos y motos matriculados en el municipio.

- Reportes de usuarios que no cumplen con requisitos de trámite del certificado para impulsar su venta.
- **Políticas fiscales y tributarias;** es de gran importancia considerarlo debido a que es esencial instituir las medidas que permitan atenuar el impacto de las normas tributarias que son impuestos e integrar estrategias que les proporcionen que esta obligación no se vuelva un inconveniente y que estas obligaciones implícitas se cumplan debidamente como son efectuar correctamente las retenciones en la fuentes, declarar los impuestos que el CDA haya generado para así establecer la estrategia que atienda oportunamente las obligaciones, de la forma legal y no eludiendo estas obligaciones que son tan sensibles.
- **Normas gubernamentales;** es un punto de gran importancia, ya que las empresas desarrollan sus actividades con el conocimiento de normas o leyes debido a su desconocimiento puedan afectar de manera negativa a la empresa. Por la actividad del CDA para todo tipo de vehículo y motocicleta, es importante seguir las normas gubernamentales aplicables, como los estándares de calidad, normas de medio ambiente, normas laborales, salarios y beneficios a los empleados etc.
- **Situación financiera y política del país;** vender en una economía fluctuante hace que los CDA se enfrenten a situaciones con cierto grado de incertidumbre, es primordial observar las debilidades del sector en el que operan y analizar los beneficios de las decisiones sobre las diferentes alternativas que optan y que han de conducir la empresa a una mejor condición financiera en el entorno.

## POLÍTICAS

- Los gastos administrativos, operacionales y de ventas se apegarán a los presupuestos asignados, en caso de sobre pasar la meta establecida, el área responsable deberá soportar ante la gerencia, aquellos gastos extras y justificar su realización para así llevar un mayor control de los movimientos de cada área.
- Las ventas son de contado,
- Las tarifas de cobro de los servicios están reguladas. Por lo tanto, la gerencia se apega a la regulación de tarifas según la resolución 3318 del 14 de septiembre de 2015, que establece los rangos de precios para servicios prestados por centros de diagnóstico automotor, Certi Express Cartago S.A.S, dando cumplimiento a lo establecido en el artículo a y 2 de la presente resolución emitida por el ministerio de transporte, informa a los usuarios las tarifas y cobros por concepto de revisión técnico mecánica y de emisiones contaminantes, recaudo para terceros y tasas para la agencia nacional de seguridad vial - ANSV.
- Para la cancelación de las cuentas por pagar del periodo anterior, se establece su pago conforme a los vencimientos de esta y según disponibilidad de caja.

- El pago de los impuestos de orden nacional se programa conforme al calendario tributario establecido y como tal debe programarse en el presupuesto del siguiente periodo. (para la primera proyección se fija como criterio la siguiente distribución: un 25% para los meses de enero, mayo y septiembre, ya que son los cuatrimestres en los que se presenta la declaración de IVA; abril y junio un 6.5% para cubrir la declaración de renta; y para cada mes se distribuye el 1% para cubrir las declaraciones de retenciones en la fuente).
- El pago de los proveedores para el primer año de proyección toma como criterio cancelarlas en cuatro cuotas a partir de enero, representadas en un 25%.
- Para el siguiente periodo presupuestal se programan en el flujo de caja acorde a los cumplimientos establecido con proveedores y fechas de vencimiento.
- Las utilidades serán repartidas según lo establezca la junta directiva y la asamblea de socios en pleno. Para este primer ejercicio presupuestal se programa una cuarta parte del monto estimado de distribución, lo que equivale al 25%, a partir del mes de junio, julio, agosto y octubre.
- La sensibilización en el presupuesto de ventas y comportamiento de los costos es necesaria realizar para evaluar el impacto en un posible incumplimiento de metas y para que la gerencia esta prevenida respecto a la ejecución y comportamiento. (para este ejercicio se trabajó un porcentaje del 4% en reducción en venta y un aumento del 6% en costos y gastos).

### **Otros Criterios**

- El presupuesto tendrá como finalidad dentro del proceso planificador del CDA, cubrir las necesidades propias de cada operación ya sea operativa, de gestión o administrativa, buscando siempre optimizar los recursos que se requieran.
- En la elaboración de los presupuestos se tendrá siempre como prioridad los gastos generales respecto de los imprevistos.
- La jerarquía para los gastos generales están las siguientes:
  - Servicios públicos, los cuales tendrán asignados los gastos según área y consumo.
  - Mantenimiento de los equipos de cómputo y maquinaria para la prestación del servicio.
  - Los gastos relacionados con las estrategias comerciales para atraer nuevos clientes o fomentar la fidelización del cliente como tal.
  - Los gastos que demanda el cumplimiento de las normas y disposiciones dictadas por el estado para la prestación del servicio y los entes reguladores.

**Responsables para la elaboración del presupuesto.**

El desarrollo de lo planteado se ejecuta con los colaboradores operativos, contables y administrativos teniendo como líder al contador público o el financiero según el caso, con el fin de adoptar el presupuesto con los objetivos y metas trazados

- ✓ Los operativos presentaran los informes con la periodicidad que la gerencia establezca, en los formatos establecidos y con los anexos y comentarios que se precise en la instrucción gerencial.
- ✓ La gerencia y el equipo de apoyo, evaluara entre otras situaciones en lo operativo, el tiempo de prestación de cada servicio.
- ✓ El área contable ejercerá el control contable y financiero, así como lo que corresponde con la programación y ejecución del presupuesto.
- ✓ El área administrativa encabezada por la gerencia evaluara periódicamente la gestión y el cumplimiento de los objetivos, metas y línea de acción propuestas, a través de los indicadores que se plantean para el área de control de la gestión.

### Tiempos establecidos para la elaboración del presupuesto (cronograma).

#### Ilustración 11.

#### Cronograma de Implementación Presupuestal

| ACTIVIDAD                                                               | MES 1    |          |          |          | MES 2    |          |          |          | MES n    |          |          |          |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                                                         | SEMANA 1 | SEMANA 2 | SEMANA 3 | SEMANA 4 | SEMANA 1 | SEMANA 2 | SEMANA 3 | SEMANA 4 | SEMANA 1 | SEMANA 2 | SEMANA 3 | SEMANA 4 |
| Evaluación Inicial y avance del Plan de Acción por la gerencia          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Cédulas Presupuestarias como guía para la implementación                |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Presupuesto de Ventas estimadas                                         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Presupuesto de Mano de Obra                                             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Estado de Costos de la prestación del servicio por Servicio             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Estado de Costos de la prestación del servicio por Servicio Consolidado |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Presupuesto de Ventas                                                   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Presupuesto de Gastos operacionales                                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Estado de Resultados Presupuestado                                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Estado de Flujo de Caja o Efectivo Presupuestado                        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Análisis de sensibilidad de los presupuestos construidos                |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Seguimiento y control por áreas                                         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Evaluación y retroalimentación                                          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |

**Nota.** Cronograma de Implementación Presupuestal. Componente Presupuestal, Financiero y toma de decisiones en el CDA. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores.

Cédulas.

***Ventas presupuestadas por cada línea del servicio***

| SERVICIOS PROYECTADOS EN MOTOCICLETAS Y/O VEHÍCULOS |     |       |       |          |
|-----------------------------------------------------|-----|-------|-------|----------|
| MÉTODO                                              | AÑO | Mes 1 | Mes 2 | Mes N... |
|                                                     |     |       |       |          |

***Ppto. Mano de obra directa.***

| PRESUPUESTO DE TIEMPO REQUERIDO PPTADO Y COSTO MOD LINEA DE INSPECCIÓN MOTOCICLETAS Y/O VEHÍCULOS |            |       |       |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|
| DETALLE                                                                                           | REFERENCIA | Mes 1 | Mes 2 | Mes N... |
| Servicios proyectados                                                                             | CEDULA N°1 |       |       |          |
| (*) TIEMPO REQUERIDO X SERVICIO                                                                   | DATO       |       |       |          |
| <b>(=) PPTO TIEMPO REQUERIDO para cada línea de servicio</b>                                      |            |       |       |          |
| (*) VALOR MINUTO COSTO DE MOD                                                                     |            |       |       |          |
| <b>PPTO total en pesos de la MOD línea motos</b>                                                  |            |       |       |          |

***Ppto. De costos indirectos a la prestación del servicio.***

| INSUMOS LINEA DE INSPECCION MOTOCICLETAS Y/O VEHÍCULOS |            |       |       |          |
|--------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|
| DETALLE                                                | REFERENCIA | Mes 1 | Mes 2 | Mes N... |
| INSUMOS                                                | DATO DADO  |       |       |          |
| (*) SERVICIOS PROYECTADOS X PERIODO                    | CEDULA N°1 |       |       |          |
| <b>(=) TOTAL PPTO INSUMOS</b>                          |            | \$ -  | \$ -  | \$ -     |

*Cip. Aplicados sobre la mano de obra indirecta*

| DATO DE ENTRADA                                     | VALOR HORA | FACTOR PRESTACIONAL |       | TOTAL    |
|-----------------------------------------------------|------------|---------------------|-------|----------|
| CALCULO MANO DE OBRA INDIRECTA                      |            |                     |       |          |
| MANO DE OBRA INDIRECTA – MOTOCICLETAS Y/O VEHÍCULOS |            |                     |       |          |
| DETALLE                                             | REFERENCIA | Mes 1               | Mes 2 | Mes N... |
| MANO DE OBRA INDIRECTA                              | CALCULO    |                     |       |          |
|                                                     | CEDULA N°1 |                     |       |          |
| (=) TOTAL PPTO MOI                                  |            | \$ -                | \$ -  | \$ -     |

*Ppto. Otros Cip.*

| PRESUPUESTO OTROS CIP                                    |            |       |       |          |
|----------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|
| DETALLE                                                  | REFERENCIA | Mes 1 | Mes 2 | Mes N... |
|                                                          | DATO DADO  |       |       |          |
| (=) TOTAL PPTO OTROS CIP                                 |            | \$ -  | \$ -  | \$ -     |
| TASA CIP                                                 |            |       |       |          |
| BASE DE DISTRIBUCION 1 (No SERVICIOS)                    |            |       |       |          |
| TASA CIP 1                                               |            |       |       |          |
| BASE DE DISTRIBUCION 2 (TIEMPO REQUERIDO EN EL SERVICIO) |            |       |       |          |
| TASA CIP 2                                               |            |       |       |          |

**Ppto. Cip. APLICADOS.**

| PPTO CIP APLICADOS               |                |       |       |          |
|----------------------------------|----------------|-------|-------|----------|
| DETALLE                          | REFERENCIA     | Mes 1 | Mes 2 | Mes N... |
| TASA CIP 2                       | DATO CALCULADO |       |       |          |
| PPTO TIEMPO REQ                  | CEDULA No 2    |       |       |          |
| <b>CIP APLICADO MOTOCICLETAS</b> |                |       |       |          |
| TASA CIP 2                       | DATO CALCULADO |       |       |          |
| PPTO TIEMPO REQUERIDO            | CEDULA No 2    |       |       |          |
| <b>CIP APLICADO LIVIANOS</b>     |                | \$ -  | \$ -  | \$ -     |

**Estado de costos de la prestación del servicio vendido.**

| ESTADO DE COSTOS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO                  |             |       |       |          |  |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|----------|--|
| DETALLE                                                         | REFERENCIA  | Mes 1 | Mes 2 | Mes N... |  |
| (+) Ppto costo MOD                                              | Cedula No 2 |       |       |          |  |
| (+) Ppto CIF Aplicado                                           | cedula No 3 |       |       |          |  |
| MPI                                                             |             |       |       |          |  |
| MOI                                                             |             |       |       |          |  |
| Otros CIF                                                       |             |       |       |          |  |
| <b>(=) PPTO DE COSTO DE LA PRESTACION DEL SERVICIO</b>          |             |       |       |          |  |
| <b>(=) COSTO SERVICIO PRESTADO</b>                              |             |       |       |          |  |
| (+-) Ajustes (Compara real/Pptado)                              |             |       |       |          |  |
| <b>(=) COSTO SERVICIO PRESTADO AJUSTADO</b>                     |             |       |       |          |  |
| Número de servicios proyectados revisión técnico-mecánica motos |             |       |       |          |  |
| Costo unitario prestación servicio técnico mecánico             |             |       |       |          |  |
| <b>UTILIDAD DESEADA</b>                                         |             |       |       |          |  |
| Precio de venta                                                 |             |       |       |          |  |
| <b>PRECIO PROMEDIO</b>                                          |             |       |       |          |  |

*Ppto de ventas en pesos*

| PRESUPUESTO PRECIO DE VENTA EN \$ - MOTOCICLETAS |             |       |       |          |
|--------------------------------------------------|-------------|-------|-------|----------|
| DETALLE                                          | REFERENCIA  | Mes 1 | Mes 2 | Mes N... |
| SERVICIOS PROYECTADOS                            | CEDULA No 1 |       |       |          |
| (*) PRECIO DE VENTA REGLAMENTADO                 | CEDULA No 4 |       |       |          |
| (=) PPTO DE VENTAS EN \$                         |             | \$ -  | \$ -  | \$ -     |

*Ppto de gastos operacionales de administración*

| SALARIOS                                         |             |                 |            |        |              |                     |
|--------------------------------------------------|-------------|-----------------|------------|--------|--------------|---------------------|
| 1. SALARIAL                                      | SALARIO MES | NUMERO PERIODOS | TOTAL, AÑO | FACTOR | PRESTACIONES | SUBSIDIO TRANSPORTE |
| SUELDO                                           |             |                 |            |        |              |                     |
| 2. OTROS GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS    |             |                 |            |        |              |                     |
| DETALLE                                          | REFERENCIA  |                 | Mes 1      | Mes 2  | Mes N...     |                     |
|                                                  | DATO DADO   |                 |            |        |              |                     |
| (=) TOTAL OTROS GOA                              |             |                 |            |        |              |                     |
| PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS |             |                 |            |        |              |                     |
| DETALLE                                          |             | REFERENCIA      | Mes 1      | Mes 2  | Mes N...     |                     |
| GOA SALARIOS                                     |             | 1. SALARIOS     | \$ -       | \$ -   | \$ -         |                     |
| GOA AUXILIO DE TRANSPORTE                        |             | 1. SALARIOS     | \$ -       | \$ -   | \$ -         |                     |
| GOA PRESTACIONES                                 |             | 1. SALARIOS     | \$ -       | \$ -   | \$ -         |                     |
| OTROS GOA                                        |             | 2. GOA          | \$ -       | \$ -   | \$ -         |                     |
| (=) TOTAL PPTO GOA                               |             |                 | \$ -       | \$ -   | \$ -         |                     |

**Ppto gastos operacionales de ventas**

| SALARIOS                                  |             |                 |             |        |              |                     |
|-------------------------------------------|-------------|-----------------|-------------|--------|--------------|---------------------|
| 1. SALARIAL                               | SALARIO MES | NUMERO PERIODOS | TOTAL, AÑO  | FACTOR | PRESTACIONES | SUBSIDIO TRANSPORTE |
| SUELDO                                    |             |                 |             |        |              |                     |
| TOTAL                                     | \$ -        | \$ -            | \$ -        | \$ -   | \$ -         | \$ -                |
| 2. OTROS GASTOS OPERACIONALES DE VENTA    |             |                 |             |        |              |                     |
| DETALLE                                   |             |                 | REFERENCIA  | Mes 1  | Mes 2        | Mes N...            |
|                                           |             |                 | DATO DADO   |        |              |                     |
| (=) TOTAL OTROS GOA                       |             |                 |             | \$ -   | \$ -         | \$ -                |
| PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES DE VENTA |             |                 |             |        |              |                     |
| DETALLE                                   |             |                 | REFERENCIA  | Mes 1  | Mes 2        | Mes N...            |
| GOV SALARIOS                              |             |                 | 1. SALARIOS |        |              |                     |
| GOV PRESTACIONES                          |             |                 | 1. SALARIOS |        |              |                     |
| GOV AUXILIO DE TRANSPORTE                 |             |                 | 1. SALARIOS |        |              |                     |
| OTROS GOV                                 |             |                 | 2. GOV      |        |              |                     |
| (=) TOTAL PPTO GOV                        |             |                 |             | \$ -   | \$ -         | \$ -                |

**Estado de flujo de caja o efectivo presupuestado.**

Se establecen las políticas

| POLITICAS |                   |      |
|-----------|-------------------|------|
| 1         | VENTAS DE CONTADO | 100% |
|           | VENTAS A CREDITO  | 0%   |

|   |                                         |      |
|---|-----------------------------------------|------|
| 2 | SALDO MINIMO EN LA CAJA                 | \$ - |
| 3 | CUENTAS POR COBRAR DEL BALANCE          | 100% |
|   | \$ -                                    |      |
| 4 | CUENTAS X PAGAR DEL BALANCE             | 25%  |
|   | \$ -                                    |      |
| 5 | IMPTOS X PAGAR DEL BALANCE              | 25%  |
|   | \$ -                                    |      |
| 6 | EFFECTIVO INICIAL EN CAJA SEGÚN BALANCE | \$ - |
| 7 | PROVEEDORES NACIONALES                  | 25%  |
|   | \$ -                                    |      |
| 8 | UTILIDAD ACUMULADA                      |      |
|   | \$ -                                    | 25%  |

Se procede a la elaboración del estado

| DETALLE                                             |                      | Mes 1 | Mes 2 | Mes N... |
|-----------------------------------------------------|----------------------|-------|-------|----------|
| SALDO ANTERIOR O SALDO INICIAL (1)                  | BALANCE              |       |       |          |
| <b>INGRESOS EN EFECTIVO</b>                         |                      |       |       |          |
| VENTAS DE CONTADO                                   | PPTO PRECIO DE VENTA |       |       |          |
| EFFECTIVO RECIBIDO DE PRESTAMOS                     |                      |       |       |          |
| EFFECTIVO RECIBIDO POR VENTAS DE ACTIVOS            |                      |       |       |          |
| EFFECTIVO RECIBIDO POR INTERESES (INVERSIONES, ETC) |                      |       |       |          |
| EFFECTIVO RECIBIDO OTROS                            |                      |       |       |          |
| <b>SUBTOTAL EFECTIVO (2)</b>                        |                      |       |       |          |
| <b>TOTAL, EFECTIVO (1+2)</b>                        |                      |       |       |          |
| <b>SALIDA DE EFECTIVO</b>                           |                      |       |       |          |
| <b>PRODUCCION</b>                                   |                      |       |       |          |

|                                           |          |  |  |  |
|-------------------------------------------|----------|--|--|--|
| <b>PAGO DE LOS MATERIALES INDIRECTOS</b>  |          |  |  |  |
| MOTOCICLETAS                              | PPTO CIP |  |  |  |
| LIVIANOS                                  | PPTO CIP |  |  |  |
| <b>PAGO DE LA MANO DE OBRA DIRECTA</b>    |          |  |  |  |
| MOTOCICLETAS                              | PPTO MOD |  |  |  |
| LIVIANOS                                  | PPTO MOD |  |  |  |
| PAGO DE LAS PRESTACIONES SOCIALES         |          |  |  |  |
| PAGO DE LA SEGURIDAD SOCIAL               |          |  |  |  |
| PAGO DE LOS PARAFISCALES                  |          |  |  |  |
| OTROS PAGOS RELACIONADOS CON MANO DE OBRA |          |  |  |  |
| <b>PAGOS DE MANO DE OBRA INDIRECTA</b>    |          |  |  |  |
| MOTOCICLETAS                              | PPTO MOI |  |  |  |
| LIVIANOS                                  | PPTO MOI |  |  |  |
| SERVICIOS PUBLICOS                        | PPTO CIP |  |  |  |
| VIGILANCIA                                | PPTO CIP |  |  |  |
| MANTENIMIENTO                             | PPTO CIP |  |  |  |
| IMP INDUSTRIA Y COMERCIO                  | PPTO CIP |  |  |  |
| AVISOS Y TABLEROS                         | PPTO CIP |  |  |  |
| ARRENDAMIENTO                             | PPTO CIP |  |  |  |
| DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO          | PPTO CIP |  |  |  |
| FIBRA OPTICA                              | PPTO CIP |  |  |  |
| AUDITORIA EXTERNA ONAC                    | PPTO CIP |  |  |  |
| POLIZAS DE SEGUROS                        | PPTO CIP |  |  |  |
| OTROS                                     | PPTO CIP |  |  |  |
| <b>ADMINISTRACION</b>                     |          |  |  |  |
| SALARIOS                                  | PPTO GOA |  |  |  |
| PRESTACIONES                              | PPTO GOA |  |  |  |

|                                                 |          |  |  |  |
|-------------------------------------------------|----------|--|--|--|
| ARRENDAMIENTO                                   | PPTO GOA |  |  |  |
| SERVICIOS PUBLICOS                              | PPTO GOA |  |  |  |
| TELEFONO Y CELULARES                            | PPTO GOA |  |  |  |
| TELEVISION                                      | PPTO GOA |  |  |  |
| FIBRA OPTICA                                    | PPTO GOA |  |  |  |
| ASESORIA FINANCIERA Y TRIBUTARIA                | PPTO GOA |  |  |  |
| GESTION DE CALIDAD                              | PPTO GOA |  |  |  |
| RENOVACION MATRICULA MERCANTIL                  | PPTO GOA |  |  |  |
| PAPELERIA                                       | PPTO GOA |  |  |  |
| <b>VENTAS</b>                                   |          |  |  |  |
| SALARIOS                                        | PPTO GOV |  |  |  |
| PRESTACIONES                                    | PPTO GOV |  |  |  |
| ARRENDAMIENTO                                   | PPTO GOV |  |  |  |
| SERVICIOS PUBLICOS                              | PPTO GOV |  |  |  |
| PUBLICIDAD                                      | PPTO GOV |  |  |  |
| FIBRA OPTICA                                    | PPTO GOV |  |  |  |
| PAGO DE PROVEEDORES PERIODO ANTERIOR            |          |  |  |  |
| PAGO DE IMPUESTOS PERIODO ANTERIOR              |          |  |  |  |
| PAGO CUENTAS POR PAGAR                          |          |  |  |  |
| PAGO DISTRIBUCION DE UTILIDADES                 |          |  |  |  |
| <b>SALIDAS TOTALES DE EFECTIVO</b>              |          |  |  |  |
| <b>DIFERENCIA ENTRADA MENOS SALIDA</b>          |          |  |  |  |
| SALDO MINIMO DE EFECTIVO                        |          |  |  |  |
| <b>EFECTIVO GENERADO</b>                        |          |  |  |  |
| MAS O MENOS: NECESIDADES DE FINANCIACION        |          |  |  |  |
| SALDO DE EFECTIVO QUE PASA AL SIGUIENTE PERIODO |          |  |  |  |

*Análisis de sensibilidad.*

| COSTO UNITARIO DIRECTO DE LA PRESTACION DEL SERVICIO - MOTOCICLETAS Y /O VEHÍCULOS |             |       |       |          |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|----------|
| DETALLE                                                                            | REFERENCIA  | Mes 1 | Mes 2 | Mes N... |
| PPTO C.P.S. AJUSTADO                                                               | CEDULA No 4 |       |       |          |
| INCREMENTO COSTOS DIRECTOS                                                         | POLITICA    |       |       |          |
| <b>(=) COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO</b>                                             |             | \$ -  | \$ -  | \$ -     |

| VENTAS EN \$ MOTOCICLETAS Y/O LIVIANOS     |             |       |       |          |
|--------------------------------------------|-------------|-------|-------|----------|
| DETALLE                                    | REFERENCIA  | Mes 1 | Mes 2 | Mes N... |
| VENTAS ESTIMADAS                           | CEDULA No 1 |       |       |          |
| VENTAS DISMINUIDAS                         | POLITICA    |       |       |          |
| PRECIO PRIMEDIO                            | CEDULA No 4 | \$ -  | \$ -  | \$ -     |
| <b>(=) TOTAL VENTAS EN \$ MOTOCICLETAS</b> |             | \$ -  | \$ -  | \$ -     |

| TOTAL, VENTAS EN \$              |            |       |       |          |
|----------------------------------|------------|-------|-------|----------|
| DETALLE                          | REFERENCIA | Mes 1 | Mes 2 | Mes N... |
| TOTAL, VENTAS EN \$ MOTOCICLETAS |            | \$ -  | \$ -  | \$ -     |
| TOTAL, VENTAS EN \$ LIVIANOS     |            | \$ -  | \$ -  | \$ -     |
| <b>(=) TOTAL VENTAS EN \$</b>    |            | \$ -  | \$ -  | \$ -     |

| GASTOS FIJOS               |              |       |       |          |
|----------------------------|--------------|-------|-------|----------|
| DETALLE                    | REFERENCIA   | Mes 1 | Mes 2 | Mes N... |
| GASTOS DE ADMINISTRACION   | CEDULA N.º 8 | \$ -  | \$ -  | \$ -     |
| GASTOS DE VENTAS           | CEDULA N.º 8 | \$ -  | \$ -  | \$ -     |
| <b>TOTAL, GASTOS FIJOS</b> |              | \$ -  | \$ -  | \$ -     |

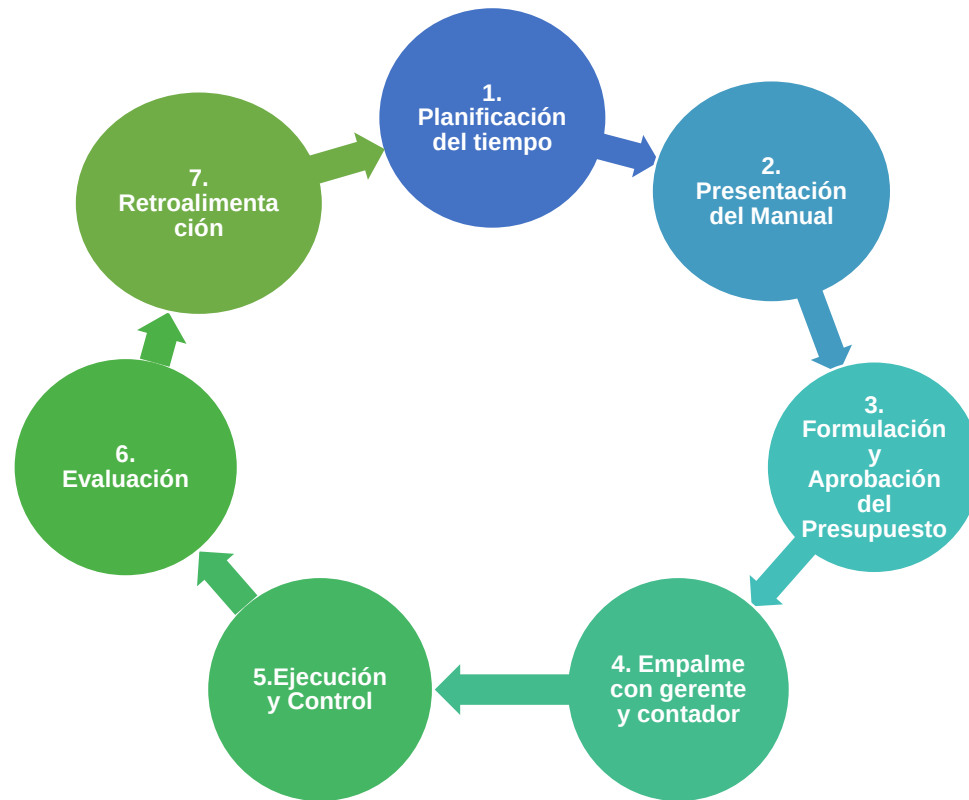
**Estados de Resultados Proyectado**

| <b>PRESUPUESTO ESTADO DE RESULTADOS</b>  | <b>REFERENCIA</b> | <b>Mes 1</b> | <b>Mes 2</b> | <b>Mes N...</b> |
|------------------------------------------|-------------------|--------------|--------------|-----------------|
| INGRESOS OPERACIONALES                   |                   |              |              |                 |
| VENTAS BRUTAS                            |                   |              |              |                 |
| VENTAS BRUTAS MOTOCICLETAS               | CEDULA No 11      |              |              |                 |
| VENTAS BRUTAS LIVIANOS                   | CEDULA No 11      |              |              |                 |
| (-) DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES            |                   |              |              |                 |
| <b>(=) VENTAS NETAS</b>                  |                   |              |              |                 |
| (-) COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO           |                   |              |              |                 |
| COSTO DEL SERVICIO RTM y EC MOTOCICLETAS | CEDULA No 11      |              |              |                 |
| COSTO DEL SERVICIO RTM y EC LIVIANOS     | CEDULA No 11      |              |              |                 |
| <b>(=) MARGEN BRUTO</b>                  |                   |              |              |                 |
| (-) GASTOS OPERACIONALES VARIABLES       |                   |              |              |                 |
| MOTOCICLETAS                             |                   |              |              |                 |
| LIVIANOS                                 |                   |              |              |                 |
| <b>(=) MARGEN OPERACIONAL</b>            |                   |              |              |                 |
| (-) GASTOS OPERACIONALES FIJOS           | CEDULA No 11      |              |              |                 |
| <b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>   |                   |              |              |                 |
| (-) PROVISION IMPUESTO 35%               |                   |              |              |                 |
| <b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>        |                   |              |              |                 |

## Circuito Procedimental para la Elaboración del Presupuesto Operativo De Certi Express Cartago S.A.S

### Ilustración 12.

#### Procedimiento de Elaboración Presupuestal



**Nota.** Procedimiento de Elaboración Presupuestal, componente Presupuestal, Financiero y toma de decisiones en el CDA. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores.

## **Glosario del manual de presupuesto.**

**CÉDULA:** Documento de naturaleza oficial, en el que se acredita o notifica un hecho.

**CÉDULAS PRESUPUESTARIAS:** Son matrices interrelacionadas entre sí, para que sirvan como herramienta para agregar los datos y entregar los resultados esperados en la elaboración del presupuesto.

**CONTROLAR:** Comparar lo planeado con lo ejecutado. Incluye instaurar los mecanismos a emplear en el monitoreo, seguimiento y acompañamiento; conocer los factores que explican las desviaciones, y formular acciones correctivas que retroalimentan el planteamiento.

**COSTO:** Conjunto de recursos necesarios para la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

**COSTOS INDIRECTOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO:** Son todos los costos de prestación del servicio que no se pueden relacionar directamente en el costo del servicio prestado porque no se integran directamente dentro del proceso de prestar el servicio, o porque su cálculo para integrarlo directamente al servicio es bastante complejo por su variabilidad entre servicios prestados o porque su precio es imperceptible.

**COSTO DEL SERVICIO:** Material directo, de la mano de obra y de los gastos indirectos asignados por unidad de producto.

**DIAGNÓSTICO:** Proceso de investigación y análisis sistemático de eventos relacionados con una organización, que permite identificar las causas que los generan a fin de formular planes mediante los cuales proponer soluciones que propicien su crecimiento y desarrollo.

**GUÍA:** Conjunto de indicaciones que sirven para orientarse.

**MANO DE OBRA DIRECTA:** Es la fuerza laboral que está físicamente relacionada con el proceso de fabricación del producto. Incluye prestaciones sociales.

**MANO DE OBRA INDIRECTA:** Es aquella que está ubicada en la fábrica, pero razonablemente no se puede asociar al proceso productivo, porque no está físicamente relacionada con el proceso del producto.

**MANUAL:** Conjunto de indicaciones que sirven para orientarse.

**MATERIALES DIRECTOS:** Son las materias primas que guardan una relación directa con el producto, bien sea por la fácil asignación o la relevancia de su valor.

**MATERIALES INDIRECTOS:** Son las materias primas que no guardan relación directa con el producto, o cuya asignación a cada unidad de producto es compleja.

**ORGANIZAR:** Asignar con eficacia los recursos humanos, económicos y financieros para el logro pleno de los propósitos empresariales.

**PRESUPUESTO:** Plan, operaciones y recursos de una empresa, que se formulan para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos, además este se expresa en términos monetarios.

**PRESUPUESTO DE VENTAS:** Volumen de ventas expresado en términos monetarios que es factible lograr por una empresa, que integra información sobre cantidades y precios por clase, forma y marca de producto, y que representa la palestra para el planeamiento de las compras, la producción, el financiamiento, los inventarios y la liquidez.

**POLÍTICAS:** Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

**VARIABLE:** Es algo inestable, inconstante y son indispensables de analizarlas, ya que afectan todo el sistema de información y planeación.

**VARIABLES CONTROLABLES:** Eventos, fenómenos o actividades que puede planear y manejar la administración.

**VARIABLES NO CONTROLABLES:** Eventos o fenómenos sobre los cuales la administración no tiene control. Algunos administradores consideran que con este tipo de variables no puede hacerse nada. Sin embargo, lo mejor sería anticiparlas, evaluar su influencia en la organización y formular planes que tengan relación con ellas. Es decir, deben identificarse las oportunidades para aprovecharlas y las amenazas para minimizar sus repercusiones desfavorables.

## Desarrollo operativo para definir la construcción del presupuesto

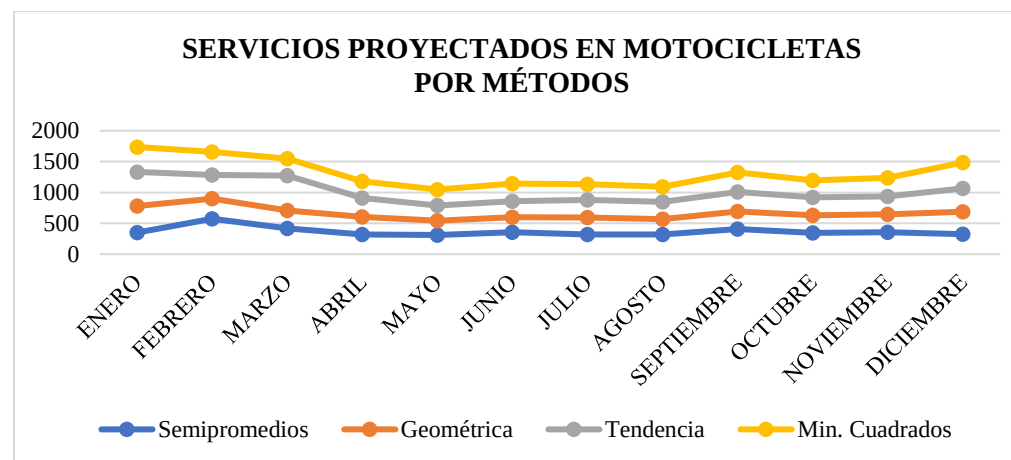
### Proyecciones de venta de servicios

#### Ilustración 13.

*Servicios Proyectados en Motocicletas.*

| EMPRESA                               |      | CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S                            |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|---------------------------------------|------|--------------------------------------------------------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| ACTIVIDAD                             |      | REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA Y DE EMISIONES CONTAMINANTES |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| CEDULA N° 1                           |      | VENTAS PROYECTADAS                                     |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| METODO                                |      | MINIMOS CUADRADOS                                      |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| SERVICIOS PROYECTADOS EN MOTOCICLETAS |      |                                                        |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| MÉTODO                                | AÑO  | ENERO                                                  | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| Semipromedios                         | 2020 | 347                                                    | 573     | 417   | 319   | 310  | 353   | 317   | 321    | 404        | 345     | 357       | 323       |
| Geométrica                            |      | 432                                                    | 326     | 292   | 283   | 232  | 247   | 276   | 247    | 290        | 285     | 287       | 363       |
| Tendencia                             |      | 553                                                    | 384     | 563   | 307   | 246  | 260   | 286   | 278    | 317        | 293     | 292       | 381       |
| Min. Cuadrados                        |      | 405                                                    | 376     | 274   | 270   | 259  | 282   | 253   | 245    | 316        | 272     | 303       | 420       |

**Nota.** Desarrollo operativo, implica las ventas proyectadas de servicios en motocicletas por el método de mínimos cuadrados. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.



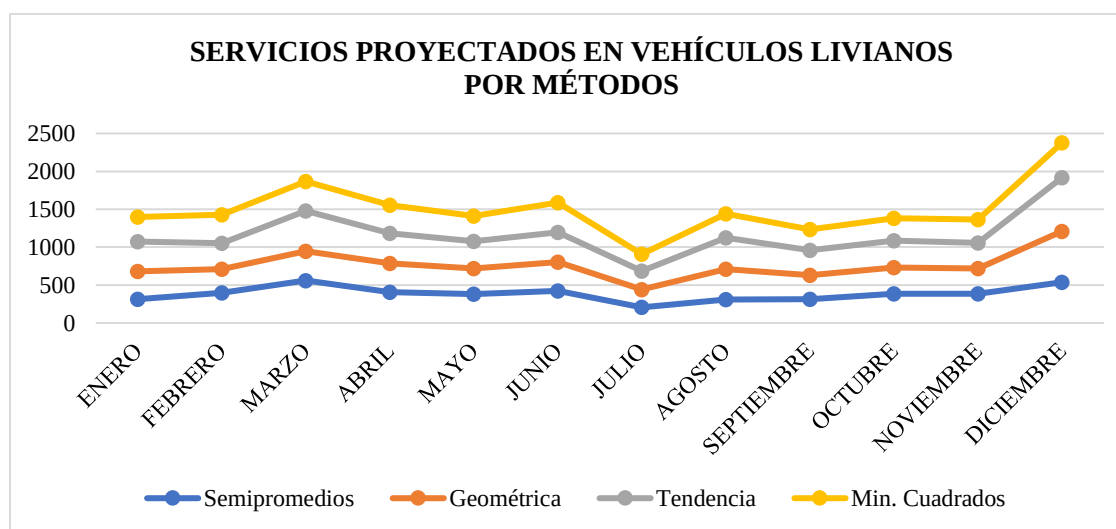
**Nota.** Servicios proyectados en motocicletas por métodos. Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

**Ilustración 14.**

*Servicios proyectados en vehículos livianos.*

| SERVICIOS PROYECTADOS EN VEHÍCULOS LIVIANOS |      |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|---------------------------------------------|------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| MÉTODO                                      | AÑO  | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| Semipromedios                               | 2020 | 314   | 397     | 560   | 405   | 382  | 425   | 206   | 311    | 312        | 387     | 384       | 537       |
| Geométrica                                  |      | 368   | 312     | 385   | 382   | 337  | 377   | 236   | 399    | 316        | 345     | 332       | 673       |
| Tendencia                                   |      | 390   | 342     | 535   | 396   | 358  | 394   | 244   | 415    | 329        | 353     | 341       | 708       |
| Min. Cuadrados                              |      | 326   | 376     | 386   | 371   | 333  | 393   | 223   | 314    | 278        | 298     | 307       | 459       |

**Nota.** Desarrollo operativo, implica las ventas proyectadas de servicios en vehículos livianos por el método de mínimos cuadrados. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.



**Nota.** Servicios proyectados en vehículos livianos por métodos. Fuente: Elaboración propia de los investigadores.



Presupuesto CDA  
Certti Express 2020.x

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

## Métodos de proyección (comportamiento histórico)

### **Ilustración 15.**

*Proyección de ventas por el método semipromedios.*



Presupuesto CDA  
Certti Express 2020.›

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

### **Ilustración 16.**

*Proyección de ventas por el método media geométrica.*



Presupuesto CDA  
Certti Express 2020.›

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

### **Ilustración 17.**

*Proyección de ventas por el método de tendencia.*

**Nota.** Desarrollo operativo, implica los métodos de proyección de ventas de servicios en vehículos livianos y motocicletas por el método de tendencia. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.



Presupuesto CDA  
Certti Express 2020.›

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

**Ilustración 18.**

*Proyección de ventas por el método mínimos cuadrados.*

| SERVICIOS PRESTADOS EN MOTOCICLETAS |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| AÑO                                 | ENERO      | FEBRERO    | MARZO      | ABRIL      | MAYO       | JUNIO      | JULIO      | AGOSTO     | SEPTIEMBRE | OCTUBRE    | NOVIEMBRE  | DICIEMBRE  |
| 2012                                | 102        | 121        | 174        | 173        | 171        | 186        | 253        | 210        | 185        | 254        | 200        | 247        |
| 2013                                | 268        | 229        | 238        | 235        | 203        | 245        | 257        | 248        | 228        | 274        | 225        | 249        |
| 2014                                | 250        | 231        | 228        | 234        | 218        | 194        | 253        | 210        | 185        | 212        | 193        | 167        |
| 2015                                | 131        | 89         | 68         | 108        | 122        | 137        | 160        | 104        | 106        | 167        | 192        | 303        |
| 2016                                | 411        | 249        | 35         | 220        | 219        | 226        | 254        | 242        | 216        | 248        | 250        | 325        |
| 2017                                | 189        | 361        | 329        | 259        | 310        | 342        | 314        | 359        | 369        | 358        | 359        | 452        |
| 2018                                | 408        | 380        | 342        | 301        | 274        | 311        | 270        | 226        | 334        | 337        | 292        | 422        |
| 2019                                | 361        | 288        | 274        | 266        | 223        | 238        | 273        | 242        | 274        | 281        | 274        | 346        |
| <b>2020</b>                         | <b>405</b> | <b>376</b> | <b>274</b> | <b>270</b> | <b>259</b> | <b>282</b> | <b>253</b> | <b>245</b> | <b>316</b> | <b>272</b> | <b>303</b> | <b>420</b> |

| SERVICIOS PRESTADOS EN VEHÍCULOS LIVIANOS |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|-------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| AÑO                                       | ENERO      | FEBRERO    | MARZO      | ABRIL      | MAYO       | JUNIO      | JULIO      | AGOSTO     | SEPTIEMBRE | OCTUBRE    | NOVIEMBRE  | DICIEMBRE  |
| 2012                                      | 302        | 345        | 408        | 339        | 390        | 331        | 389        | 307        | 305        | 391        | 362        | 490        |
| 2013                                      | 384        | 399        | 449        | 457        | 469        | 404        | 418        | 403        | 394        | 464        | 441        | 564        |
| 2014                                      | 507        | 413        | 494        | 510        | 461        | 377        | 389        | 307        | 305        | 384        | 305        | 693        |
| 2015                                      | 314        | 245        | 371        | 353        | 436        | 451        | 472        | 304        | 264        | 267        | 265        | 414        |
| 2016                                      | 270        | 371        | 88         | 376        | 363        | 332        | 421        | 451        | 352        | 360        | 383        | 306        |
| 2017                                      | 224        | 280        | 323        | 335        | 284        | 321        | 251        | 317        | 247        | 302        | 364        | 501        |
| 2018                                      | 409        | 541        | 727        | 511        | 521        | 545        | 337        | 273        | 369        | 411        | 386        | 482        |
| 2019                                      | 358        | 316        | 388        | 376        | 343        | 371        | 251        | 386        | 315        | 350        | 336        | 647        |
| <b>2020</b>                               | <b>326</b> | <b>376</b> | <b>386</b> | <b>371</b> | <b>333</b> | <b>393</b> | <b>223</b> | <b>314</b> | <b>278</b> | <b>298</b> | <b>307</b> | <b>459</b> |

**Nota.** Desarrollo operativo, implica los métodos de proyección de ventas de servicios en vehículos livianos y motocicletas por el método de mínimos cuadrados. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.



Presupuesto CDA  
Certi Express 2020.›

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

## Construcción del presupuesto de ingresos operacionales en cantidad.

### Presupuesto de operación

#### *Presupuesto de tiempo requerido y costo mano de obra directa*

#### **Ilustración 19.**

*Presupuesto de tiempo requerido presupuestado y costo mano de obra directa línea de inspección motocicletas y vehículos livianos.*

|                    |                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA</b>     | <b>CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S</b>                            |
| <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA Y DE EMISIONES CONTAMINANTES</b> |
| <b>CEDULA N° 2</b> | <b>PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA</b>                       |
| <b>METODO</b>      | <b>MINIMOS CUADRADOS</b>                                      |

**Nota.** Desarrollo operativo, implica el presupuesto de tiempo requerido y mano de obra directa para vehículos livianos y motocicletas. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.



Presupuesto CDA  
Certi Express 2020.›

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

### Presupuesto de Costos indirectos de prestar el servicio

#### *Presupuesto de insumos indirectos*

#### **Ilustración 20.**

*Insumos línea de inspección motocicletas.*

|                    |                                                                    |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA</b>     | <b>CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S</b>                                 |
| <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA Y DE EMISIONES CONTAMINANTES</b>      |
| <b>CEDULA N° 3</b> | <b>PRESUPUESTO COSTOS INDIRECTOS DE LA PRESTACION DEL SERVICIO</b> |
| <b>METODO</b>      | <b>MINIMOS CUADRADOS</b>                                           |

**Nota.** Desarrollo operativo del presupuesto de costos indirectos de la prestación del servicio, implica la aplicación de insumos en el servicio de motocicletas. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.



Presupuesto CDA  
Certi Express 2020.›

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

**Ilustración 21.**

*Insumos línea de inspección vehículos livianos.*



Presupuesto CDA  
Certti Express 2020. >

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

***Presupuesto de mano de obra indirecta en la prestación del servicio***

**Ilustración 22.**

*Mano de obra indirecta.*



Presupuesto CDA  
Certti Express 2020. >

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

***Otros Costos indirectos de prestación del servicio.***

**Ilustración 23.**

*Presupuesto otros Cips.*



Presupuesto CDA  
Certti Express 2020. >

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

### Presupuesto de costos de los servicios prestados

#### Ilustración 24.

*Estado de costos de la prestación del servicio en motocicletas.*

|                    |                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA</b>     | <b>CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S</b>                            |
| <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA Y DE EMISIONES CONTAMINANTES</b> |
| <b>CEDULA N° 4</b> | <b>ESTADO DE COSTOS DE LA PRESTACION DEL SERVICIO</b>         |
| <b>METODO</b>      | <b>MINIMOS CUADRADOS</b>                                      |

**Nota.** Desarrollo operativo, implica el estado de costos de la prestación del servicio en motocicletas. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.



Presupuesto CDA  
Certi Express 2020.x

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

#### Ilustración 25.

*Estado de costos de la prestación del servicio en vehículos livianos.*

|                    |                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA</b>     | <b>CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S</b>                            |
| <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA Y DE EMISIONES CONTAMINANTES</b> |
| <b>CEDULA N° 5</b> | <b>ESTADO DE COSTOS DE LA PRESTACION DEL SERVICIO</b>         |
| <b>METODO</b>      | <b>MINIMOS CUADRADOS</b>                                      |

**Nota.** Desarrollo operativo, implica el estado de costos de la prestación del servicio en vehículos livianos. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.



Presupuesto CDA  
Certi Express 2020.x

### **Ilustración 26.**

*Estado de costos de la prestación del servicio consolidado.*

|                    |                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA</b>     | <b>CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S</b>                            |
| <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA Y DE EMISIONES CONTAMINANTES</b> |
| <b>CEDULA N° 6</b> | <b>ESTADO DE COSTOS DE LA PRESTACION DEL SERVICIO</b>         |
| <b>METODO</b>      | <b>MINIMOS CUADRADOS</b>                                      |

**Nota.** Desarrollo operativo, implica el estado de costos de la prestación del servicio consolidado. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.



Presupuesto CDA  
Certti Express 2020.>

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

### **Presupuesto precio de venta**

### **Ilustración 27.**

*Presupuesto de precio de venta para vehículos livianos y motocicletas.*

|                    |                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA</b>     | <b>CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S</b>                            |
| <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA Y DE EMISIONES CONTAMINANTES</b> |
| <b>CEDULA N° 7</b> | <b>PRESUPUESTO PRECIO DE VENTA</b>                            |
| <b>METODO</b>      | <b>MINIMOS CUADRADOS</b>                                      |

**Nota.** Desarrollo operativo, implica el presupuesto de precio de venta para vehículos livianos y motocicletas. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.



Presupuesto CDA  
Certti Express 2020.>

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

## Presupuesto gastos operacionales

### *Presupuesto de gastos operacionales de administración*

#### **Ilustración 28.**

*Gastos operacionales de administración.*

|                    |                                                                   |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA</b>     | <b>CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S</b>                                |
| <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA Y DE EMISIONES CONTAMINANTES</b>     |
| <b>CEDULA N° 8</b> | <b>PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION Y VENTA</b> |
| <b>METODO</b>      | <b>MINIMOS CUADRADOS</b>                                          |

**Nota.** Desarrollo operativo, implica el presupuesto de gastos operacionales de administración. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.



Presupuesto CDA  
Certti Express 2020.»

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

### *Presupuesto de Gastos operacionales de comercialización.*

#### **Ilustración 29.**

*Gastos operacionales de venta.*



Presupuesto CDA  
Certti Express 2020.»

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

## Estados de resultados presupuestados

### Ilustración 30.

Estado de resultados presupuestado.

|                    |                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA</b>     | <b>CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S</b>                            |
| <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA Y DE EMISIONES CONTAMINANTES</b> |
| <b>CEDULA N° 9</b> | <b>ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO</b>                     |
| <b>METODO</b>      | <b>MINIMOS CUADRADOS</b>                                      |

**Nota.** Desarrollo operativo, implica el estado de resultados presupuestado. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.



Presupuesto CDA  
Certi Express 2020.›

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

## Presupuesto de caja o flujo de caja proyectado

### Ilustración 31.

Estado de flujo de caja o efectivo presupuestado.

|                     |                                                               |
|---------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA</b>      | <b>CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S</b>                            |
| <b>ACTIVIDAD</b>    | <b>REVISIÓN TÉCNICO MECÁNICA Y DE EMISIONES CONTAMINANTES</b> |
| <b>CEDULA N° 10</b> | <b>ESTADO DE FLUJO DE CAJA O ECTIVO PRESUPUESTADO</b>         |
| <b>METODO</b>       | <b>MINIMOS CUADRADOS</b>                                      |

**Nota.** Desarrollo operativo, implica el estado de flujo de caja o efectivo presupuestado. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.



Presupuesto CDA  
Certi Express 2020.›

**Nota.** Hacer doble clic en el icono para ampliar la información.

**Desarrollo Del Objetivo C: Establecimiento del mapa de indicadores financieros y no financieros para el CDA Certi Express Cartago S.A.S que permita medir los resultados de su Gestión para una mejor toma de decisiones.**

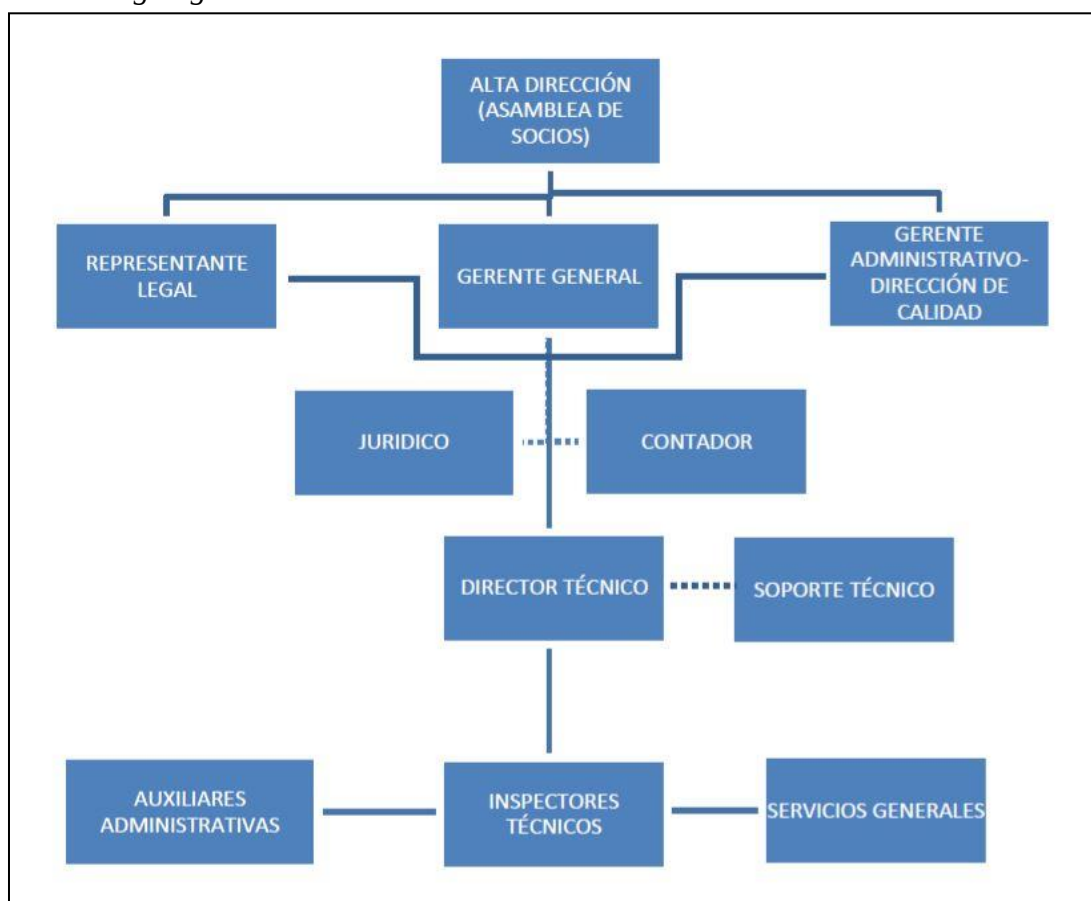
**Diseño del sistema presupuestal y de control de gestión en el CDA**

Para medir los resultados de la gestión realizada por parte de la alta gerencia de Certi Express Cartago S.A.S, se hace necesario establecer indicadores financieros y no financieros con la finalidad de mejorar la toma de decisiones en cuanto al manejo de sus ingresos, costos y gastos de corto y largo plazo.

Para establecer los indicadores financieros y no financieros más adecuados para el CDA, es necesario conocer la estructura organizacional, los servicios prestados, mapa de procesos y el direccionamiento estratégico de la empresa.

Estructura Organizacional del CDA

**Ilustración 32.** Organigrama Estructural del CDA



**Nota.** Nivel Jerárquico del CDA, implica el desarrollo operativo. **Fuente:** Estructura Organización de CDA.

## Servicios del CDA y Mapa Del proceso del servicio

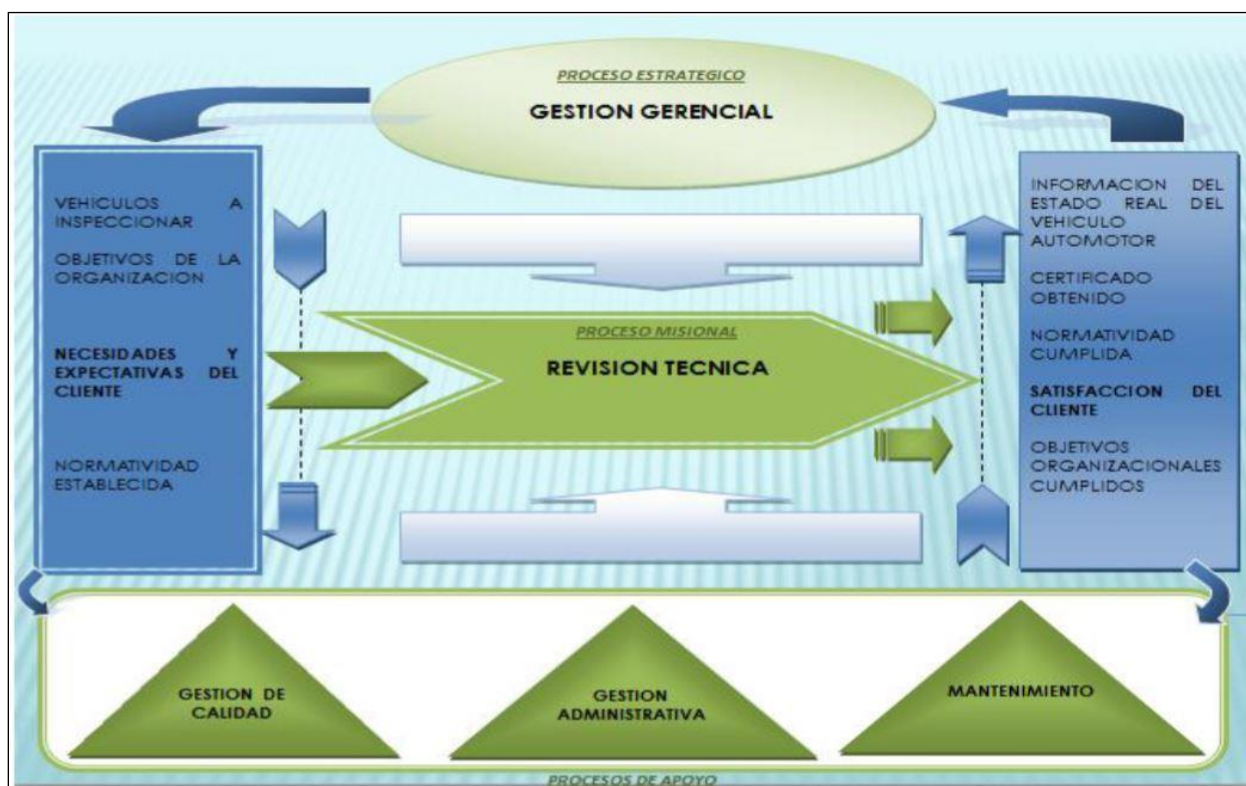
### - Servicios del CDA

- Revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes para vehículos livianos y motocicletas.

### - Mapa Del proceso del servicio

#### Ilustración 33.

#### Mapa del Proceso de Prestación del Servicio del CDA



**Nota.** Proceso Estratégico de prestación del servicio – Implica la descripción de contenido, el aporte a la investigación y la asignación al caso.

Fuente: Elaboración del CDA.

## Direccionamiento estratégico del CDA

Se hace un recorrido por la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Política para poder llegar al análisis DOFA, en donde se relaciona las debilidades y oportunidades, fortalezas y debilidades del CDA que lo cual por pueden afectar interna y externamente.

- **Misión:** Contribuir a la disminución de la accidentalidad vial y a la protección del Medio Ambiente, crear una cultura de seguridad y responsabilidad ambiental y vial a través del servicio de Revisión Técnico-Mecánica y de Emisiones Contaminantes Vehiculares, con calidad y eficiencia, promoviendo el cumplimiento de las normas que redunde en un ambiente más sano y unas vías más seguras.

-*Visión:* CERTI EXPRESS CARTAGO se consolidará como el CDA líder en la prestación del servicio de revisión Técnico-Mecánica y de Emisiones Contaminantes Vehiculares en el Norte del Valle, apoyado en la actualización continua de su Sistema Integrado de Gestión de Calidad, de sus procesos, recursos tecnológicos y talento humano, generando tranquilidad y confianza a la comunidad.

- *Valores:*

- |                   |              |               |
|-------------------|--------------|---------------|
| - Responsabilidad | - Honestidad | - Respeto     |
| - Justicia        | - Tolerancia | - Calidad     |
| - Motivación      | - Unidad     | - Creatividad |
| - Equidad         | - Superación |               |

- *Objetivos de calidad:*

- Cumplir con la normatividad vigente aplicable en un 100% al finalizar el año.
- Mantener el proceso de inspección sin interrupciones (fallos) en un 90 % al finalizar el año.
- Mantener la confiabilidad de los resultados de revisión en un 100% al finalizar el año.
- Mantener el número de quejas relacionadas con el trato de los vehículos  $\leq 5\%$  al finalizar el año.

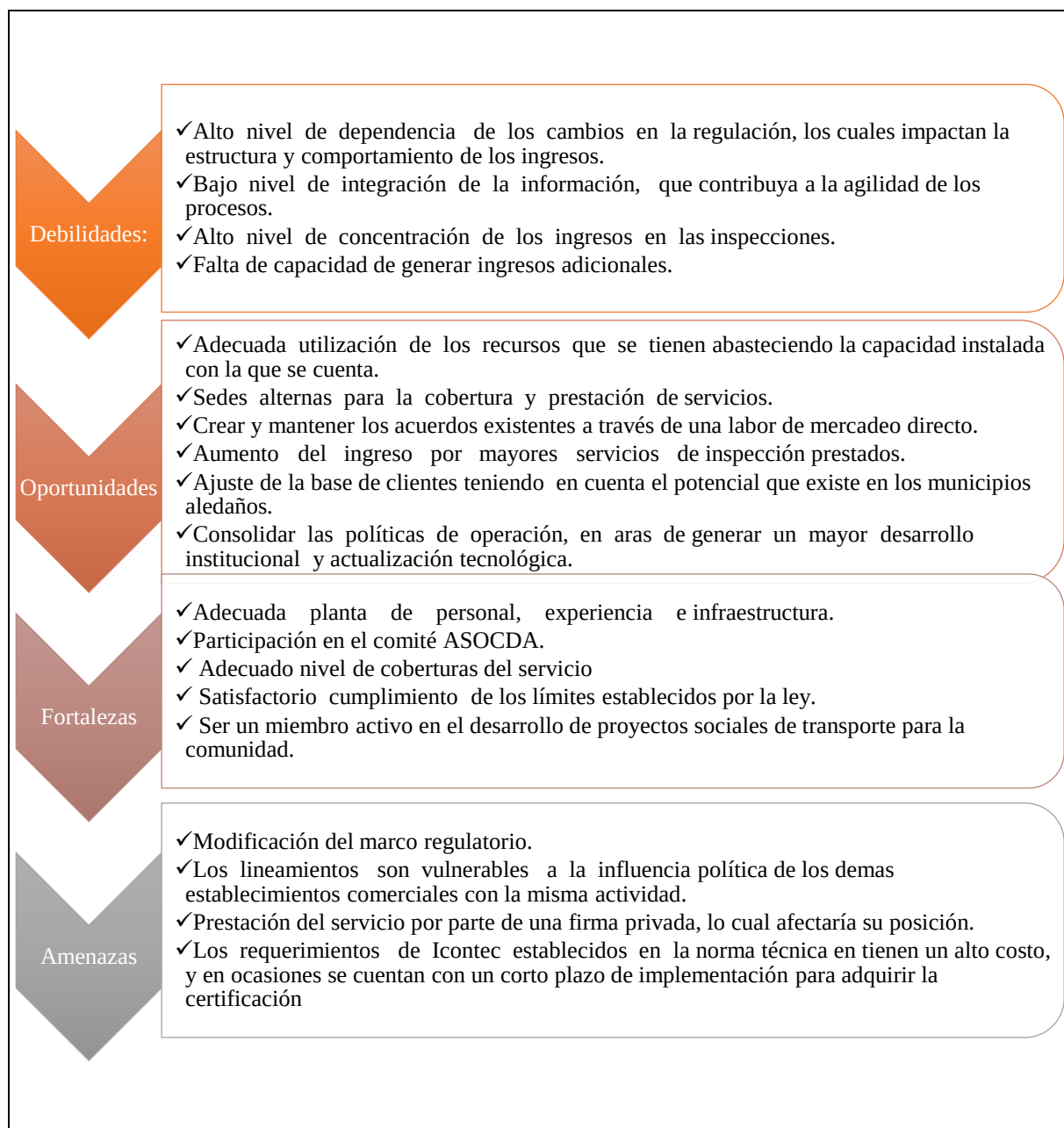
- *Política de calidad:*

El Centro de Diagnóstico Automotor CERTI EXPRESS CARTAGO S.A.S como organismo de inspección, está comprometido con el mantenimiento de la Acreditación fundamentados en políticas de independencia, imparcialidad e integridad, ofreciendo a nuestros clientes un servicio ágil, oportuno, eficaz y eficiente, con un personal altamente calificado, garantizando el cumplimiento estricto de la normatividad vigente en Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes vehiculares; aportando a reducir los niveles de accidentalidad vial y de contaminación ambiental, mediante un diagnóstico confiable y seguro. Mantener a través del avance continuo del Sistema de Gestión bajo la NTC ISO IEC 17020, la competencia técnica, el uso de tecnología de punta, el mejoramiento continuo, siendo eficaces y rentables y satisfaciendo las expectativas y necesidades tanto nuestros socios como de nuestros clientes.

## - Análisis DOFA

### Ilustración 34.

#### Análisis de DOFA del CDA



**Nota.** Análisis DOFA CDA– Implica la una evaluación Interna y externa del CDA. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores

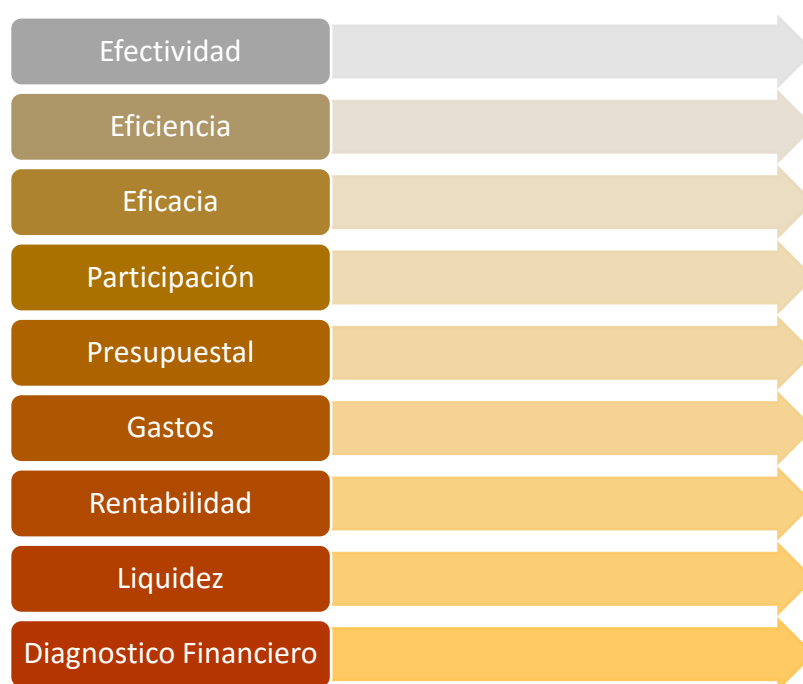
## Sistema de Indicadores

Establecer los indicadores financieros y no financieros para el CDA, resulta ser la etapa más importante, dado que permite tomar decisiones y acciones estratégicas, que estén acorde con el direccionamiento estratégico de la empresa.

A continuación, se da una lista de Indicadores para aplicación en el CDA:

### ***Ilustración 35.***

#### *Indicadores Financieros y No financieros*



**Nota.** Lista del Sistema de Indicadores del CDA– Implica relación que se aplicara en el CDA. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores

En este capítulo se desarrolla la formulación y aplicación de los indicadores.

La formulación comprende el tipo de indicador, nombre del indicador, descripción y frecuencia; en la aplicación la fórmula del indicador y un breve análisis del indicador estos se insertarán en forma de tabla donde contendrá la información antes descripta en este párrafo

De esta manera, se dará paso a los indicadores aplicados en el CDA con el siguiente Cuadro de Mando y control para su aplicación, soporte para la medición de la gestión del CDA.

### *Efectividad*

En este indicador se evaluará en el CDA la relación entre los impactos obtenidos valorados en dinero y los costos incurridos en la actividad desarrollada.

**Tabla 26.**

*Cuadro de Control y Mando del Indicador de Efectividad.*

| FORMULACIÓN |                   |                                  |                                                                                                                                                                |                                        | APLICACIÓN                                      |                                                                                                                                   |
|-------------|-------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador | Nombre del indicador             | Descripción Del Indicador                                                                                                                                      | Frecuencia                             | Indicador o Fórmula                             | Análisis                                                                                                                          |
| 1           |                   | Ventas Totales                   | Cantidad de ingresos totales percibidos de la prestación del servicio                                                                                          | Anual                                  | Ventas totales (sumatorio periodo tras periodo) | Ingresos totales de las ventas presupuestadas para el año analizado.                                                              |
| 2           |                   | Ventas por la línea de servicio  | Cantidad total por venta por la línea de inspección en los servicios de RTM y EC Motocicletas                                                                  | Mensual, trimestral, semestral y Anual | Sumatoria de las ventas periodo tras periodo    | Ingresos totales de los servicios prestados en la línea de inspección de motocicletas para el año 2010                            |
| 3           | Efectividad       | Ventas por la línea de servicio  | Cantidad total por venta por la línea de inspección en los servicios de RTM y EC Livianos                                                                      | Mensual, trimestral, semestral y Anual | Sumatoria de las ventas periodo tras periodo    | Ingresos totales de los servicios prestados en la línea de inspección de vehículos livianos para el año 2010                      |
| 4           |                   | Seguimiento a la plataforma RUNT | Informar sobre los inconvenientes con la plataforma RUNT, para contribuir a mejorar la calidad de los servicios de RTM y EC que dependen de la plataforma RUNT | Mensual                                | No. de informes emitidos                        | Número de informes emitidos que presentaron inconvenientes en el momento del cargue de la información ante la plataforma del RUNT |

**Nota.** Propuesta de Indicadores de Efectividad– Implica la aplicación en el CDA. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores

**Cuadro de Control y Mando del Indicador de Efectividad.**

| FORMULACIÓN |                   |                                           |                                                                                                                                          |                               | APLICACIÓN                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|-------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador | Nombre del indicador                      | Descripción Del Indicador                                                                                                                | Frecuencia                    | Indicador o Fórmula                                                                                               | Análisis                                                                                                                                                                                                                       |
| 5           |                   | Porcentaje de hallazgos con cierre eficaz | Mide el avance en el cierre de hallazgos de los procesos                                                                                 | Mensual                       | No. de hallazgos cerrados con tratamiento eficaz *100/ Número de hallazgos identificados en el ciclo de auditoría | Porcentaje que representa el avance y fortalecimiento de los procesos y el compromiso con la mejora continua, una vez identificado estos hallazgos durante el ciclo de auditoría                                               |
| 6           |                   | Percepción de los clientes                | Mide el grado de percepción de los clientes con relación a la prestación del servicio de RTMyEC a través de una encuesta de satisfacción | Mensual                       | Promedio de las encuestas de satisfacción del servicio realizadas por los clientes                                | Porcentaje de satisfacción por la prestación del servicio de RTMyEC, que permita generar un mejoramiento continuo que fortalezca el desempeño de los procesos y mejore el sentido de pertenencia en los colaboradores del CDA. |
| 7           | Efectividad       | Evaluación del Servicio                   | Mide la percepción de los clientes frente a la calidad en la prestación del servicio de RTM y EC                                         | Mensual                       | Promedio del total de las encuestas de satisfacción realizadas a los clientes                                     | Refleja el nivel de satisfacción de los clientes frente a la calidad del servicio de RTM y EC                                                                                                                                  |
| 8           |                   | Margen bruto de la utilidad               | Establece que, por cada peso vendido, cuanto se genera para cubrir los gastos                                                            | Trimestral, semestral y Anual | Ingresos x servicio - Costos de prestación del servicio                                                           | Por cada peso vendido, se generan \$x para cubrir con los gastos operacionales del CDA                                                                                                                                         |
| 9           |                   | Rentabilidad sobre las ventas             | Relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos, que contribuye o resta capacidad para producir rentabilidad         | Trimestral, semestral y Anual | Utilidad neta / ventas totales (ingresos totales)                                                                 | Por cada peso vendido, se generan \$X de rentabilidad sobre ventas                                                                                                                                                             |

**Nota.** Propuesta de Indicadores de Efectividad– Implica la aplicación en el CDA. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores soportados en la cátedra de control de gestión del docente Whilson Alberto García.

## Eficiencia

Este indicador tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo las operaciones en el CDA, donde el desarrollo de cada de las actividades propuestas debe realizar bajo el criterio del mínimo uso de los recursos.

**Tabla 27.**

### Cuadro de Control y Mando del Indicador de Eficiencia

| FORMULACIÓN |                   |                                                                      |                                                                                                    |            | APLICACIÓN                                                           |                                                                                                                                                                          |
|-------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador | Nombre del indicador                                                 | Descripción Del Indicador                                                                          | Frecuencia | Indicador o Fórmula                                                  | Análisis                                                                                                                                                                 |
| 1           | Eficiencia        | Tiempo promedio de RTMyEC en motocicletas                            | Mide el tiempo promedio en minutos de la RTMyEC de las motocicletas inspeccionados en el CDA       | Mensual    | Promedio de tiempo de las RTMyEC realizadas a las motocicletas       | Tiempo promedio en minutos del procedimiento de revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes de las motocicletas inspeccionadas durante el mes en el CDA       |
| 2           |                   | Tiempo promedio de RTMyEC en vehículos livianos                      | Mide el tiempo promedio en minutos de la RTMyEC de los vehículos livianos inspeccionados en el CDA | Mensual    | Promedio de tiempo de las RTMyEC realizadas a los vehículos livianos | Tiempo promedio en minutos del procedimiento de revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes de los vehículos livianos inspeccionados durante el mes en el CDA |
| 3           |                   | Porcentaje de ejecución de actividades propias del proceso de RTMyEC | Mide el cumplimiento de las actividades propias del proceso Gestión de control.                    | Mensual    | # de actividades propias * 100 / # de actividades ejecutadas         | Porcentaje de cumplimiento de las actividades relacionadas con el proceso de gestión                                                                                     |

**Nota.** Propuesta de Indicadores de Eficiencia– Implica la aplicación en el CDA. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores

*Cuadro de Control y Mando del Indicador de Eficiencia*

| FORMULACIÓN |                       |                      |                                                                                            |                   | APLICACIÓN                            |                                                                |
|-------------|-----------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador     | Nombre del indicador | Descripción Del Indicador                                                                  | Frecuencia        | Indicador o Fórmula                   | Análisis                                                       |
| 1           | Eficiencia Financiera | Utilidad Operacional | Permite conocer la utilidad que obtiene el CDA, una vez deducidos los gastos operacionales | Semestral y Anual | Utilidad Bruta - Gastos Operacionales | Utilidad operacional una vez cubierto los gastos operacionales |

**Nota.** Propuesta de Indicadores de Eficiencia– Implica la aplicación en el CDA. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores

*Eficacia*

Este indicador de eficacia es una acción que está dada por el grado en que se cumplieran los objetivos previstos en su diseño

**Tabla 28.**

*Cuadro de Control y Mando del Indicador de Eficacia*

| FORMULACIÓN |                   |                                      |                                                                                                             |                                        | APLICACIÓN                                        |                                                                                         |
|-------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador | Nombre del indicador                 | Descripción Del Indicador                                                                                   | Frecuencia                             | Indicador o Fórmula                               | Análisis                                                                                |
| 1           | Eficacia          | Cumplimiento de la meta presupuestal | Mide el porcentaje de cumplimiento de RTMyEC acumuladas realizadas con respecto a las RTMyEC presupuestadas | Mensual, trimestral, semestral y anual | No. RTMyEC realizadas / No. RTMyEC presupuestadas | Porcentaje de cumplimiento en relación con las RTMyEC realizadas con las presupuestadas |

**Nota.** Propuesta de Indicadores de Eficacia– Implica la aplicación en el CDA. Fuente: Sugerencia del docente y asesor Whilson García en su soportado en la catedra de Contabilidad pública y presupuesto y control de gestión.

## Participación

Este indicador le permite al Centro de Diagnóstico identificar el desempeño del negocio frente a sus competidores y el comportamiento de sus clientes respecto a los servicios prestados.

**Tabla 29.**

*Cuadro de Control y Mando del Indicador de Participación.*

| FORMULACIÓN |                   |                                    |                                                                                     |            | APLICACIÓN                                                                                 |                                                                                                                                        |
|-------------|-------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador | Nombre del indicador               | Descripción Del Indicador                                                           | Frecuencia | Indicador o Fórmula                                                                        | Análisis                                                                                                                               |
| 1           | Participación     | Participación de mercado en ventas | Establece el número de servicios prestados a nivel local, en relación con el sector | Anual      | $\text{Ventas de servicios CDA Certi Express} / \text{Total ventas de los CDA regionales}$ | Certi Express tiene una participación en el mercado del X% en la prestación de servicios línea RTMyEC a nivel del municipio de Cartago |

**Nota.** Propuesta de Indicadores de Participación– Implica la aplicación en el CDA. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores

## Presupuestal

Estos pueden ser útiles como unidad de medida gerencial que permitirá al CDA evaluar la gestión y desempeño frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas

**Tabla 30.**

*Cuadro de Control y Mando del Indicador Presupuesta.*

| FORMULACIÓN |                   |                      |                                                             |                                        | APLICACIÓN                                                                      |                                                                                                                                                       |
|-------------|-------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador | Nombre del indicador | Descripción Del Indicador                                   | Frecuencia                             | Indicador o Fórmula                                                             | Análisis                                                                                                                                              |
| 1           | Presupuestal      | Variación ingresos   | Relación entre los ingresos ejecutados de un periodo a otro | Mensual, trimestral, semestral y anual | $(\text{Ventas periodo 2} - \text{ventas periodo 1}) / \text{ventas periodo 1}$ | Las ventas de los servicios prestados del año 202X son superiores o inferiores a los ingresos ejecutados para el año (202X1) inmediatamente anterior. |

**Nota.** Propuesta de Indicadores Presupuestales– Implica la aplicación en el CDA. Fuente: Propuesta por el Docente y asesor Whilson A García, a partir de la cátedra de contabilidad pública y presupuesto y control de gestión en la Univalle, sede Cartago.

*Cuadro de Control y Mando del Indicador Presupuestal*

| FORMULACIÓN |                   |                                       |                                                                                       |                                        | APLICACIÓN                                                                                                                   |                                                                                                            |
|-------------|-------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador | Nombre del indicador                  | Descripción Del Indicador                                                             | Frecuencia                             | Indicador o Fórmula                                                                                                          | Análisis                                                                                                   |
| 2           | Presupuestal      | Cumplimiento presupuestal de ingresos | Refleja este indicador el nivel de cumplimiento entre lo presupuestado y lo ejecutado | Mensual, trimestral, semestral y anual | Ingresos x servicios ejecutados (reales) en el periodo / Ingresos presupuestados por servicios x periodo                     | La interpretación se toma como el nivel porcentual de cumplimiento del presupuesto de ingresos por periodo |
| 3           |                   | cumplimiento presupuestal de gastos   | Refleja este indicador el nivel de cumplimiento entre lo presupuestado y lo ejecutado | Mensual, trimestral, semestral y anual | Gastos operacionales x tipo ejecutados (reales) en el periodo / Gastos operacionales presupuestados por servicios x periodo  | La interpretación se toma como el nivel porcentual de cumplimiento del presupuesto de ingresos por periodo |
| 4           |                   | Cumplimiento de la inversión          | Refleja este indicador el nivel de cumplimiento entre lo presupuestado y lo ejecutado | Mensual, trimestral, semestral y anual | Inversión por la línea de servicios ejecutados (reales) en el periodo / Inversión presupuestada por servicios x periodo      | Que tanto se cumple la inversión fija realizada por el CDA x periodo y por la línea de servicio            |
| 5           |                   | Cumplimiento de costos                | Refleja este indicador el nivel de cumplimiento entre lo presupuestado y lo ejecutado | Mensual, trimestral, semestral y anual | Costos operacionales de prestar el servicio ejecutados (real) / Costos operacionales presupuestados por servicio por periodo | Refleja el cumplimiento porcentual de los costos operacionales frente a lo presupuestado en cada periodo   |

**Nota.** Propuesta de Indicadores Presupuestales– Implica la aplicación en el CDA. Fuente: Propuesta planteada por el docente Whilson A. García, en el desarrollo de las cátedras de control de Gestión y Contabilidad pública y presupuesto.

*Cuadro de Control y Mando del Indicador Presupuestal*

| FORMULACIÓN |                   |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                        | APLICACIÓN                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|-------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador | Nombre del indicador                 | Descripción Del Indicador                                                                                                                                                                                                                                                                                | Frecuencia                             | Indicador o Fórmula                                                                             | Análisis                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 6           | Presupuestal      | Participación o nivel de importancia | Refleja este indicador el nivel de importancia que tiene cada ítem, rubro o cuenta de ingresos con respecto al total de los ingresos recaudados por el CDA en cada periodo. Refleja la importancia de cada ingreso para efectos del seguimiento y control de su cumplimiento y crecimiento en el tiempo. | Mensual, trimestral, semestral y anual | Ítem o rubro de ingreso individual ejecutado por periodo / Ingreso total ejecutado por periodo. | Refleja el nivel de importancia o representatividad de cada ítem de ingreso con respecto al gran total de los ingresos. Su medición le permite a la gerencia establecer que tan importante es un determinado rubro de ingresos y establecer controles de cumplimiento y crecimiento en el tiempo. |

**Nota.** Propuesta de Indicadores Presupuestales– Implica la aplicación en el CDA. Fuente: Sugerencias realizada por el docente y asesor Whilson García, a partir de las cátedras impartidas en la Univalle, sede Cartago, asignaturas de Control de Gestión y Contabilidad pública y presupuesto.

*Gastos*

Con estos indicadores el CDA podrá controlar los costos y gastos para convertirlos en utilidades.

**Tabla 31.**

*Cuadro de Control y Mando de los Indicadores de Gastos.*

| FORMULACIÓN |                   |                                                                          |                                                                                            |                                        | APLICACIÓN                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador | Nombre del indicador                                                     | Descripción Del Indicador                                                                  | Frecuencia                             | Indicador o Fórmula                                                                                                     | Análisis                                                                                                                                                                                                            |
| 1           | Gastos            | Cumplimiento meta presupuestal: % Gastos operacionales de Administración | Establece cuanto representa los gastos operacionales de administración frente a las ventas | Mensual, trimestral, semestral y anual | Gastos operacionales de administración ejecutados en el periodo / Gastos operacionales de administración presupuestados | Mide el nivel de cumplimiento alcanzado en las metas financieras previstas para los gastos operacionales en cada periodo. Se busca que tanto se deja de ejecutar o que tanto sobre pasa la ejecución de los gastos. |

*Cuadro de Control y Mando de los Indicadores de Gastos*

| FORMULACIÓN |                   |                                                                             |                                                                                                                                 |                                        | APLICACIÓN                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador | Nombre del indicador                                                        | Descripción Del Indicador                                                                                                       | Frecuencia                             | Indicador o Fórmula                                                                                                    | Análisis                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2           | Gastos            | Cumplimiento meta presupuestal: % Gastos operacionales de ventas realizados | Establece cuanto representa los gastos operacionales de venta frente a las ventas                                               | Mensual, trimestral, semestral y anual | Gastos operacionales de ventas ejecutados en el periodo (lo real) / Gastos operacionales de ventas presupuestados      | Mide el nivel de cumplimiento alcanzado en las metas financieras previstas para los gastos operacionales en cada periodo. Se busca que tanto se deja de ejecutar o que tanto sobre pasa la ejecución de los gastos.                                                                                                    |
| 3           | Gastos            | Participación                                                               | Establece cuanto representa cada uno de los ítems o cuentas de los gastos operacionales frente al total del gasto presupuestado | Mensual, trimestral, semestral y anual | Principales cuentas o ítems de Gastos operacionales ejecutados en el periodo (lo real) / Gastos totales presupuestados | Mide el nivel de participación de cada ítem o cuenta que integran los diversos gastos presupuestados de la empresa en cada periodo.<br><br>Refleja la importancia del ítem individual de gasto frente al gran total del gastado en el CDA por periodo. Esto le permite un seguimiento y un control sobre dichos gastos |

**Nota.** Propuesta de Indicadores de Gastos– Implica la aplicación en el CDA. Fuente: Sugerencias realizada por el docente y asesor Whilson García, a partir de las cátedras impartidas en la Univalle, sede Cartago, asignaturas de Control de Gestión y Contabilidad pública y presupuesto.

## Rentabilidad

La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos

**Tabla 32.**

*Cuadro de Control y Mando de los Indicadores de Rentabilidad.*

| FORMULACIÓN |                   |                          |                                                        |                   | APLICACIÓN                    |                                           |
|-------------|-------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador | Nombre del indicador     | Descripción Del Indicador                              | Frecuencia        | Indicador o Fórmula           | Interpretación                            |
| 1           | Rentabilidad      | Margen Bruto de Utilidad | Es el porcentaje de la utilidad logrado por la empresa | Semestral y Anual | Margen Bruto / Ventas Totales | Porcentaje de utilidad logrado por el CDA |

**Nota.** Propuesta de Indicadores de Rentabilidad– Implica la aplicación en el CDA. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores y referencia de construcción de indicadores financieros catedra de control de gestión Docente Whilson García de la Univalle, sede Cartago.

## Liquidez

El índice de liquidez corriente tiene un enfoque a corto plazo. Por eso, para calcularlo es necesario consultar el activo circulante del negocio, así como las obligaciones financieras inmediatas.

**Tabla 33.**

*Cuadro de Control y Mando de los Indicadores de Liquidez.*

| FORMULACIÓN |                   |                      |                                                                                                               |                               | APLICACIÓN                          |                                                                                                            |
|-------------|-------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador | Nombre del indicador | Descripción Del Indicador                                                                                     | Frecuencia                    | Indicador o Fórmula                 | Interpretación                                                                                             |
| 1           | Liquidez          | Razón Corriente      | Indica la capacidad que tiene el CDA para cubrir sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo | Trimestral, semestral y Anual | Activo Corriente / Pasivo Corriente | Porcentaje que establece con cuantos activos cuenta el CDA para cubrir los pasivos exigibles a corto plazo |

**Nota.** Propuesta de Indicadores de Liquidez– Implica la aplicación en el CDA. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores y referencia de construcción de indicadores financieros catedra de control de gestión Docente Whilson García de la Univalle, sede Cartago.

### Diagnostico Financiero

El propósito del EBITDA, para el CDA es conocer si la empresa es o no rentable, es decir, se utiliza especialmente para analizar el desempeño operativo, puesto que el resultado operativo o de sus operaciones normales.

**Tabla 34.**

*Cuadro de Control y Mando de los Indicadores de Diagnóstico Financiero.*

| FORMULACIÓN |                        |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |            | APLICACIÓN                                                     |                                                                                             |
|-------------|------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| No          | Tipo De Indicador      | Nombre del indicador | Descripción Del Indicador                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Frecuencia | Indicador o Fórmula                                            | Interpretación                                                                              |
| 1           | Diagnóstico Financiero | EBITDA               | Determina las ganancias o la utilidad obtenida por una empresa, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, como las depreciaciones y las amortizaciones. En otras palabras, determina la capacidad de generar caja en la empresa. | Anual      | Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización + Provisiones | Representa el beneficio bruto calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros |

**Nota.** Propuesta de Indicadores de Diagnóstico Financiero – Implica la aplicación en el CDA. Fuente: Elaboración propia de los Investigadores y referencia de construcción de indicadores financieros catedra de control de gestión Docente Whilson García de la Univalle, sede Cartago.

## Conclusiones

El diseño del sistema presupuestal que sirve de instrumento de medición, control gerencial y toma de decisiones para el centro de diagnóstico automotor Certi Express Cartago S.A.S en el Municipio de Cartago, Valle del Cauca, es una construcción resultado de la práctica empresarial y que tiene como insumos, primero el diagnóstico interno en material de su circuito de planeación financiera de corto plazo, segundo de la caracterización de componente operativo y como tercero, la necesidad de dejar un producto que superara las falencias y debilidades que en materia de planeación presenta la empresa en sus actuales momentos.

Como segundo producto de la práctica empresarial se llevó a cabo el diagnóstico de la empresa objeto de estudio, en lo relacionado con su proceso de planeación financiera de corto plazo y de control de gestión que actualmente aplica la gerencia, dejando en evidencia una serie de falencias y debilidades que se convirtieron en el insumo principal que permitió a las investigadoras proponer y diseñar el sistema presupuestal ajustado a los requerimientos y necesidades propias del CDA Certi Express.

En esencia, el CDA, no cuenta con una planeación financiera de corto, mediano y largo plazo, así mismo, no tiene definida una estructura clara de costos para cada uno de los servicios que presta, así mismo no hay un mapa de indicadores que le permita a la administración realizar las mediciones y evaluaciones del comportamiento financiero del negocio, y lo que no se mide, frena la gestión para saber qué se debe controlar y por último y lo más preocupante, es que no se tiene establecido un mínimo de capital de trabajo y con ello una meta de rentabilidad a obtener.

El CDA no cuenta con una proyección financiera para compras y Ventas, por lo que no conoce en sí el impacto que tiene las ventas sobre la proyección de compras que permite establecer regularidades y analizar tendencias para así medir si el servicio está generando un incremento.

En el CDA, no se trabaja sobre planeación financiera, no se aplica la herramienta de presupuesto, y como tal, no se tienen objetivos ni metas financieras bien definidas para el negocio en materia de sus resultados financieros.

En cuanto al subcomponente de uso de la información, la preparación de presupuestos, establecer desviaciones en las metas trazadas, evaluar el cumplimiento de metas u objetivos, y el desempeño de las áreas operacionales de la empresa, no se tienen evidenciados y formalizados en el CDA, por lo cual lleva a la empresa a que no pueda determinar de manera temprana sus problemas y crear contingencias, que no le permita la revisión y evaluación de políticas para alcanzar los objetivos deseados, a la correcta planificación de los costos de producción, crear o idear medidas para utilizar eficientemente los recursos de la empresa todo esto con el fin de facilitar el control efectivo sobre las funciones y actividades de la empresa.

En el componente de gestión, se concluye que el CDA no cuenta con una herramienta básica como lo es el plan estratégico, el cual tiene como objetivo definir todo aquello que la empresa desea conseguir a corto y largo plazo, no se ha definido las líneas estratégicas del negocio, no se ha establecido un mapa de indicadores ni un modelo que les permita medir y evaluar la gestión de la empresa, la administración no utiliza o no tiene un método, herramienta o modelo de evaluación de la gestión de la empresa.

Los servicios que presta el CDA en los actuales momentos están diferenciados de la competencia más cercana. Esto es importante por cuanto le da una ligera ventaja en el mercado frente a sus inmediatos competidores y también es un reto para mantenerla y aumentarla si quiere ser líder en el mercado. El aspecto negativo está dado por cuanto no dispone pese a lo anterior, de algún sistema para la captación de nuevos clientes, lo cual se queda corto, frente a lo que realiza para estar al tanto del mercado y de cómo perciben los clientes los servicios que presta.

En el CDA, se evidencia el buen desempeño técnico-operativo por parte de los colaboradores de la empresa, al contar con un personal altamente calificado, competitivo y comprometido con el desarrollo de sus funciones, dentro de las cuales se resaltan el conocimiento que tienen acerca de la visión, misión, políticas y valores relacionados a cada línea de servicio prestado y al debido registro que se realiza sobre la calidad en el servicio, además las directivas conocen la capacidad efectiva y real que puede llevar a cabo en la prestación del servicio, reconociendo en este los imprevistos que surgen regularmente. Cabe señalar que el servicio de la revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes genera un alto nivel de demanda, ya que es una exigencia por parte del Estado.

La caracterización de la estructura operativa para la empresa Certi Express Cartago S.A.S, permitió el desarrollo de los componentes necesarios en la elaboración de los presupuestos de ingresos, costos y gastos y el cual se presenta como producto palpable y resultado de la práctica empresarial.

El establecimiento de los indicadores financieros y no financieros para el CDA Certi Express Cartago S.A.S, le permitirá a la gerencia aprovechar dicha herramienta para llevar a cabo las mediciones que estime conveniente y evaluar los resultados de su gestión para una mejor toma de decisiones.

En el establecimiento de los indicadores propuestos para el CDA, se deja como propuesta una herramienta de uso gerencial de aplicabilidad en el entorno empresarial actual, la cual parte de la toma de la información financiera interna de la empresa, y a partir de los datos históricos y procesados, se definen los diversos criterios para la medición de los resultados de la gestión y con estos, una vez analizados, criticados y evaluados, le permitirá a la gerencia tomar las decisiones pertinentes y reorientar aquellas áreas operacionales y de apoyo que no están alcanzando las metas y objetivos trazados. Los indicadores son el soporte válido para evaluar y mostrar que áreas cumplen y cuales no y ajustar con nuevas metas el rumbo de la organización.

El sistema presupuestal descansa en la propuesta de una guía metodológica para la preparación, elaboración y ejecución del presupuesto, lo que se constituye en un documento de consulta de gran utilidad para la gerencia. En dicha guía, se encuentra los pasos a seguir para elaborar el

presupuesto, además se fijan las directrices, criterios, políticas y orientaciones necesarias para la preparación, control, seguimiento y evaluación de cumplimiento de las metas financieras trazadas en el presupuesto para el CDA Certi Express del Municipio de Cartago y la fijación de responsabilidades que el compete a cada área en el proceso de la planeación financiera.

En el desarrollo de las proyecciones financieras, se evidencia la necesidad de asumir la herramienta presupuestal como herramienta gerencial de planeación de corto plazo por parte de la gerencia que le permita una aproximación de la situación real del CDA a partir del mapa presupuestal y de indicadores. La proyección financiera es, en definitiva, una herramienta para la gestión y la planificación de corto plazo para los gerentes, puesto que, a partir de ellos, se pueden fijar los objetivos y metas que evidencia al cierre del periodo si toda la organización trabajo mancomunadamente en pos del cumplimiento y los resultados trazados.

El desarrollo de la práctica empresarial se soportó en los fundamentos y marcos teóricos plasmado en el anteproyecto de investigación, los cuales fueron puesto a prueba en cada uno de los objetivos desarrollados, aspectos de la planeación financiera, control y gestión, el marco teórico de los indicadores entre otros, permitieron darle la fuerza académica e investigativa a la práctica empresarial y la seriedad de la propuesta que se desarrolla y se deja como documento guía para que la gerencia, previa discusión, la ajuste acorde a su visión y la adopte formalmente como herramienta de tipo administración en mejora de la gestión en los negocios

## **Recomendaciones**

### **Aspectos débiles y por mejorar:**

Por otra parte, es evidente la necesidad que desde lo técnico-operativo, el área correspondiente genere los ajustes correspondientes que conduzca a elevar la gestión y los resultados esperados, actuando sobre la mejora en el seguimiento del programa de atención, que permite medir regularmente y establecer el promedio de tiempo en el servicio prestado. Además, ajustar los procedimientos internos para que se formalice y se operativice el control estadístico sobre la gestión de calidad, con lo cual, se obtiene y redunda en un mejor un control en aquellos procesos que se requieren elevar su nivel de eficiencia interna y mejor los rendimientos en los recursos involucrados. Así mismo, dentro de las sugerencias planteadas y que deben ser revisadas por el área técnica y operativa, se precisa establecer internamente un programa de incentivos que redunde en mejorar en el nivel de la calidad en la prestación del servicio al cliente.

Dentro del marco de la planeación financiera de corto plazo, es necesario que la gerencia se interese por la adopción (con los ajustes que estime pertinente) el manual para la elaboración del presupuesto, así como el manual de indicadores de gestión financieros y no financieros planteados, en virtud de la práctica empresarial llevada a cabo en el CDA Certi Express Cartago.

Tanto el uso de la herramienta de planeación financiera, esto es, el presupuesto, como, el mapa de indicadores, estas dos armas de la gestión gerencial, para que funcione y surta el efecto esperado, se debe incorporar como un apéndice del sistema de información contable y financiera que tiene actualmente la empresa. En un acercamiento con el administrador del sistema, se puede ajustar la arquitectura del aplicativo e incorporar las llaves de ingreso de la información y articular la actual información con los nuevos criterios de datos, y el mismo sistema entrega como salida datos del presupuesto y los datos de los indicadores sin necesidad de inversiones cuantiosas o traumatismo en el aplicativo actual.

### Bibliografía

- Aldecoa, M. B. (2003). *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. VI, N° 1/03, pp. 9-33.
- Anthony, R. N. (1995). *Management Control Systems*. Irwin, Chicago.
- ASOCDA. (2018). ASOCDA, © Copyright 2018 . (C. REVICTEC, Productor, & Centro de Diagnóstico Automotor de Revisión Técnico Mecánica Confiable) Recuperado el 07 de Junio de 2019, de Asociación Nacional de Centros de Diagnóstico Automotor: <https://www.aso-cda.org/#>
- Barbosa Cardona , O. (2001). *LOS INDICADORES DE GESTION Y SU CONTEXTO* (Primera Edición ed.). Bogotá, Bogotá, Colombia: ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Recuperado el 04 de Junio de 2019, de <https://www.esap.edu.co>
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2008). *INDICADORES DE GESTIÓN, HERRAMIENTAS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD* (Tercera Edición ed.). (P. E. Ltda., Ed.) Bogotá D.C, Bogotá D.c., Colombia: 3R Editores. Recuperado el 14 de Agosto de 2019, de <http://panamericanaeditorial.com>
- Buenaventura, D. M., & Hernandez, L. Y. (2010). *ESTRUCTURA Y SISTEMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL CENTRO DIAGNÓSTICO DEL NORTE DEL VALLE* (Vol. 1). (D. M. Buenaventura , & L. Y. Hernandez, Edits.) Cartago, Valle del Cauca, Colombia. Recuperado el 1 de Febrero de 2018
- Burbano Ruiz, J. E. (2005). *Presupuesto, enfoque de gestión planeacion y control de recursos* (Tercera edición ed.). Bogotá, Bogotá D.C, Colombia. Recuperado el 13 de Febrero de 2019, de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>
- Bustamante, Diana Milena Valencia. (2010). *INTERVENCIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN EL CENTRO DIAGNÓSTICO AUTOMOTOR DE CARTAGO LTDA* (Vol. 1). (D. M. Valencia, Ed.) Cartago, Valle del Cauca, Colombia. Recuperado el 1 de Febrero de 2018
- Colombia, M. d. (5 de Mayo de 2014). Recuperado el 10 de Junio de 2019, de <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?id=3871>
- Del Río González , C. (2009). *EL PRESUPUESTO GENERALIDADES, TRADICIONAL, ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD, PROGRAMAS Y ACTIVIDADES, BASE CERO, TEORÍA Y PRÁCTICA* (Décima ed., Vol. Décimo). (S. C. Del Río, S. R. Del Río , Edits., & S. D. Cengage Learning Editores, Trad.) Santa Ccruz, México, México: Cenage Learning. Recuperado el 04 de Junio de 2019
- Dialnet (Ed.). (15 de Mayo de 2011). *La Gestion Empresarial Un Enfoque Del Siglo XX Desde Las Teorías*. Recuperado el 16 de Junio de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3875234.pdf>

- Díaz Cruz, M. C., Parra Hernández, R., & López Castañeda, L. M. (2012). *PRESUPUESTOS, enfoque para la planeación financiera* (Primera Edición ed.). (O. Fernández, Ed.) Bogotá, Bogotá D.C, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 09 de Agosto de 2019
- Díaz, P. G. (S.F). *Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMEs del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar*. Recuperado el 2019 de Junio de 2019, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/1950/tesisUPV2327.pdf>
- Hernandez Sampieri, R., Collado Fernandez , C., & Batista Lucio, M. (2008). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). (S. Méndez Valencia, & C. P. Mendoza Torres, Edits.) México, México D.F, México D.F: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 08 de Febrero de 2019
- Last., R. M. (2009). *A Basic Model of Performance-Based Budgeting*. Fiscal Affairs Department of International Monetary Fund. Washington, DC.
- Lochard, J. (2007). *EVALÚE SU EMPRESA MÁS DE 50 RATIOS CLAVES*. (J. Valencia Villa , Trad.) Bogotá D.F., Bogotá D.F., Colombia: Panamericana Editorial. Recuperado el 14 de Agosto de 2019
- Lorenzana, D. (29 de Julio de 2012). *PYMES Y AUTONOMOS*. Recuperado el 06 de Febrero de 2019, de <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/por-que-es-importante-la-elaboracion-de-un-presupuesto-periodico>
- Martinez Bravo, E. (Ed.). (s.f.). *galeon.com*. (Universidad Mundo Maya, Campos Villa Hermosa) Recuperado el 30 de Mayo de 2019, de Hispavista: <http://eduardoumma.galeon.com/cvitae1773751.html>
- Mejía Espinosa, C. V., & Mejía Moreira, F. R. (Diciembre de 2012). (C. V. Mejía Espinoza , & F. R. Mejía Moreira, Edits.) Recuperado el 1 de Febrero de 2018, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/181/3/ELABORACI%C3%93N%20DE%20UN%20DISE%C3%91O%20DE%20PROCESOS%20EN%20LA%20SECCI%C3%93N%20PRESUPUESTO%20DE%20LA%20UNIVERSIDAD%20ESTATAL%20DE%20MILAGRO.pdf>
- Menese Castaño, Y., Garcia Hernández, F., & Páez Lemus, C. (Julio de 2009). Recuperado el 2 de Febrero de 2018, de <http://repository.lasalle.edu.co/handle/10185/4757>
- Menjivar Quijada , Y. M., Palacios Monterroza, N. G., & Rivera Cubias, B. L. (Abril de 2004). Recuperado el 2 de Febrero de 2018, de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/10798/1/T-658%20P153pr.pdf>
- Merchant, K., & Emmanuel, C. y. (1998). *Accounting for Management Control*. Londres.
- Reeves, T. y. (1970). *The Study of Management Control*. Londres.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (Décimo Tercera ed., Vol. Décimo Tercero). (P. M. Rosas, Ed., B. Gutierrez Hernandez, & R. Romero Villalobos, Trads.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación de México S.A. DE C.V. Recuperado el 04 de Junio de 2019
- Roberto, G. M.-G. (2010). *La Gestión para resultados en el desarrollo*.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *FUNDAMENTOS DE FINANZAS CORPORATIVAS*. (J. Mares Chacon, M. I. Rochard Martínez, E. C. Zúñiga Gutiérrez, Edits., J. Gómez Mont Araiza, G. Meza Staines, M. E. Mauri Hernández, & P. Carril Villareal, Trads.) Santa Fé, México D.F., México: Mac Graw Hill. Recuperado el 14 de Agosto de 2019
- Ruiz, J. E. (2005). *Presupuesto, enfoque de gestión planeacion y control de recursos* (Tercera edición ed.). Bogotá, Bogotá D.C, Colombia. Recuperado el 13 de Febrero de 2019, de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>
- Sanmiguel Jaimes, E. M. (2017). “*ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN CENTRO DE DIAGNÓSTICO AUTOMOTOR (C.D.A) EN EL MUNICIPIO DEL SOCORRO SANTANDER*”. (E. M. Sanmiguel Jaimes, Ed.) Recuperado el 2 de Febrero de 2018, de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/11665>
- Sons, T. G. (2018). *Cifras de RTMyEC en Colombia*. Boletín Estadístico Consolidado 2018, Bogotá.
- Tolosa Ortiz, H., & Tolosa, A. J. (2015). Recuperado el 30 de Mayo de 2019, de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159939.pdf>
- Uribe Nogales, R. O. (2015). Recuperado el 30 de Mayo de 2019, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1387/1/TUSDCYA002-2016.pdf>
- Venemedia Comunicacion C.A. (2011-2009). (D. General-Definista, Productor, & Conceptodefinicion.de) Recuperado el 29 de Mayo de 2019, de <https://conceptodefinicion.de/disenio/>
- Welsch, G. A. (2005). *Presupuestos Planificación y Control* (Sexta Edición ed.). (E. Q. Duarte, Ed., & J. V. Gutiérrez, Trad.) México, México D.F, México D.F: Pearson Educación. Recuperado el 12 de Febrero de 2019

## Anexos

### Anexo A.

*Encuesta de Diagnóstico del CDA, información general de la Organización, Representante Legal y Gerente.*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Razón Social:<br>Nombre Comercial:<br>Forma Jurídica.<br>Fecha de Constitución:<br>Sector de Actividad:<br>Clasificación CIIU<br>Domicilio:<br>Población:<br>Teléfono:<br>Correo electrónico.<br>Dirección web:<br>Certificado de Calidad:<br>Certificado Medio ambiente:<br>Certificado Riesgos Laborales:<br>Nombre y apellidos<br>del representante legal<br>Experiencia Laboral en el sector<br>Experiencia Laboral fuera del sector<br>Nombre y apellidos<br>del gerente general<br>Experiencia Laboral en el sector<br>Experiencia Laboral fuera del sector |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Nota.** Estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

### Anexo B.

*Encuesta de Diagnóstico Presupuestal.*

| Factores de diagnóstico de programación presupuestal                                                                            | Si | No |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. ¿Cuenta la empresa con un manual de presupuesto?                                                                             |    |    |
| 2. ¿Cuenta la empresa con un plan financiero?                                                                                   |    |    |
| 3. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto de ventas?                                                                             |    |    |
| 4. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto costos del servicio prestado?                                                          |    |    |
| 5. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto de gastos?                                                                             |    |    |
| 6. ¿Cuenta la empresa con presupuesto de inversiones fijas y variables de los excedentes de caja generados en el periodo?       |    |    |
| 7. ¿Cuenta la empresa con políticas claras para la elaboración del presupuesto operativo y financiero?                          |    |    |
| 8. ¿Para la construcción y elaboración del presupuesto se cuenta con un modelo o método de proyección o estimación estadística? |    |    |
| 9. ¿La empresa cuenta con algún aplicativo para la preparación del presupuesto?                                                 |    |    |
| 10. ¿Se soporta la empresa en datos históricos, para la construcción del presupuesto de ingresos, costos, gastos e inversiones? |    |    |
| 11. ¿Elabora un presupuesto para la tesorería?                                                                                  |    |    |

**Nota.** Estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

**Anexo C.***Encuesta de Diagnóstico Financiero*

| <b>Subcomponente financiero</b>                                                                        | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 1. ¿Cuenta la empresa con un plan financiero de corto y mediano plazo?                                 |           |           |
| 2. ¿Tiene la empresa estimado su flujo de caja?                                                        |           |           |
| 3. ¿Tiene la empresa un mapa de indicadores financieros y no financieros?                              |           |           |
| 4. ¿Tiene la empresa un plan de inversiones?                                                           |           |           |
| 5. ¿Tiene la empresa proyectado adquirir créditos financieros en el corto o mediano plazo?             |           |           |
| 6. ¿Toma decisiones sobre aspectos financieros relacionados con el efectivo, ingresos costos y gastos? |           |           |
| 7. ¿Ha relacionado la distribución del servicio para conseguir costos mínimos?                         |           |           |
| 8. ¿Conoce cuál es el valor de los servicios prestados en cualquier momento del año?                   |           |           |
| 9. ¿Conoce cuál es su solvencia?                                                                       |           |           |
| 10. ¿Sabe cuál es el capital mínimo necesario para obtener la máxima rentabilidad?                     |           |           |

**Nota.** Estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

**Anexo D.***Encuesta de Diagnóstico administrativo-Financiero*

| <b>Sistema de información operativa</b>              |           |           |
|------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 12. ¿La empresa prepara periódicamente informes? De: | <b>Si</b> | <b>No</b> |
| a. Ventas de contado y de crédito                    |           |           |
| b. Costos                                            |           |           |
| c. Gastos                                            |           |           |
| d. Compras                                           |           |           |

**Nota.** Estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

**Anexo E.***Encuesta de Diagnóstico Operativo Financiero*

| <b>Sistema de información administrativa-financiera</b>              | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 11. ¿La empresa prepara de forma periódica informes financieros? De: |           |           |
| a. Situación del efectivo                                            |           |           |
| b. Inversiones                                                       |           |           |
| c. Deudas u obligaciones financieras                                 |           |           |

**Nota.** Estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores.

**Anexo F.***Encuesta de Diagnóstico Uso de la Información*

| <b>Uso de la información</b>                                                    | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 13. ¿Para que establece el uso de la información?                               |           |           |
| a. Para análisis del comportamiento de las ventas                               |           |           |
| b. Para toma de decisiones                                                      |           |           |
| c. Para preparar los presupuestos                                               |           |           |
| d. Para establecer las desviaciones de las metas trazadas                       |           |           |
| e. Para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas financieras            |           |           |
| f. Para evaluar el desempeño de las áreas operacionales de la empresa           |           |           |
| g. Para establecer incentivos cuantitativos y cualitativos de sus colaboradores |           |           |
| h. Otros usos: Especifique cuales                                               |           |           |

**Nota.** Estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores

**Anexo G.***Encuesta de Diagnóstico Generalidades de la Gestión*

| <b>Perspectiva de las generalidades de la gestión - Generalidades</b>                               | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 1. ¿Se cuenta con un plan estratégico?                                                              |           |           |
| 2. ¿Se tienen definidas las líneas estratégicas del negocio?                                        |           |           |
| 3. ¿Se tiene una misión-visión-políticas-objetivos y metas?                                         |           |           |
| 4. ¿Se realiza seguimiento al plan estratégico de la empresa?                                       |           |           |
| 5. ¿Cada cuánto se realiza dicho seguimiento?                                                       |           |           |
| a. Mensual                                                                                          |           |           |
| b. Bimestral                                                                                        |           |           |
| c. Trimestral                                                                                       |           |           |
| d. Semestral                                                                                        |           |           |
| e. Anual                                                                                            |           |           |
| 6. ¿Se tienen establecidos un mapa de indicadores para la medición de la gestión de la empresa?     |           |           |
| 7. ¿Utiliza algún modelo de evaluación de la gestión de la empresa? Mencínelo si la respuesta es SI |           |           |

**Nota.** Estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores

**Anexo H.***Encuesta Diagnóstico Gestión del Servicio.*

| <b>Gestión del servicio</b>                                                                    | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 8. ¿Los servicios están diferenciados de la competencia?                                       |           |           |
| 9. ¿Realiza la empresa encuestas periódicas de satisfacción en la prestación del servicio?     |           |           |
| 10. ¿Realiza mediciones periódicas de la demanda de los servicios?                             |           |           |
| 11. ¿Realiza algún seguimiento de las acciones que realiza la competencia en el mercado local? |           |           |
| 12. ¿Dispone de algún sistema para la captación de nuevos clientes?                            |           |           |

**Nota.** Estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores

## Anexo I.

### Encuesta Diagnóstico Gestión de la Comercialización

| Gestión de la comercialización                                                                  | Si | No |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 13. ¿Existe un trato correcto, respetuoso y discreto hacia el cliente en todo momento?          |    |    |
| 14. ¿Dispone de un material de apoyo para la venta (tarjetas, catálogos o folletos)?            |    |    |
| 15. ¿Dispone de un grupo humano de apoyo a la gestión comercial?                                |    |    |
| 16. ¿Utiliza las redes sociales para promocionar los servicios?                                 |    |    |
| 17. ¿Cuenta con una página web interactiva para mostrar la empresa y promocionar sus servicios? |    |    |

**Nota.** Estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores

## Anexo J.

### Encuesta Diagnóstico Gestión de la Comunicación, Mercadeo y Promoción

| Gestión de la comunicación, mercadeo y promoción                                                                                          | Si | No |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 18. ¿Cuenta con un plan de mercadeo anual?                                                                                                |    |    |
| 19. ¿Cuenta con una base significativa de clientes?                                                                                       |    |    |
| 20. ¿Se ha llegado a nuevos segmentos de mercado?                                                                                         |    |    |
| 21. ¿Cuenta a nivel del mercado local con imagen corporativa consolidada?                                                                 |    |    |
| 22. ¿Se tiene política de crédito definida?                                                                                               |    |    |
| 23. ¿Se tienen indicadores de facturación de los diversos servicios?                                                                      |    |    |
| 24. ¿Dispone de campañas publicitarias para promocionar sus servicios?                                                                    |    |    |
| 25. ¿Les permite a los clientes identificar fácilmente el horario de atención?                                                            |    |    |
| 26. ¿Existe un departamento técnico para el desarrollo del servicio?                                                                      |    |    |
| 27. ¿Introduce innovaciones en cuanto a la prestación del servicio?                                                                       |    |    |
| 28. ¿Introduce innovaciones en cuanto a la atención al cliente?                                                                           |    |    |
| 29. ¿Consulta periódicamente la opinión de la clientela para conocer su nivel de satisfacción y emprende acciones destinadas a la mejora? |    |    |

**Nota.** Estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores

## Anexo K.

### Encuesta Diagnóstico del Personal y Organización

| Perspectiva de las capacidades del personal y la organización                                                      |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| Cultura organizacional                                                                                             | Si | No |
| 30. ¿La empresa esta acogida a algún sistema de calidad?                                                           |    |    |
| 31. ¿Dispone de manuales para el desarrollo de los procedimientos operativos para el trabajo?                      |    |    |
| 32. ¿Conoce el número de nuevos clientes conseguidos por periodo y vendedor?                                       |    |    |
| 33. ¿Sabe usted lo que vende cada uno de sus vendedores?                                                           |    |    |
| 34. ¿Sabe usted lo que <b>NO</b> que vende cada uno de sus vendedores?                                             |    |    |
| 35. ¿Ha estudiado la zona por vendedor de forma que el coste sea mínimo y pueda ser atendida perfectamente por él? |    |    |
| 36. ¿Conoce usted la rentabilidad por vendedor?                                                                    |    |    |
| 37. ¿Dispone de elementos correctos para determinar los precios de venta del servicio?                             |    |    |

**Nota.** Estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores

## Anexo L

### Encuesta Diagnóstico de Control de Gestión

| Control de Gestión                                                                                      | Si | No |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 38. ¿Cuenta la empresa con un manual de control de gestión?                                             |    |    |
| 39. ¿Cuenta la empresa con indicadores diferentes a los exigidos por el ministerio de transporte?       |    |    |
| 40. ¿La empresa tiene algún método de medición de cumplimiento de metas?                                |    |    |
| 41. ¿Tienen a alguien designado para recibir el análisis de medición de cumplimiento?                   |    |    |
| 42. ¿Se toman decisiones con base a indicadores?                                                        |    |    |
| 43. ¿Tiene la empresa un plan de seguimiento, evaluación y retroalimentación?                           |    |    |
| 44. ¿Dispone de un control permanente de su gestión?                                                    |    |    |
| 45. ¿Dispone de un "cuadro de mando" que sintetice todas las coordenadas de la evolución de su empresa? |    |    |

**Nota.** Estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores

## Anexo M.

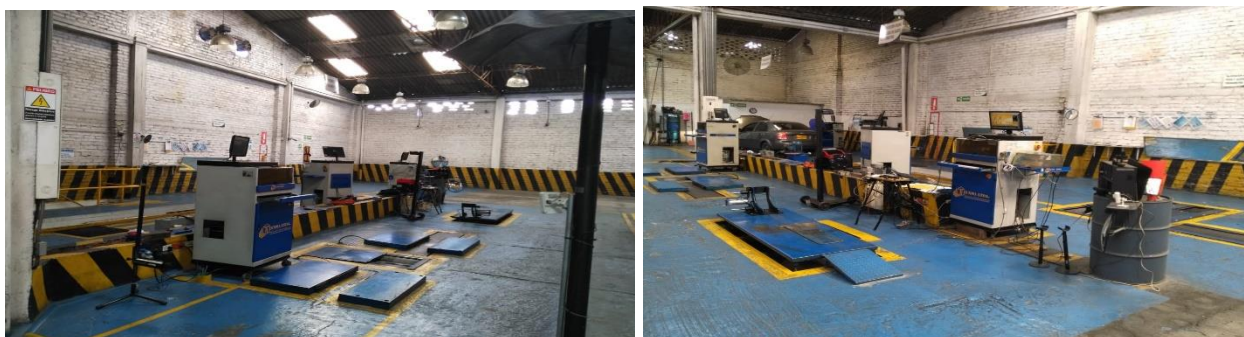
### Encuesta de Diagnóstico del Departamento de Prestación del Servicio

| Factores de diagnóstico del departamento de prestación del servicio                                                                     | Si | No |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. ¿Conoce la capacidad real y efectiva de la empresa?                                                                                  |    |    |
| 2. ¿Se presenta cuello de botella en el proceso de prestación del servicio, es decir las operaciones que limitan la prestación de este? |    |    |
| 3. ¿El proceso de prestación del servicio puede ser considerado antieconómico a corto plazo?                                            |    |    |
| 4. ¿Se han medido en términos de porcentaje o en términos de horas improductivas el servicio prestado?                                  |    |    |
| 5. ¿Aplica un programa específico que permita establecer los tiempos promedios en la prestación del servicio por cliente?               |    |    |
| 6. ¿Este programa es puesto al día periódicamente y se comunican las variaciones del plazo del servicio?                                |    |    |
| 7. ¿Se planifica la carga de trabajo por empleado y por servicio?                                                                       |    |    |
| 8. ¿Se programa el trabajo diario de cada empleado dándole la carga necesaria para alcanzar el rendimiento óptimo?                      |    |    |
| 9. ¿Tiene implementado un control estadístico de calidad en la prestación de cada servicio?                                             |    |    |
| 10. ¿Tiene implantado algún sistema de incentivos por la línea de servicio y por empleado?                                              |    |    |
| 11. ¿Tiene implementado algún sistema de incentivos referentes al criterio de calidad en la prestación del servicio?                    |    |    |
| 12. ¿Tiene una plantilla en la que lleve registros sobre la calidad del servicio prestado?                                              |    |    |
| 13. ¿Los empleados conocen la misión, visión, principios, valores asociados a cada línea de servicio prestado?                          |    |    |

**Nota.** Estudio de campo, componente Financiero en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores

## Anexo N.

### *Líneas Inspección Motocicletas*



**Nota.** Estudio de campo, componente Inspección en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores

## Anexo O.

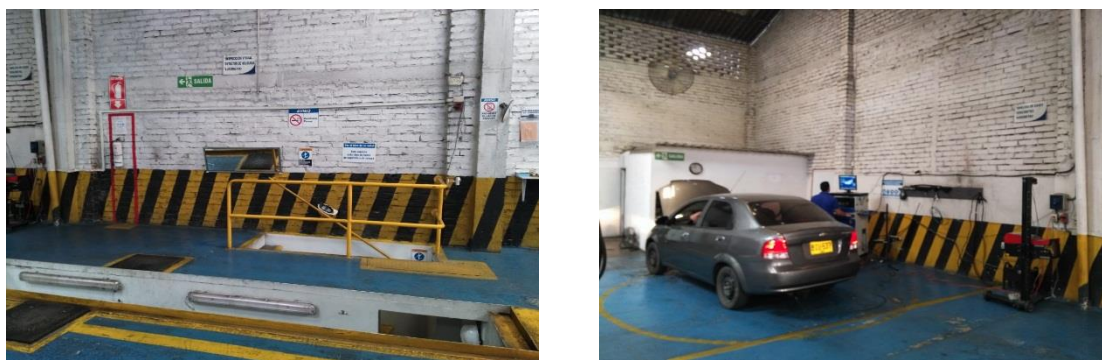
### *Zona de Parqueo Pre, Post y Visitantes*



**Nota.** Estudio de campo, componente Inspección en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores

## Anexo P.

### *Línea de Inspección Vehículos livianos*



**Nota.** Estudio de campo, componente Inspección en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores

**Anexo V.*****Sustentación Trabajo de Grado Ante las Directivas de Certi Express Cartago S.A.S***

**Nota.** Estudio de campo, componente sustentación de trabajo de grado en el CDA, septiembre-octubre de 2019. **Fuente:** Elaboración propia de los Investigadores