

Diseño de un sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada para la empresa Altanela S.A.S del municipio de Pereira, Risaralda

Wilson Andrés Gómez Ramírez

Universidad del Valle, sede Caicedonia
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Contaduría Pública

2021

Diseño de un sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada para la empresa Altanela S.A.S del municipio de Pereira Risaralda

Wilson Andrés Gómez Ramírez

Proyecto de grado presentado para optar por el título de:
Contador público de la Universidad del Valle

Asesor:
Edwin Arango Espinal

Universidad del Valle, sede Caicedonia
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Contaduría Pública

2021

Dedicatoria

A mis padres, quienes han sido mi mayor ejemplo, de que con perseverancia y esfuerzo es posible lograr lo que te propones.

Agradecimientos

A mi padre y madre, quienes me mostraron el camino hacia la superación, quienes no perdieron la fe en mí y me enseñó que debemos ser perseverantes para poder lograr cualquier objetivo que te propongamos. Este logro se lo debo a ellos. Agradezco su paciencia y su amor en mi formación la cual me motivo constantemente a ser una mejor persona, un mejor profesional. A la universidad del valle por guiarme y mostrarme el conocimiento, mis tías por siempre apoyarme y darme ánimos en los momentos precisos.

Agradezco a mi asesor del proyecto, Edwin Arango Espinal, persona de gran sabiduría, quien se ha esforzado por guiarme en tan importante tarea, por su paciencia, ya que sencillo no fue el proceso de investigación, pero gracias a su experiencia, dedicación y su perseverancia en compartirme sus conocimientos, he logrado culminar el desarrollo de mi trabajo de investigación con éxito.

Resumen

Las mejores empresas trabajan dinámicamente para el cambio, gestionando la administración estratégica y llevando siempre el control presupuestal, sirviendo de elemento para el análisis y seguimiento de los gastos innecesarios, ayudando a la planificación y actualización continua de las cuentas, siendo vital para la sostenibilidad financiera. Además, el objetivo de esta investigación es el diseño de un sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada para la empresa Altanela S.A.S, del municipio de Pereira Risaralda. El enfoque metodológico utilizado fue acorde a los lineamientos de los métodos inductivo y deductivo, utilizándose como instrumentos de análisis la entrevista de los actores involucrados, observación documental de estados financieros de los años 2018 y 2019; como resultados se dieron que la empresa objeto de estudio le falta el diseño de una estructura organizacional formal, procedimental y asignación de recursos técnicos, como del talento humano idóneo para definir en el sistema de control presupuestal. Asimismo, teniendo en cuenta el análisis de los objetivos financieros se identifica que no tiene solvencia económica, donde la operabilidad depende mucho de las ventas mes a mes, y si las ventas disminuyen o no se generan, no habría dinero en caja para el pago a proveedores y cancelación de costos de ventas y gastos administrativos.

Se puede concluir que es fundamental para la empresa diseñar y adoptar un sistema de control presupuestal, con énfasis en definir personal, tecnología y procesos de trabajo. Además, los factores determinantes que pueden afectar la operación a largo plazo son la falta de presupuesto y control de los inventarios, generando problemas en la producción y en la disponibilidad del producto. Por lo tanto, se busca minimizar el nivel de incertidumbre respondiendo a las problemáticas ya mencionadas, con la realización de los objetivos planteados, donde se propone la implementación del diseño de un control presupuestal orientado en el área de producción del agua embotellada, logrando identificar un control empírico establecido por la empresa, y así analizar el control presupuestal académico sugerido y proponer su implementación, con el fin de aumentar la eficiencia del control sistemático y lógico en el área de producción, logrando la sostenibilidad operativa y financiera de la empresa en el tiempo.

Palabras clave: *Control presupuestal, sostenibilidad empresarial, riesgos, rentabilidad, productividad, Control de inventarios, Objetivos económicos.*

Abstract

The best companies work dynamically for change, managing strategic administration and always keeping budget control, serving as an element for the analysis and monitoring of unnecessary expenses, helping the planning and continuous updating of accounts, being vital for financial sustainability. Therefore, the objective of this research is the design of a budget control system oriented to the production of bottled water for the company Altanela S.A.S, of the municipality of Pereira Risaralda. The methodological approach used was in accordance with the guidelines of the inductive and deductive methods, using as analysis instruments the interview of the actors involved, documentary observation of financial statements for the years 2018 and 2019; As a result, the company under study lacks the design of a formal, procedural organizational structure and the allocation of technical resources, as well as the ideal human talent to define in the budget control system, also, taking into account the analysis of the financial objectives, it is identified that it does not have economic solvency, where operability depends a lot on sales month to month, and if sales decrease or are not generated, there would be no capital for payment to suppliers and cancellation of costs of sales and administrative expenses.

It can be concluded that it is essential for the company to design and adopt a budget control system, with an emphasis on defining personnel, technology and work processes. In addition, the determining factors that can affect the long-term operation are the lack of budget and inventory control, generating problems in the production and availability of the product.

Therefore, it seeks to minimize the level of uncertainty by responding to the aforementioned problems, with the realization of the proposed objectives, where the implementation of the design of a budget control oriented in the bottled water production area is proposed, managing to identify a empirical control established by the company, and thus analyze the suggested academic budget control and propose its implementation, in order to increase the profit margin of the company based on the product and achieving the sustainability of the organization over time.

Keywords: Budget control, business sustainability, risks, profitability, productivity. Inventory control. Economic objectives.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	5
Introducción	13
Capítulo 1. Resumen de la propuesta.....	15
1.1. Antecedentes históricos de la empresa.....	15
1.2. Planteamiento del problema.....	17
1.3. Formulación del problema	19
1.3.1. Sistematización del problema.....	19
1.4. Delimitación del problema.....	20
1.5. Objetivos	20
1.4.1. Objetivo general	20
1.4.2. Objetivos específicos.....	20
1.5. Justificación	21
1.6. Marco teórico	24
1.6.1. Procesos contables, Sunder	24
1.6.2. Gestión financiera.....	25
1.6.3. Indicadores financieros.....	26
1.6.4. Presupuesto herramienta de control	27
1.7. Marco de antecedentes de investigaciones	29
1.7.1. Nivel internacional	30
1.7.2. Trabajos de grado ámbito nacional	34
1.7.3. Ámbito departamental	37

	Pág.
1.8. Marco conceptual.....	40
1.8.1. Control presupuestal.....	40
1.8.2. Sostenibilidad empresarial	40
1.8.3. Riesgos	41
1.8.4. Rentabilidad	41
1.8.5. Productividad	42
1.8.6. Control de inventarios	43
1.8.7. Utilidad de los presupuestos	43
1.8.8. Importancia de los presupuestos	43
1.8.9. Evaluación financiera.....	44
1.9. Marco contextual	45
1.10. Marco legal	46
1.10.1. MiPymes en Colombia.....	46
1.11. Desarrollo.....	49
1.12. Metodología	50
1.12.1. Definición del enfoque	50
1.12.2. Tipo de estudio	50
1.12.3. Método o métodos de investigación	51
1.13. Técnicas instrumentos de investigación.....	52
1.13.1. Análisis Documental	52
1.13.2. Datos históricos.....	52
1.14. Operacionalización de variables	53

	Pág.
Capítulo 2. Sistema de control presupuestal manejado por la Altanela SAS.....	55
2.1. Financiero.....	57
2.2. Personal	57
2.3. Recurso técnico y procesos	58
2.4. Tecnología.....	59
Capítulo 3. Análisis del sistema de control presupuestal sugerido para la empresa Altanela S,A.S.....	60
3.1. Análisis del modelo sistema de control presupuestal.....	60
3.1.1. Personal	61
3.1.2. Procesos	62
3.1.3. Departamentos involucrados	63
3.1.4. Tecnología.....	65
3.2. Análisis estado de la situación financiera	66
3.3. Análisis estado de pérdidas y ganancias	71
3.3.1. Razones financieras.....	73
Capítulo 4. Propuesta de diseño sistema de control presupuestal	79
4.1. Objetivo general	81
4.2. Objetivos específicos	81
4.3. Alcance.....	82
4.3.1. Utilidad.....	82
4.3.2. Estructura básica	82
4.4. Planeación estratégica	83
4.5. Control presupuestal inventarios.....	85

	Pág.
4.6. Plan de inversión	89
4.6.1. Análisis costo beneficio	94
5. Conclusiones	97
Recomendaciones.....	99
Referencias bibliográficas	100
Apéndice	103
Anexo A: Estado de situación financiera	103
Anexo B: Estado de resultado integral.....	105
Anexo C: Estado de flujo de efectivo y equivalentes del efectivo.....	106
Anexo D: Proyección pago de nomina.....	107

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de empresa en Colombia.....	47
Tabla 2. Matriz de objetivos	53
Tabla 3. Personas y brechas situación actual	61
Tabla 4. Procesos y brechas de la situación actual	62
Tabla 5. Departamentos involucrados.....	64
Tabla 6. Tecnología y brecha la situación actual.....	65
Tabla 7. Rotación de inventarios	78
Tabla 8. Personal externo de apoyo	85
Tabla 9. Plan de inversión.....	89
Tabla 10. Proyección pago de nomina.....	91
Tabla 11. Asignación proyectada de capacitación talento humano	92
Tabla 12. Proyección de rentabilidad a 4 años	94
Tabla 13. Indicadores financieros rentabilidad	95
Tabla 14. Análisis costo beneficio	95

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Control empírico del área de producción, personal.....	58
Figura 2. Proceso empírico control presupuestal de inventario.....	58
Figura 3. Activos corrientes (valor porcentual)	67
Figura 4. Variable con mayor participación (inventarios corrientes)	68
Figura 5. Participación inventarios en balances de la situación financiera.....	68
Figura 6. Participación de los proveedores en el balance de la situación financiera	69
Figura 7. Razón de liquidez general	74
Figura 8. Comportamiento prueba ácida.....	75
Figura 9. Indicador de caja.....	76
Figura 10. Capital de trabajo.....	76
Figura 11. Rotación de inventarios	77
Figura 12. Estructura financiera y económica recomendada	80
Figura 13. Organigrama propuesto para la empresa	83
Figura 14. Etapas del ciclo presupuestario	84
Figura 15. Proceso de capital humano para el seguimiento y control presupuestal	85
Figura 16. Talento humano y procesos	86
Figura 17. Gestión de inventarios y almacén.....	87
Figura 18. Control de inventarios	87
Figura 19. Propuesta de organización de departamentos.....	88

Introducción

En Colombia el sostenimiento económico de los primeros años de funcionamiento de las microempresas (MiPymes) es bastante complejo, ya que dependen mayormente de las ventas de la adecuada gestión de materia prima e inventarios para sus operaciones, donde, su permanencia en el tiempo se vuelve insostenible si no logran ingresos representativos. Por lo cual, la insolvencia económica de este tipo de organizaciones enmarca uno de sus principales problemas al respecto de una inadecuada gestión y control de sus inventarios, donde se evidencia una falta de realización del presupuesto hacia el área de producción y de producto terminado.

Este trabajo de investigación propone el diseño de un control presupuestal orientado al área de producción del producto agua embotellada de la empresa Altanela S.A.S (periodos 2018-2019), ubicada en la región de Pereira Risaralda, con el objetivo de desarrollar una adecuada proyección, previsión de los gastos, óptimo manejo de los recursos, direccionamiento y control de los inventarios enfocado en el producto del agua embotellada, con el fin de optimizar la disponibilidad de producto terminado, minimizar costos de almacenamiento y aumentar el margen de utilidad, enfocado en alcanzar los objetivos económicos de la empresa.

El documento está organizado en cinco capítulos, iniciando por los antecedentes de la empresa, definición del problema, planteamiento, formulación de la pregunta problema, objetivos y justificación, referencias teóricas, antecedentes investigativos, conceptos, contextualización y marco legal que apoya el desarrollo de la investigación. Al igual, se detalla la metodología a aplicar, instrumentos y técnicas para obtener y analizar los datos.

Por consiguiente, en el tercer capítulo se identifica y analiza el sistema de control presupuestal utilizado por la empresa.

En el capítulo 4 se da cuenta del análisis financiero acorde a indicadores como solvencia economía y razones financieras. En el capítulo 5 se detalla el diseño propuesto para la empresa del sistema de control presupuestal y plan de inversión.

Además, se muestran los resultados obtenidos, resaltando lo más relevante en figuras y tablas, así como también se confrontan los resultados con los antecedentes y referentes teóricos que ayudan a soportar la reflexión sobre las recomendaciones y causas identificadas.

Finalmente, se puntualizan las conclusiones y recomendaciones generados en el desarrollo de la presente investigación y sus resultados. A lo cual, al final del documento, se presentan los referentes teóricos citados y lista de anexos.

Capítulo 1. Resumen de la propuesta

En el presente capítulo se describe los antecedentes de la situación problema de la empresa, planteamiento al problema, pregunta problema, objetivos y justificación técnica, teórica y metodológica para la realización de la presente investigación.

De igual forma, se exponen los referentes teóricos, antecedentes de investigaciones, conceptos, contexto, marco legal y el diseño metodológico utilizado, como de las fases de trabajo para el logro de los objetivos propuestos.

1.1. Antecedentes históricos de la empresa

En Colombia las microempresas con no más de 3 años de funcionamiento afrontan un reto de sostenibilidad y permanencia en el mercado, de las cuales, gran parte cierran porque no alcanza el nivel de venta deseado y no se logra fidelizar un porcentaje representativos de clientes, además, asociando la situación actual económica, social y ambiental ocasionado por la pandemia Covid-19, esta desencadenando problemas económicos y financieros especialmente a empresas como Altanela S.A.S del municipio de Pereira Risaralda, (MiPymes), que tienen un desafío importante para continuar su funcionamiento logrando una sostenibilidad en el tiempo.

Aunque la situación de incertidumbre pone en riesgo muchas empresas, generando pérdidas considerables, reducción de la producción y altas tasas de retiro de personal, gran parte se enfrenta al reto de adaptarse y de innovar en un mercado de consumo mayormente digital, optimizando procesos y realizando actividades de apoyo que ayuden a garantizar la eficiencia en la producción y la atención eficaz al cliente.

Se resalta, que la empresa Altanela S.A.S del municipio de Pereira en el año 2020 no muestra ganancias o balance general en los movimientos financieros, debido a los efectos de las medidas de protección establecidas por el gobierno nacional para reducir el contagio de la Covid-19 en la población en general, generando el cierre temporal de la empresa, y, por ende, la producción de agua embotellada cesó, ocasionando grandes pérdidas financieras, de materia prima y despido de personal, por lo cual, desde la gerencia se plantea el diseño de un sistema de control presupuestal como estrategia para mitigar estos efectos y establecer el seguimiento sobre el inventario.

Continuando así, la empresa se vio obligada a vender sus activos y suspender toda su operación en el año 2020, sin embargo, la gerencia para el año 2021 plantea la recuperación total de todas sus funciones, arrancando con un plan estratégico de crecimiento y posicionamiento en el mercado, el cual, se vincula el diseño de control presupuestal para el área de producción de agua embotellada, esencial para reactivar la economía de la empresa.

Se resalta que Altanela S.A.S inicia su operación en el año 2014, a lo cual, en lo referente al proceso contable, hasta mediados del año 2017 siempre manejó un sistema contable informal, llevado en un libro y facturando en talonario.

Por ende, buscó una forma de innovar y hacer parte voluntaria del nuevo sistema electrónico de facturación, y realizó un contrato con firma de contadores externos Siigo (software contable y administrativo), quienes llevan la contabilidad y presta el servicio de facturación electrónico a la empresa Altanela S.A.S actualmente.

1.2. Planteamiento del problema

El sector microempresarial en Colombia se enfrenta en la actualidad a un escenario complejo y poco alentador, enmarcando uno de los principales problemas que se derivan de la falta de sostenibilidad en el tiempo de las MiPymes, dado que representan el 90 % del total de las empresas en el territorio nacional y emplean el 65 % de la fuerza laboral en el país, resaltando la importancia de la subsistencia y el funcionamiento de estas organizaciones en Colombia. Se debe mencionar que casi del 50 % de este tipo de empresas no sobreviven al primer año de haberse creado por motivos de insolvencia, falta de financiamiento y una educación financiera limitada. (Ramírez y Gómez, 2016)

Por consiguiente, el desarrollo del proyecto de investigación se centra en la empresa Altanela S.A.S, orientado al área de producción del agua embotellada, diseñando un control presupuestal dirigido al producto ya mencionado, cuya herramienta propone, analizar y resolver los problemas de inventario, y disponibilidad del producto, eliminar el exceso de inventario (sobre stock), costos de almacenamiento, costos logísticos, y el desabastecimiento del producto.

Teniendo en cuenta lo anterior la gran problemática de Altanela S.A.S, está en la falta de un sistema de control presupuestal formal, documentado y estructurado en rutas, procesos, mapa, definición de roles, responsabilidades y obligaciones, además de la ausencia de un mecanismo tecnológico para el control sistemático y lógico en el área de producción para la gestión de inventarios. Por lo cual, es necesario resaltar que la gerencia emplea su conocimiento y tareas informales para llevar el inventario de materia prima, como es la compra, entrada a bodega y su utilización para la producción, teniendo como criterio único la necesidad de compra en el momento y el dinero en caja.

En complemento, Feria (2017) expresa que, por la falta de un sistema de control presupuestal y la ineficiencia en las actividades de detención y prevención de los riesgos empresariales, las empresas a futuro pueden presentar problemas de operación, iliquidez y rentabilidad, reflejado en gran flujo de información contable sin revisar y contabilidad desorganizada, no hay planificación existente de lo esencial (materia prima e inventarios), endeudamiento injustificado por la inadecuada administración financiera, y esto conlleva incluso a no contar con una estructura de gastos acorde a la realidad económica de la empresa; al mismo tiempo, la empresa se pone en un riesgo casi inminente de fracaso y de presentar errores severos en la administración de su actividad económica.

Además, la falta de interés en la planificación presupuestal, corrupción, soborno, evasión fiscal, desviación de dinero, control de los gastos, planificación de riesgos y manejo inadecuado de los recursos, puede llevar a la empresa a problemas administrativos y financieros, en lo cual, por estas circunstancias internas y de aquellas amenazas externas de orden económico, social, ambiental y de salud, las empresa se ven obligadas a cerrar sus puertas temporalmente o detener definitivamente sus operaciones (Feria, 2017).

Altanela S.A.S, por circunstancias de pandemia sacrificio los beneficios económicos de la empresa, donde su funcionamiento y operación de la participación del mercado regional no es significativa, por lo tanto, se vio afectada la utilidad de la organización por la ausencia de un control sugerido que realice un presupuesto, que genere una inspección, observación y proyección de la producción y la rotación de los inventarios del agua embotellada.

Incluso, la empresa debe de responder al nivel de incertidumbre de los interrogantes de una deficiente gestión administrativa y empresarial, y lograr llegar a una mejor participación en el mercado, dando cumplimiento a los objetivos económicos e institucionales (Ortega et al, 2017).

Por ende, el presente trabajo otorga un aporte importante a la organización Altanela S.A.S, con el conocimiento adquirido de la Universidad del Valle, donde, se propone la herramienta de este diseño presupuestal, y se pretende que la organización tenga un mayor control para la proyección y el cumplimiento de las metas en materia de eficiencia y eficacia de la producción del producto agua embotellada.

1.3. Formulación del problema

¿Cuál sería el adecuado diseño de un sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada, para la empresa Altanela S.A.S, teniendo en cuenta los estados financieros de los periodos 2018 y 2019?

1.3.1. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las tareas de control presupuestal que implementa la empresa Altanela S.A.S. del municipio de Pereira Risaralda?
- ¿Cómo es el sistema de control presupuestal dirigido a la producción de agua embotellada sugerido para una organización de este tipo (pyme), que ayude al mejoramiento y sostenibilidad de la empresa Altanela S.A.S del municipio de Pereira Risaralda?

- ¿Con que fin se puede dar a conocer el sistema presupuestal de la producción del agua embotellada, y como se puede determinar sus puntos fuertes y así identificar las debilidades de la misma, y proponer acciones de mejora para el cumplimiento de los objetivos propuestos?

1.4. Delimitación del problema

De alcance: La presente investigación se efectuó en la empresa Altanela S.A.S, embotelladora de agua, en el municipio de Pereira Risaralda

Del tiempo: La presente investigación se realizará en un periodo de cuatro meses, definiendo objetivos claros para obtener unos resultados concretos, exactos y precisos.

Del espacio: El presente estudio e investigación se elaborará en las instalaciones de la empresa Altanela S.A.S, en el municipio de Pereira.

1.5. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada para la empresa Altanela S.A.S, del municipio de Pereira Risaralda basado en los estados financieros de los periodos 2018-2019.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar la situación actual del sistema de control presupuestal dirigido a la producción de agua embotellada de la empresa Altanela S.A.S del municipio de Pereira Risaralda.

- Analizar el sistema del control presupuestal enfocado en la producción de agua embotellada sugerido para una organización de este tipo (pyme), que ayude al mejoramiento y sostenibilidad de la empresa Altanela S.A.S del municipio de Pereira Risaralda.
- Proponer el diseño de un sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada para la empresa Altanela S.A.S del municipio de Pereira Risaralda.

1.5. Justificación

La presente investigación se encamina a ayudar a la empresa a ser competitiva en el mercado, así pues, se hace necesario efectuar proyecciones asegurando el porvenir, que auxilie al administrador a tomar decisiones sin perjudicar las diferentes áreas de la empresa.

De igual forma, es necesario la ejecución de instrumentos que concedan la proyección de costos, gastos e ingresos que al mismo tiempo se pueda obtener como resultado los estados financieros proyectados enfocados en la producción. Porque, al tener estimaciones, la compañía puede lograr una buena planeación estratégica de su área de producción, apoyando para llegar a sus objetivos, misión y visión, con el fin de consolidarse como una empresa administrativamente consistente, consiguiendo responsabilidades con la comunidad (Barros, 2017).

El diseñar, obtener y manejar un sistema de control presupuestal enfocado en el área de producción del agua embotellada, suministra la oportunidad y probabilidad para realizar un presupuesto como control en la gestión de inventarios del producto terminado, que brinde un insumo de información importante y útil para la empresa (Romero, 2019).

Para Peña et al. (2015) contar con el sistema de control presupuestal se tiene ventajas como tener mayor influencia sobre el uso del capital de trabajo, obteniendo el máximo provecho operativo y del activo circulante; también, se reduce los gastos innecesarios y se aprovecha todos los recursos, teniendo un control del efectivo acorde a la asignación presupuestal definido por la empresa, teniendo mayor responsabilidad para ejercer cada función y facilita la coordinación interdisciplinar en la empresa, existiendo datos objetivos para la toma de decisiones y entendimiento de funciones que se encaminan a lograr objetivos y metas claras medibles.

Asimismo, el control de los gastos y costos de producción permite mayor seguridad en la dirección administrativa y financiera, obteniendo estimados y resultados reales, que son la base para tomar decisiones estratégicas. Incluso, existe mayor conservación de los recursos y su regulación para el gasto del efectivo planteado dentro del límite del ingreso.

La elaboración del diseño del sistema de control presupuestal enfocado en el área de producción del agua embotellada, reconoce el definir las metas, volviendo este un instrumento maestro para regir y regular las acciones con el intento de lograr los objetivos.

Igualmente, es provechoso para las compañías y/o establecimientos que necesiten de una óptima planeación presupuestal, convirtiéndose en un utensilio de ascenso, asimismo, valdrá como referencia para quienes que deseen ahondar en el tema. La empresa Altanela S.A.S es una empresa que se dedica a la elaboración de bebidas no alcohólicas, a la producción de aguas minerales y de otras aguas embotelladas, generando bienestar para sus clientes con un producto potabilizado, tratado y comercializado a lo largo del Eje Cafetero y Valle del Cauca.

Así mismo cabe resaltar su poca trayectoria en el mercado (3 años), donde se desprenden factores determinantes que pueden afectar su operación y la permanencia en el tiempo, por lo tanto, el control empírico y la gestión de los inventarios de la producción del agua embotellada no obedece a la demanda requerida por sus clientes, generando represamientos en los pedidos. Es así la importancia de elaborar y diseñar un sistema de control presupuestal orientado en el área de producción específicamente del agua embotellada, que genere el cumplimiento y la disponibilidad del mismo, sin incurrir en costos de almacenamiento.

El presente trabajo “Diseño de un sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada para la empresa Altanela S.A.S del municipio de Pereira, Risaralda” genera espacios pedagógicos y de desarrollo de actividades de campo para el fortalecimiento del conocimiento y competencias en el programa de contaduría pública y de la realización de un ejercicio tendiente a mejorar el sistema de control presupuestal de la empresa objeto de estudio.

Por lo tanto, la Universidad del Valle obtiene una mayor imagen positiva en la sociedad, capacitando a futuros profesionales en competencias y saberes idóneos para la sociedad, siendo reconocida por la calidad en la educación y la excelencia de sus procesos investigativos.

Habría que mencionar también, que la ejecución del presente trabajo investigativo enriquece la literatura sobre temas de control presupuestal, sistema de control, presupuesto, estrategias y estrategias para mejorar procesos y optimizar actividades contables en las empresas; además, sirve de elemento de estudio, análisis, reflexión y discusión para teóricos, empresas y sociedad en general frente a como diseñar un sistema de control presupuestal sobre áreas de producción específicas.

1.6. Marco teórico

1.6.1. Procesos contables, Sunder

Dentro de las organizaciones se ha generalizado el uso de la contabilidad desde los inicios del comercio, pero la contabilidad tiene un compañero inherente, como lo es el control, así que, para lograr la práctica eficaz de la disciplina es imperante contar con un control que nos ayude a gestionar la contabilidad y si nos vamos más allá, a la empresa como tal.

Para entender estos dos conceptos se toma la visión del autor Shyam Sunder el cual expresa lo siguiente: Sunder, (2005), enuncia que es necesario tener en cuenta tres ideas primordiales.

Primera, todas las organizaciones son conjuntos de contratos entre individuos o grupos de individuos segunda, el suministro de información común entre las partes contratantes ayuda al diseño y ejecución de estos contratos. Finalmente, el control en las organizaciones es un balance sostenido o un equilibrio entre los intereses de sus participantes. (pág. 23)

Como lo expresa el autor en el anterior párrafo, las organizaciones están compuestas por un sin números de elementos, los cuales se están relacionando constantemente, con el fin de alcanzar su objetivo social, seguidamente se hace mención al constante flujo de datos que se debe dar dentro de una entidad, lo que obliga a proyectarse a esbozar un instrumento que ayude a generar confianza dentro de las partes interesadas del sistema empresarial, bien sea interno o externo. Para concluir la idea se alude a postular que el control como herramienta brinda una armonía y simetría entre los componentes contratantes.

Sunder (2005), mediante el siguiente enunciado nos ilustra la percepción de indeterminación de las relaciones entre los componentes, pero a su vez, muestra una colectividad respecto a los requerimientos informativos; lo que traduce el surgimiento del enfoque normativo colaborando a definir dichas relaciones, es decir, al ejercer un control se logra determinar fehacientemente los datos y las diferentes relaciones sistemáticas de la empresa como tal.

La contabilidad y el control en las organizaciones generan conocimiento común para ayudar a definir los contratos entre los agentes. Sin embargo, el conocimiento común es una abstracción teórica. Traducirlo a la práctica es tan difícil como hacer un punto matemático visible en un tablero. (Sunder, 2005, p. 25)

1.6.2. *Gestión financiera*

Es de crucial importancia resaltar el papel fundamental del componente financiero dentro de la contabilidad, por qué, es eje temático esencial para la presente investigación, por esto, es preciso definir la gestión financiera. Por lo que se recurre a lo referenciado por los siguientes autores a partir de lo expuesto por Pinacho y Aurea. (2006), Ochoa, Sánchez, Andocilla, Hidalgo y Medina (2018.). “La gestión financiera está definida por el estudio que realiza cada una de las empresas para mejorar la eficiencia y eficacia de sus recursos, ya sean materiales, humanos y/o técnicos financieros, promoviendo mayores márgenes de utilidad” (Pinacho y Aurea, p. 3).

Lo que muestran los autores es que cada una de las empresas presenta una situación distinta a otra en términos financieros y que todas y cada una debe velar por los principios de eficacia y de eficiencia dentro de las organizaciones en términos holísticos lo cual es traducido en considerables rendimientos para los participantes de la entidad.

El siguiente párrafo resalta el papel crucial que tienen las herramientas de gestión financiera para la sanidad empresarial, es decir, se resaltan aquellos instrumentos que nos ayudan a medir y predecir los diferentes fenómenos y recursos dispuestos para el ejercicio operacional y administrativo.

1.6.3. *Indicadores financieros*

Ochoa, Sánchez, Andocilla, Hidalgo y Medina (2018), infieren que:

Es importante que una empresa cuente con indicadores financieros como herramienta principal para la toma de decisiones empresariales. Al momento de hacer usos de estos indicadores se notará la diferencia de un año con otro sobre la rentabilidad, liquidez, entre otros indicadores financieros. (Ferrer y de la Hoz Suárez, 2008, p. 3)

Osio (2003), enuncia que:

Los elementos de la medición y la información, se constituyen en elementos claves dentro del corazón de los procesos organizacionales. La información, la medición y el control es nuestro medio, representan importancia significativa en las organizaciones empresariales y se precisan en ellos, ingentes esfuerzos, por mejorarlos y hacerlos realmente efectivos y enmarcarlos en unos principios que los caracterizan. Para poseer controles efectivos se deben cumplir ciertas características: los controles deben estar integrados con la planeación, han de ser flexibles, precisos, oportunos y objetivos. Y deben cumplir, además, algunos principios que caracterizan al control como lo son: la relevancia, la excepcionalidad, la controlabilidad y la congruencia. (p. 162)

Por medio del párrafo anteriormente citado, lo que se acomete decir es que los procesos organizacionales están sometidos, en primera instancia a que consten de información o datos, segundo que estos datos sean medibles y a su vez medidos y por último y no menos importante que debido a la importancia de la información debe estar sujeta a un control.

Los controles también deben funcionar y cumplir su cometido, así que, es pertinente describir algunos componentes que debe poseer para lograrlo, los cuales parten de la premisa de que los controles deben estar alineados con lo proyectado con anterioridad, luego debe constar con características como la ductilidad y maleabilidad, además, de ser convenientes, útiles y esenciales.

Con esto se hace un llamado a rescatar el control como instrumento importante dentro de la entidad y que la misma debe fijar según la necesidad de información de los diferentes usuarios y de igual modo, instaurarlos paralelamente en la cultura organizacional para naturalizar e integrar los controles en la cotidianidad empresarial.

1.6.4. Presupuesto herramienta de control

La presente investigación también se trata de un control presupuestal, en lo cual, es válido describir el concepto y virtudes del presupuesto como tal, para esto, se toma la concepción del doctor Muñiz, el cual dice que el presupuesto es una herramienta no solo técnica en el sentido de acomodar, organizar y regular las tareas dadas, si no, que también, es un mecanismo de circulación de información y de inspección de los diferentes procesos que lleva a cabo la organización.

Seguidamente se referencia al autor Muñiz (2009), y este infiere que:

El presupuesto es un instrumento de planificación que permite coordinar e integrar áreas de responsabilidad, y constituye una herramienta de comunicación y de control de la actividad. Su implementación, realización y control deben ser los adecuados, de lo contrario pierde toda su efectividad como herramienta de gestión y planificación. (p. 6)

Para redondear la fundamentación teórica del presente ante proyecto de investigación se toma lo expuesto por el profesor Burbano que nos permite diferenciar los enfoques y factores que son tenidos en cuenta a la hora de desarrollar un presupuesto y también designar la utilidad de la gestión presupuestal.

En primera instancia nos dice que la característica primordial de la información a utilizar, es que esta debe ser medible y que debe estar respaldada por la proyección de la utilización de los peculios, la segunda característica de esta, es que es sensato debido a que debe ser acogida y aprobada por los protagonistas de la gestión empresarial como tal, resultando un presupuesto que brinda a la organización y sus directivos manejar eficientemente lo dispuesto para consigo alcanzar los objetivos propuestos por los mismos.

Es válido que, mediante el autor anterior, también se puede identificar la importancia que conlleva recurrir al presupuesto como herramienta de gestión, la cual, recuerda la ineludible naturaleza vacilante e indecisa del mercado, siendo proclive y factible un fracaso. En otras palabras, el presupuesto puede brindar según su proceso de aplicación y análisis una seguridad relativa frente a los usuarios tanto externos como internos.

Burbano, infiere que “las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ende, planear sus actividades es pretender sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir” (1995, p. 18).

A continuación, se referencia la cita de a la cual se hace mención.

Burbano (1995), formula que el presupuesto:

Es expresión cuantitativa porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos durante el periodo fijado como horizonte de planeamiento; es formal porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización (gerencia, presidencia y/o juntas directivas o consejos de administración); además, es el fruto de las estrategias adoptadas porque éstas permiten responder al cómo se implementarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa de modo que converjan al logro de los objetivos previstos; deberá “organizar” y asignar personas y recursos; “ejecutar y controlar” para que los planes no se queden sólo en la mente de sus proponentes y, por último, desarrollar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto. (p. 18)

1.7. Marco de antecedentes de investigaciones

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, es importante la realización de una exploración bibliográfica de algunas de las investigaciones que se han efectuado con respecto al tema en cuestión, a nivel internacional, nacional, regional, local e institucional.

Por lo tanto, es necesario llevar a cabo un análisis comparativo sobre el concepto de sistema de control presupuestal, partiendo de los estudios anteriores, con el fin de brindar información concreta y estructurada encontrando bases sólidas que respalden el trabajo en relación con un control presupuestal direccionado al producto de agua embotellada. La búsqueda de la información ha sido utilizando tesauro y conceptos relaciones en motores de búsqueda como: control de inventarios y producción, control presupuestal, indicadores de control, presupuesto y evaluación financiera. Encontrando datos y otras fuentes en los recursos virtuales de las bibliotecas regionales y nacionales de la Universidad del Valle, Universidad Nacional de Colombia, Universidad la Gran Colombia seleccionando temas relacionados al tema abordado, como resultado a continuación evidenciaremos los textos reseñados.

1.7.1. Nivel internacional

Trabajo de grado en Perú, universidad Norbert Wiener de lima Perú, facultad de ingeniería y negocios “gestión presupuestal en la Superintendencia Nacional de Salud” realizada por Jessica Patricia Taípe Ruiz de la ciudad de lima Perú (2017).

La presente investigación busca generar y proponer un modelo de gestión estratégica que ejecute y evalúe un sistema presupuestal para la mejora de la gestión presupuestaria de la superintendencia nacional de salud.

Esta investigación brinda un análisis metodológico donde se argumentan las técnicas e instrumentos para la recolección de información, que permita evaluar los procesos, en donde se describe la situación actual de la empresa y permitir la toma de decisiones, con base a un trabajo de campo y encuestas aplicadas, para un diagnóstico cuantitativo.

Los resultados esperados del estudio realizado a la superintendencia nacional de salud, del trabajo en cuestión, hace referencia a la evaluación presupuestal y mejora de su gestión presupuestal, teniendo en cuenta tres escenarios probables: Lograr el 100% de los resultados esperados; además, de realizar el 90% de las actividades; y de obtener un 80% de eficiencia en los escenarios previstos. Es decir, plasma en su objetivo revisar si la metodología, técnicas e instrumentos utilizados son los adecuados y permiten lograr metas planificadas.

Las conclusiones del presente trabajo, hace referencia que la gestión presupuestal de la superintendencia nacional de salud necesita diseñar e implementar un nuevo modelo de gestión, que vincule la planeación estratégica, programación de actividades, ejecución y evaluación de todas las actividades propuestas. Definiendo en este nuevo sistema de control presupuestal como se debe hacer el gasto, reducir costos y optimizar tareas de seguimiento, en lo cual, plantea tres fases básicas, partiendo inicialmente de la planificación y programación del presupuesto, ejecutando acciones de control y monitoreo de los gastos y costos, que se definen en fechas concretas, siempre se proyecta el logro de metas, siendo más eficientes al momento de compra de insumo, proveer servicios y contratación de personal.

Este proyecto investigativo aporta fundamentos y bases, para la realización de un sistema de gestión y control presupuestal a la empresa Altanela S.A.S; dando conceptos como: ejecución presupuestal, gestión presupuestal, en el sector público, dando herramientas fundamentales e importantes para la realización y evaluación de medidas preventivas que se plantean en el proyecto. (Ruiz, 2017)

Segundo trabajo a nivel internacional “el presupuesto maestro y su incidencia en la planeación financiera en la empresa “Comercial SKP S.A.C.” en el distrito de San Isidro durante el año 2013” realizado por Álvarez Valle, Antonia Paola, Gonzáles Vera, Shirley Flor, Shapiani Vidal, Katerin Elizabeth (2013), en la ciudad de Lima Perú.

La investigación de este presente trabajo se enfocó, en la incidencia del presupuesto maestro en la planeación financiera, basándose en la recolección de datos históricos a través de unos instrumentos financieros, involucrando todos los procesos y departamentos de la empresa para tener concepto más amplio con la información suministrada de todas las áreas del proceso, enfocándose en su principal problema, con respecto al manejo de los recursos sin ningún tipo de herramienta financiera que permita estimar la rentabilidad de la empresa, en efecto se evidencia una carencia de organización y planeación estratégica y presupuestal en los procesos internos y externos de la empresa.

Según el estudio del trabajo realizado la empresa viene en un constante crecimiento y aumentando el porcentaje de participación, sin embargo, sin ningún tipo de planificación, por lo tanto, en lo anteriormente expuesto fue necesario desarrollar una herramienta que permita planificar y ejecutar los recursos eficientemente dentro de los procesos de la empresa. Como el resultado del estudio efectuado a esta empresa, se obtuvo una serie de presupuestos con información relevante a las necesidades y proyecciones de las áreas.

La siguiente investigación pretende contribuir a las empresas a ser competitivas en el mercado, por ello el requerimiento de los resultados esperados que pretende alcanzar este proyecto es, investigar y proyectar, gastos o ingresos que reflejen correctamente los estados financieros de la empresa Comercial SKP S.A.C.

Su proceso con sitio en unas comparaciones con periodos anteriores, desarrollando un presupuesto maestro para establecer las metas trazadas a corto y largo plazo.

El trabajo de investigación busca que el presupuesto maestro sirva como una herramienta financiera de planificación, y así las empresas que busca aplicar este análisis, puedan tener sostenibilidad con base a herramientas administrativas modernas.

Por lo tanto, elaborar un presupuesto maestro ayuda a la planificación financiera, siempre y cuando los cálculos y aplicación de indicadores sean los adecuados, y que se haga de una manera objetivo, analizando los ingresos y gastos anteriores, como la proyección mensual en el área administrativa y ventas; definiendo si hay sostenibilidad financiera a futuro (líquides económica).

Se concluye con este proyecto de investigación que la planeación financiera es una herramienta eficiente con respecto a la proyección de datos históricos, que permite a la gerencia visualizar los futuros resultados que se espera obtener en función de lo obtenido, en periodos anteriores y así logrando lo planificado, se hace referencia al área más crítica de la empresa para la elaboración del presupuesto es las ventas.

El aporte que hace este proyecto es determinar la importancia de la planificación financiera y el presupuesto maestro, y así obtener una herramienta que genere una evaluación de estos resultados, logrando un análisis integral de las operaciones de la empresa, información importante para la toma de decisiones en cuanto a su financiamiento y objetivos económicos.

1.7.2. *Trabajos de grado ámbito nacional*

Investigación ejecutada en Colombia “desarrollo de un sistema de gestión para Pymes” elaborado por Cristian Camilo Puentes Peña, Andrés Arnulfo Buitrago Quiñonez y Natalia Amazo Correa, en la ciudad de Bogotá, corporación universidad (2015).

Lo que se quiere evidenciar con este proyecto es el desarrollo de un sistema de gestión para pymes, que supla unas necesidades para lograr obtener una información de los procesos de las pymes, para un mayor control presupuestal e implementar, indicadores de gestión que ayuden a la toma de decisiones, justificando que este tipo de empresas carecen de control y gestión de su presupuesto, en no aprovechamiento de sus recursos económicos, enfocándose en las necesidades que tienen las pequeñas y medianas empresas en el territorio nacional, como su altos costos en sus diferentes procesos, y que faciliten los correctivos necesarios y soluciones preventivas.

Con este proyecto se espera poder generar valor en la empresa y un análisis de sus objetivos, en donde se genera una toma de decisiones y medidas que permiten el surgimiento y crecimiento de las empresas, anticipándose a los acontecimientos del mercado e implementando correctivos de manera oportuna, otra de las ventajas del sistema de información está dada por el incremento de la productividad de los empleados en las áreas contables y financieras.

Ya que ayuda a la generación de informes requeridos por la gerencia de la compañía optimizando tiempo y recursos, ya que actualmente toma mucho tiempo en su elaboración y existen muchas probabilidades de cometer errores.

Este proyecto está enfocado a todas las empresas de Colombia, inicialmente en las organizaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores. Logrando dar a conocer el sistema en esta ciudad como tal para luego proporcionarlo en el mercado nacional, como uno de los principales proveedores de sistema de gestión presupuestal.

En las conclusiones del proyecto se identifica las necesidades de la compañía son bastantes, algunas son: La no disponibilidad de la información de su ejecución presupuestal e indicadores de gestión pues no les permite planear sus objetivos a alcanzar y a la toma de decisiones.

Se investiga en el proyecto las herramientas que ayudan a la obtención de información para las compañías, una de ellas es la creación de informes por medio de Microsoft Excel, se evalúa la viabilidad de los costos de la información pertinente con la organización.

El aporte sustancial que se documenta en el proyecto, son los planteamientos teóricos y conceptos articulados en el mismo, dando una información más amplia a lo referente con la gestión presupuestal, implementando indicadores de gestión y financieros.

Por lo tanto, las ventajas de implementar este sistema a las pymes, resulta muy beneficioso, respecto a garantizar una mayor competitividad en el mercado y obtener los recursos necesarios para su operación y sostenibilidad en el tiempo. (Puentes, et al, 2015)

Segundo proyecto en el ámbito nacional, Trabajo de grado en Colombia” modelo presupuestal de las empresas públicas de Medellín “realizado por Luz Ángela Vargas López y Alejandra Isabel Duarte Clavijo, en la universidad de Medellín de Colombia en Medellín (2007).

El enfoque de este proyecto va dirigido al ámbito social, que tiene como propósito aplicar un proceso presupuestal, en donde determinan la importancia de desarrollarlo en la empresa, en cuanto a la toma de decisiones administrativas y la contribución de los objetivos de la entidad, por esto empresas públicas de Medellín (E.P.M), se ve en la necesidad de analizar su modelo conceptual del proceso presupuestal, ya que hubo un cambio en su sistema de información, por lo tanto esta entidad ha sufrido cambios en su estructura financiera, por situaciones externas e internas. Centrándose en el análisis de su modelo presupuestal y su gestión, en cual permita una buena planificación se sus procesos que integren los conceptos de nómina, ingresos, costos, gastos, activos fijos y proyectos de inversión entre otros, por lo tanto, para la optimización de sus procesos y recursos, la empresa cuenta con los elementos necesarios para considerar un rediseño en su modelo de gestión. (Vargas y Clavijo, 2007)

En el análisis presupuestal de la empresa EE.PPM se resalta la necesidad de rediseñar un sistema de control presupuestal, debido a que la flexibilidad y oportunidad de entrega oportunidad del producto final se pierde, retrasando y ocasionando sobre costos de almacenamiento. Además, haciendo un sistema de control muy técnico y fijado a la realización administrativa y de gestión, se toma mayor tiempo para ejecutar tareas sencillas y, en consecuencia, se pierde dinero y eficiencia en la producción. En el transcurso de los análisis y resultados obtenidos, se destaca la necesidad de diseñar un sistema de información consolidado, sistemático y en línea, debido a que todo se realiza de manera manual y por cada dependencia de forma unilateral con sus propias variables de estudio, generando grandes bases de datos, que no están bien soportados y obligando incluso a la división de la información por categorías, que es algo innecesario e improductivo para la empresa.

En sus conclusiones se destaca que las Empresas Públicas de Medellín es una empresa eficiente, teniendo en cuenta sus resultados obtenidos, reconociendo mejorar algunos puntos clave como flexibilizar y agilizar el sistema de control presupuestal, no siendo tan técnicos y rigurosos en su aplicación, favoreciendo los principios de oportunidad y calidad en el uso de la información, base para la toma de decisiones y de generar estrategias de gestión.

El presente trabajo metodológico hace un aporte y referencia a la planeación estratégica y aplicar un modelo presupuestal, tomando en cuenta el análisis como objetivo de mejorar el aprovechamiento de los recursos económicos de la empresa, tanto de sus procesos internos como externos, siendo más eficientes en cuanto al sistema de información, que se articula en el proyecto y que se evidencia en las falencias de las empresas, que se pueden tomar como ejemplo para aplicar medidas correctivas y lograr una buena gestión y control presupuestal para la toma de decisiones.

1.7.3. Ámbito departamental

Elaborado por Jorge Alberto Rivera Godoy (2005) “estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de las pymes del sector de confecciones del Valle del Cauca con periodo 2000-2004”. Este estudio busca conocer la estructura financiera y unos factores determinantes, la estructura de capital en las pymes del sector de confecciones localizadas en el valle del cauca, este proceso inicia de las variables explicativas, y de esta forma se consiguió un modelo óptimo, con esto se concluye que las pymes, del sector de confecciones en el valle del cauca mantienen un alto nivel de endeudamiento y alto nivel en las deudas de corto plazo, esto quiere decir que no cuentan con buena liquidez ni efectivo, por sus deudas a corto plazo con entidades bancarias y proveedores.

En esta investigación se menciona que el sector de confesiones es una de las actividades con mayor productividad y crecimiento a nivel país, y también, es una actividad comercial estratégica para el Valle del Cauca, donde, con la gestión de políticas de apertura e integración se permite la mayor producción de las empresas, siendo más eficientes y competitivas. Incluso, resaltan la necesidad de innovar y gestionar programas para la adopción de las tecnologías y de los recursos de información y comunicación en línea, también en apoyo de las alianzas empresariales que favorezcan la permanencia, crecimiento y sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo. El aporte que nos da el trabajo en cuestión que nos da una estimación de las pymes en la región de como activar distintos modelos para implementar a este sector empresarial, como es la estructuración de ese capital de las pequeñas y medianas empresas en el país, nos articula los indicadores financieros y nos da un análisis más amplio de la operación financiera de estas empresas. (Rivera, 2005)

El estudio elaborado por Carol Adriana Caicedo Rebolledo y Elizabeth Largacha Salazar (2018), titulado “indicadores de seguimiento que permitan medir y evaluar el desempeño de la ejecución presupuestal de la Universidad del Pacífico, como fortaleza de su gestión institucional”, planteo como objetivo el diseño de una guía, en la cual, se definiera los indicadores de seguimiento para medir y evaluar el sistema de control presupuestal de la Universidad del Pacífico; en lo cual, los investigadores expresan que el presupuesto para la empresa es una herramienta esencial para el logro de objetivos y de las metas definidas en el plan de desarrollo institucional, y que este presupuesto debe tener varios elementos claves de estudio como es la proyección de los ingresos y gastos, siendo planificados y aprobados con anticipación.

La investigación realizada por Rebolledo y Salazar (2018) se desarrolla con la finalidad de reducir la problemática del déficit fiscal, administrar el presupuesto eficientemente para alcanzar indicadores eficientemente, debido a que la ejecución presupuestal es muy baja. Por lo tanto, estos factores de riesgo se derivan de la falta de planificación presupuestos, violación de los principios del presupuesto y violación a los requerimientos que se estipulan en la Ley 734 de 2002, como es el aumento de gastos innecesarios y el uso de dinero para actividades personales.

En la información financiera y presupuestal de las entidades públicas, mencionadas en el trabajo de grado, deben ser de general conocimiento para la comunidad, por lo tanto, la colectividad debe ser veedora para que los recursos se ejecuten y sean bien administrados por parte de las instituciones, por lo cual la universidad del pacifico en donde se centra esta investigación en el 2015 fue ordenada unas medidas preventivas, esto debido a que se encontraron una serie de hechos y negligencias,

Entre ella la falta de ejecución presupuestal, afectando gravemente las condiciones mínimas de servicios que debía prestar la institución y que puede poner en riesgo la continuidad de esta universidad ya que hasta las fechas no se han levantado las medidas.

Los temas de corrupción, planificación y ejecución adecuada del plan presupuestal destacados en la investigación, son temas interesantes de análisis y discusión, lo que permite reconocer la necesidad de llevar un sistema de control presupuestal liderado por colaboradores idóneos, con alto compromiso, valores y ética profesional, tanto, en empresas públicas y privadas, evitando que por acción u omisión se apropien de recursos fundamentales para la operación y administración empresarial (Caicedo y Largacha, 2018).

1.8. Marco conceptual

1.8.1. Control presupuestal

Como lo menciona Burbano (1995).

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Mediante él se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determina las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas (p. 23).

1.8.2. Sostenibilidad empresarial

Es importante mencionar que cuando se habla de sostenibilidad empresarial surgen varios términos.

Desde la propuesta de la unión entre las nociones básicas de filantropía y responsabilidad social, hubo una fuerte evolución de conceptos en el ámbito empresarial, que apoyaron más tarde Pinillos y Fernández (2011), quienes afirmaron que su sustituto natural se define como sostenibilidad corporativa, asociándola directamente a la garantía de supervivencia que deben tener las generaciones futuras de convivir y desarrollarse; en otras palabras, a la creación de valor a largo plazo, lo cual incluso trascendió a escenarios netamente técnicos y financieros con la creación, por ejemplo, como señalan Porter y Kramer (2006), de métricas como el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), el FTSE4Good Index del Financial Times Stock Exchange o incluso el Index of Sustainable Economic Welfare (ISEW). (Contreras, 2005, p. 77)

1.8.3. Riesgos

La definición dada por Sjöberg y Drotz-Sjöberg basada en el diccionario de Webster en el año 19176, contempla 4 principios que son la posibilidad de pérdida, lesión, desventaja o destrucción.

Además, se entiende al riesgo como situación o probabilidad de efecto averso a lo esperado, es decir un elemento o factor intrínseco en el ambiente o persona puede considerarse peligroso, cuando se da la combinación de la acción negativa con la consecuencia. En este caso sería la pérdida o el peligro en el sobrecosto económico, que, mediante la ejecución de un mal control presupuestal, los gastos aumenten y las ganancias sean mínimas, y también por el hecho de corrupción se tomen dineros para otros gastos personales, dejando en desfaldo la empresa e iliquidez para solventar pagos a proveedores, personal, compra de materia prima y gastos de producción.

1.8.4. Rentabilidad

Chacón (2007), infiere que la rentabilidad es:

La rentabilidad empresarial es un concepto amplio, que representa sólo una de las medidas a través de las cuales se pueden evaluar los resultados organizacionales. No obstante, y pese a sus inconvenientes, es la medida más utilizada por los investigadores (Aragón y Rubio, 2005). Esta medida es un elemento central del análisis económico de la gestión empresarial y en la perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI) encaja dentro de la perspectiva financiera (p. 40).

Los objetivos financieros difieren en cada fase del ciclo de vida de un negocio, pero tienen que ver con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para el accionista, v. g. medidos por beneficios de explotación, rentabilidad sobre activos, rendimientos sobre inversiones, valor económico agregado, etc., aportando, así, un conjunto de indicadores generales para aumentar los ingresos, reducir los costos y optimizar el uso de los activos (Kaplan y Norton, 1997). (p. 40)

1.8.5. Productividad

Prokopenco (1989) enuncia que la productividad es ganancia o el servicio eficiente del recurso del trabajo, obteniendo mayor capital, aprovechamiento de las tierras, materia, energía e información para generar un bien o servicio a la comunidad, estando siempre en los niveles de ganancia óptima sobre los costos y gastos previstos.

En síntesis, la productividad significa obtener mayores ganancias mediante la utilización de recursos, obteniendo logros significativos de rendimiento y eficiencia en la ejecución de tareas.

La productividad también tiene una relación con los resultados operativos y administrativos de la empresa, llevando menor tiempo y recursos para fabricar un producto o prestar un servicio, y que este cuente con las características de costo y beneficio para el cliente

La productividad para Prokopenco (1989) es un “instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos. Compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (individual, y en el taller, la organización, el sector o el país) con los recursos consumidos” (p. 3).

1.8.6. Control de inventarios

Laveriano (2010) define al control de inventarios como la acción que:

Consiste en el ejercicio del control de las existencias; tanto reales como en proceso de producción y su comparación con las necesidades presentes y futuras, para poder establecer, teniendo en cuenta el ritmo de consumo, los niveles de existencias y las adquisiciones precisas para atender la demanda (p. 1).

1.8.7. Utilidad de los presupuestos

Muñiz. (2009) expresa que la utilidad de los presupuestos radica en aplicar eficientemente la gestión y planificación presupuestal, proyectando costos y gastos de producción, y que el responsable de ejecutar el seguimiento identifique en que áreas se está gastando más o necesita mayor inversión. A lo cual, con los resultados del análisis presupuestal la gerencia pueda tomar decisiones a corto y mediano plazo que lo lleven a obtener mayores ganancias, eficiencia productiva y de atención al cliente.

1.8.8. Importancia de los presupuestos

Gutiérrez y otros (2015) establecen una serie de reconocimiento de la importancia de los presupuestos.

Principalmente ayuda a pronosticar los acontecimientos que se le presentan a la empresa, ya que muestra la situación de las actividades en un periodo futuro, por lo que sirve de base a la gerencia para la toma de decisiones ante las diferentes alternativas que pueden presentarse a lo largo de período establecido. (p. 2)

Esta herramienta permite planificar varias acciones con bases consistentes, debido a que la determinación de los resultados es efectuada en forma cuantitativa permitiendo establecer estrategias para el logro de los fines de la empresa ya sea a corto, mediano y largo plazo. Cabe mencionar que una vez ejecutado el sistema presupuestario se realizan comparaciones entre los datos reales y estimados, para efectuar un adecuado control que permita determinar cuáles han sido las causas de variaciones, estableciendo así una replanificación. (p. 2)

El Ing. Casares (2006) expresa que en toda empresa se maneja algún grado de incertidumbre, y es por ello, si las empresas anhelan sostenibilidad en el mercado competitivo, necesita ejercer acciones concretas que neutralicen o reduzcan las incertidumbres, por lo cual, es necesario la planificación, evaluación y control del presupuesto, identificando riesgos o situaciones que generen un mayor gasto si no se ejecuta una acción directa de prevención y mitigación, sirviendo de elemento para la gestión contable. Por ende, el presupuesto se convierte en un instrumento estratégico para evaluar la solvencia económica y liquidez de una empresa, permitiendo planificar tareas de contingencia para cuando se presente eventualidades de amenaza económico, social y de salud que coloque en jaque la producción y prestación de servicios.

1.8.9. Evaluación financiera

Laveriano (2010) expresa que la evaluación financiera sirve de indicador para reconocer la eficiencia en la gestión estratégica administrativa y operativa de la empresa, donde, los ingresos obtenidos sean mayores a los gastos y gastos derivados de la ejecución en la actividad comercial. Incluso, indica la viabilidad económica para la ejecución de un proyecto o de producir un nuevo producto de interés para el cliente.

La evaluación financiera tiene varios fines, entre los que se destaca: El establecer razones objetivas del análisis del balance general; identificar la recuperación de dinero en la ejecución de la actividad comercial; tener un cálculo si existe utilidad o pérdida, estimando variables a futuro, y siempre tener datos actualizados; determinar la rentabilidad financiera a partir del análisis de los ingresos y egresos. Tener índices de referencia para la toma de decisiones.

Es decir, la evaluación financiera lleva a reconocer a la empresa como se encuentra económicamente actualmente, y como estaría a futuro mediante la proyección de datos promediados de los últimos años, siempre teniendo en cuenta las tendencias de consumo y gastos reales.

Para realizar una adecuada evaluación financiera se aplica varios métodos o técnicas de análisis como es la estimación de indicadores financieros, la lectura horizontal y vertical de los estados financieros; también, se realiza el análisis de fuentes y uso de los recursos, inclusive se puede estudiar los estados de flujo de efectivo anual de un periodo o varios periodos, y de llevar un sistema de costo variable y de proyecciones financieras.

1.9. Marco contextual

Altanela S.A.S, es una compañía colombiana dedicada a la producción de bebidas naturales refrescantes no alcohólicas y agua purificada, fundada y ubicada en Pereira Risaralda donde realiza sus operaciones, comercializando su producto más importante como el agua embotellada tratada por medio de osmosis inversa. Matriculada el 4 de agosto del 2014, como sociedad por acciones simplificadas.

Esta microempresa con pocos años de funcionamiento en el mercado se caracteriza por elaborar un producto altamente tratado y potabilizado para el consumo humano, generando oportunidades en la región de Risaralda, un sector con recursos hídricos importantes con la capacidad de alimentar y potencializar estas organizaciones que explotan este preciado líquido.

Por lo tanto, cabe resaltar las situaciones que aquejan a estas organizaciones microempresariales como la insolvencia económica y falta de liquidez, por causas como la mala gestión administrativa y la poca participación en el mercado, de igual manera se resalta lo más importante para Altanela. S.A.S es el control de sus inventarios, gestionando y presupuestando la producción del agua embotellada, para resolver problemas de disponibilidad del producto y sobrecostos de almacenamiento generando una buena rotación del mismo, sin sacrificar el margen de utilidad.

Logrando los objetivos propuestos y el crecimiento económico en la región.

1.10. Marco legal

1.10.1. MiPymes en Colombia.

La normatividad en Colombia establece las microempresas, como entes de explotación económica, realizada por una persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales, comerciales o de servicios, rural o urbana que tenga las siguientes características (ley 590, 2000, artículo 2).

Tabla 1. *Clasificación de empresa en Colombia*

Clasificación según tipo de empresa en Colombia		
Tipo de empresa	Planta de personal	Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes.
Microempresa	Hasta 10 (colaboradores)	Inferior a 500 (salarios mínimos mensuales legales vigentes)

Fuente: Elaboración propia, basado en la ley 590 de 2000, artículo 2.

Decreto 2420 del 2015, se expide la normatividad contable de información financiera de aseguramiento de la información, dictaminando las siguientes resoluciones.

Se determina en Colombia que las microempresas del régimen simplificado, bajo la normatividad contable, detallado en el anexo 3 del decreto, establecido en el grupo 3, donde se establece el marco regulatorio, los requerimientos, reconocimiento, medición, presentación e información a revelar de las transacciones realizadas por el ente económico, cumpliendo con otros hechos y condiciones de los estados financieros de las microempresas con el propósito de presentar la información general, en la medida que el representante legal y los usuarios de la información, se determine sus necesidades y el sector económico y empresarial que se encuentren, (Decreto 2420 del 2015).

Ley 1314 del 2009, por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información aceptados en Colombia.

Esta normatividad se expide en Colombia con el fin de lograr una convergencia con los estándares de la normatividad internacional, con el fin de que las organizaciones, empresas nacionales y las figuras profesionales como los contadores públicos, tengan una armonización y reconocimiento nacional e internacional en la globalización económica.

La ley 1314 del 2009 se implementa en Colombia con el objetivo de reglamentar la convergencia con la normatividad local, con el fin de evitar incoherencia en la información financiera y contable, por consiguiente, la ley 1314 de 2009, junto con los entes de control y organismos del Estado como la Contaduría General de la Nación, el Ministerio de Hacienda y de Comercio, Consejo Técnico de Contaduría Pública para expedir las diferentes normas requeridas para este cumplimiento, al tratamiento de la información contable del país con los estándares de calidad internacionales, que cumpla con los elementos de transparencia, fidedigna y disponible para la oportuna toma de decisiones.

La documentación del Consejo Técnico De La Contaduría Pública (CTCP), como el desarrollador de la normatividad de convergencia, fija los plazos para las organizaciones y empresas nacionales (desde el 2010 hasta el 2014), la iniciación de la armonización con las (NIIC-NIIF), para facilitar el acercamiento y la implementación total. (ley 1314 del 2009)

Decreto 2706 de 2012 “por la cual se reglamenta la ley 1314 del 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas”. el 16 de julio del 2012 el consejo técnico de la contaduría pública, presenta al gobierno nacional la modificación y nuevo direccionamiento estratégico de convergencia de las normas de la contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información, enfocado en las entidades a vigilar y que cumplan con ciertas responsabilidades (Decreto 2706 del 2012).

Resolución 906 del 2019 “por la cual se definen los parámetros y criterios de carácter obligatorio para la evaluación de la gestión y resultados, de las personas prestadores de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, se establecen características y condiciones.

La comisión de regulación del tratamiento del agua potable y saneamiento básico ley 142 de 1994. Los decretos 1524 de 1994, 2882 y 2883 de 2007, modificado por el decreto 2412 de 2015. El decreto 1077 de 2015. Establece las políticas generales para el control y un óptimo manejo de los servicios públicos domiciliarios y ejercer por medio de entes reguladores la vigilancia de las empresas que prestan este servicio, como el tratamiento y potabilización del recurso hídrico. La resolución 906 busca garantizar la calidad del servicio público prestado a la comunidad y a la comercialización, así mismo la atención prioritaria de las necesidades básicas en materia del agua potable para consumo humano y venta del mismo, evidenciando saneamiento básico.

1.11. Desarrollo

La presente investigación se convierte en una herramienta de gran importancia para la empresa, ya que se centra y analiza el rendimiento de la producción actual de la misma, con el fin de identificar las fortalezas y falencias en los procesos internos de la organización, para la realización del presupuesto como control hacia el producto. Primeramente, se debe tener toda la información financiera y de producción actualizada y ordenada bajo los marcos normativos que regula la entidad. Esta información debe ser acordada por la información real de la compañía, en medio de esta información, principalmente se requieren estados financieros comparativos, para dos periodos los cuales deben ser consecutivos, de forma que permitan calcular los indicadores de control y de gestión, con lo que es construido este presupuesto. En efecto la realización de este procedimiento es la figura del contador público que cuenta con el conocimiento pertinente, para la implementación de una evaluación, con el concepto de control presupuestario dirigido a un solo producto como el agua embotellada.

1.12. Metodología

El enfoque metodológico utilizado es de la investigación cuantitativa de tipo descriptiva, utilizándose los lineamientos de los métodos inductivo y deductivo para el análisis de información.

1.12.1. Definición del enfoque

El tipo de estudio es de contexto cuantitativo, según Sampieri (2006) cuando se habla de una investigación cuantitativa, hablamos de un ámbito estadístico, esto es lo que se fundamenta dicho enfoque.

Desde el enfoque cuantitativo se analiza una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis descriptivos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado, por lo tanto, brinda unas características, métodos y herramientas que permiten realizar un estudio metodológico y recolectar los datos necesarios para comprobar una hipótesis, a través de una causa efecto que logren unos resultados a la empresa Altanela S.A.S, por medio de un análisis, mediciones e indicadores que conlleven a un objetivo general y específicos.

1.12.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio que sigue este trabajo es de tipo descriptivo, donde el propósito de la investigación es la descripción de unas situaciones y eventos que se manifiesta en determinado fenómeno, y los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, comunidades y entidades que sean sometidas a un análisis.

Por lo tanto, el objeto de estudio a efectuar sobre la situación presupuestaria y la gestión en la producción del agua embotellada de la empresa en la actualidad busca proponer y sugerir el sistema de control presupuestal orientado a la producción del agua embotellada, recolectando información con bases de datos de los sitios web, bibliotecas virtuales, libros, conferencias, etc., con el fin de ampliar el conocimiento para un acertado análisis y diagnóstico a la empresa Altanela S.A.S.

1.12.3. Método o métodos de investigación

Para el análisis de la información se utilizará los métodos inductivo y deductivo.

1.13.3.1 Método inductivo

En el método inductivo se indaga sobre la empresa y de los aspectos del sistema de control presupuestal aplicado, recolectando información necesaria para identificar deficiencias que puedan colocar en riesgo la permanencia y sostenibilidad financiera, enriqueciendo la base teórica para la proposición del diseño de un sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada de la empresa objeto de estudio.

1.13.3.2 Método deductivo

Con la información obtenida y análisis financiero de la empresa se realizan deducciones, que llevan a la generación de conclusiones pertinentes para entender la realidad del sistema de control presupuestal manejado por Altanela S.A.S., y así poder formular acciones para la empresa sobre cuáles son los componentes del sistema de control presupuestal idóneo.

1.13. Técnicas instrumentos de investigación

En este trabajo de carácter investigativo, las herramientas a utilizar para lograr el objetivo del diseño de un control presupuestal orientado al área de producción del agua embotellada de la empresa Altanela S.A.S, para los diferentes procesos administrativos y operativos, son:

1.13.1. Análisis Documental

Según Sampieri (2006) esta técnica es la esencia de la función de la documentación, ya que es el análisis el que pone en contacto al documento con el usuario por una serie de operaciones intelectuales complejas cuyo resultado es la representación del documento de una manera condensada y distinta al original.

Este método permite analizar la teoría expuesta por algunos autores en materia de control financiero y presupuestal, así como la información contenida en los estados de situación financiera, estado de resultados y presupuestos de la empresa para su operación anual.

1.13.2. Datos históricos

Estos datos son proporcionados por el área de operaciones y administrativa, que son conformados por la experiencia que lleva la empresa Altanela S.A.S, en el mercado ofreciendo sus servicios.

Con esto se determinan los componentes presupuestales y de control, en términos de producción del agua embotellada en donde se relacionen con sus costos al producto, gastos e Ingresos, esto permitirá el diseño de un control presupuestal dirigido netamente al producto (agua embotellada).

1.14. Operacionalización de variables

Tabla 2. *Matriz de objetivos*

Objetivos específicos	Conceptos o variables	Dimensiones		Valores	Fuentes
Identificar el sistema de control presupuestal dirigido a la producción de agua embotellada que este implementado por la empresa Altanela S.A.S	Sistema de control presupuestal	Identificar indicadores de control		Descripción del estado del control actual, económico y presupuestario del área de producción de la empresa	Información y datos suministrados por la empresa
		Indicadores de control	Presupuesto	\$250.000	Documentos estadísticos
Analizar el sistema del control presupuestal enfocado en la producción de agua embotellada académico sugerido para una organización de este tipo (pyme), que ayude al mejoramiento y sostenibilidad de la empresa Altanela S.A.S	Control presupuestal sostenibilidad	Indicadores de control análisis horizontal y vertical de los estados financieros		Conocer las amenazas, debilidades y ventajas para el alcance de objetivos y metas planteadas.	Documentos, estatutos de la empresa.
		Comparaciones históricas		\$500.000 %	Trabajo de campo o encuestas

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 2-1. (Continuación)

Objetivos específicos	Conceptos o variables	Dimensiones	Valores	Fuentes
Proponer el diseño de un sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada que identifique las debilidades halladas y obtenga un mejoramiento continuo en el área de producción, con en el análisis realizado para la empresa Altanela S.A.S del municipio de Pereira Risaralda	Indicadores financieros	Eva, contribución marginal, margen de contribución, punto de equilibrio, Ebitda, Wacc, Estructura Financiera Ktno	La relación de las distintas cuentas de los estados financieros y analizar su rentabilidad y eficiencia operativa	Documentos estadísticos y numéricos o precisos.
	Control financiero	Presupuesto gastos comerciales, presupuesto de producción, presupuesto de gasto, entorno presupuestario producto	Planea coordina y controla por medio de un presupuesto, todas las funciones y operaciones de una empresa para su máximo rendimiento.	Encuestas experimentos
	Control presupuestal	Indicadores: cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia y de control	Direccionamiento de una empresa o administración destinada a definir el volumen y en valor las previsiones de la actividad de la organización.	documentos estadísticos
	Proyección objetivos	Razón corriente prueba acida, capital neto de trabajo	Información real de la situación de liquidez de la empresa.	Documentos estadísticos

Fuente: Elaboración propia, 2021

Capítulo 2. Sistema de control presupuestal manejado por la Altanela SAS

El tema que se va a desarrollar en este capítulo es la identificación del Sistema de Control Presupuestal manejado por la empresa Altanela S.A.S., específicamente el dirigido a la producción de agua embotellada y otras bebidas a base de panela. Antes de iniciar, es necesario mencionar que la empresa Altanela S.A.S., del municipio de Pereira Risaralda se dedica al procesamiento de agua embotellada y bebidas a base de agua y que el trabajo realizado para el control presupuestal y de inventarios es empírico, liderado por el gerente y el líder de producción quien se encarga de recibir y almacenar la materia prima para la producción; por lo cual, no tiene un proceso documental, jerárquico e ilustrado en mapa u organigrama para el ejercicio de control metodológico sobre la materia prima que ingresa y se utiliza. Además, el sistema contable y pago de impuestos lo maneja con la plataforma Siigo, en el cual, se le permite facturar electrónicamente, llevar un libro contable virtual y tener asesoría de contador para el tema de administración de costos y gastos. De igual forma, toda la materia prima que ingresa a inventario se registra en el libro de inventarios, aunque, no se trabaja en una proyección de compra y costos, siempre manejándose por la necesidad de mes a mes y solicitud de proveedores.

Considerando que el sistema de control presupuestal según el marco de referencia utilizado y lo defino por Parra y La Madriz (2017) y Mella (2018) es un proceso sistemático para lograr en gran medida la eficiencia en la gestión de los dineros de la empresa, reduciendo los gastos innecesarios y estando al límite del gasto presupuestado, donde, este proceso se basa en la aprobación de un presupuestado previamente planificado, la constatación de las realizaciones (contables) y el análisis de las desviaciones, para hacer una confrontación mensual de los costos y gastos, inversiones, etc.

Por ende, el control presupuestal se realiza con el fin de identificar posibles desviaciones y el trabajo se apoya en la contabilidad general y analítica, esto se realiza verificando pagos, si están duplicados, revisión de procesos redundantes y no formalizados, sobre todo mediante el apoyo de una división organizacional que este acorde a las nuevas necesidades de la empresa. Además, con el apoyo de las tecnologías y el rediseño de procesos se reduce los registros manuales y se define la persona idónea para llevar el control presupuestal, optimizando el tiempo en la cadena desde la planificación hasta el pago, involucrando así otras áreas como la gerencia que dispone y aprueba los recursos para el pago a proveedores y compra de materia prima.

Consecuentemente, Mella (2018) expresa que el sistema de control presupuestal busca identificar la situación actual del gasto y del aprovechamiento de los dineros, desarrollándose con una metodología de carácter descriptiva y analítica, y que se realiza en 4 momentos, teniendo en cuenta tópicos fundamentales como personas, procesos, tecnología empleada y el vínculo de departamentos; con esto, se detalla las brechas y la falta de elementos como personal, estructura organizacional y funciones específicas. Incluso, se apoya en el análisis financiero de la empresa, identificando la solvencia económica para invertir en nuevos proyectos o mejoras.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, y que la empresa es pequeña, tiene pocas áreas y personal, se utiliza la metodología de Mella (2018), donde, se maneja los cuatro criterios claves como la definición de personal, procesos, financiero, tecnologías y vínculo de departamento para la identificación y análisis del Sistema de control presupuestal utilizado por la empresa Altanela S.A.S., por ende, a continuación, se muestra datos relevantes del proceso de identificación, destacándose lo siguiente:

2.1. Financiero

La empresa no maneja un trabajo de anticipación de resultados mediante la predicción, lo que influye en la dificultad para establecer un plan de acción, en la mejora de resultados con la finalidad de alcanzar una situación deseada en la planificación y control presupuestal.

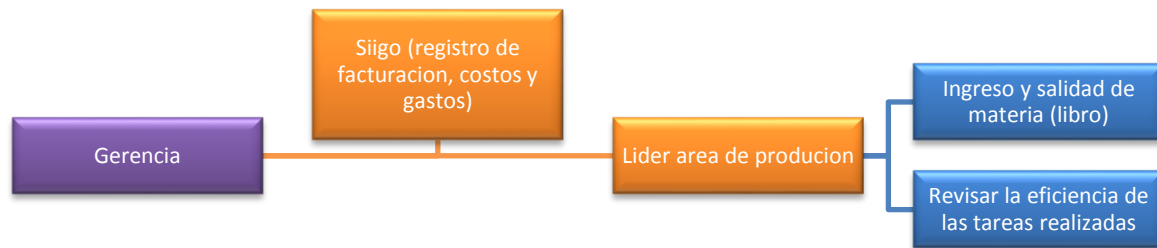
Para llevar la contabilidad la empresa utiliza el sistema de facturación electrónica y de gestión administrativa Siigo, en lo cual, le permite gestionar el pago de impuestos y tener los registros de estado de la situación financiera, estado de resultado y flujo de caja.

2.2. Personal

Como se ha mencionado anteriormente, la gerencia lleva un control de manera empírico sobre el control presupuestal, manejando los costos y gastos a necesidad, es decir, la materia prima entra y sale frecuentemente, comprando cuando es necesario, y sobre todo cuando se realizan ventas y cobro al cliente, debido a que su capacidad de pago se relaciona directamente con las ventas mes a mes, y si las ventas disminuyen, la capacidad de pago disminuye en proporciones semejantes.

Además, para el apoyo de inventarios lo realiza con el líder de producción, jefe encargado del área, revisando que las tareas se realicen eficientemente. Incluso, el sistema de inventarios es algo tradicional, utilizándose libro de registro para ingreso y salida de la materia prima, al igual, para la distribución de los productos a clientes frecuentes y empresas.

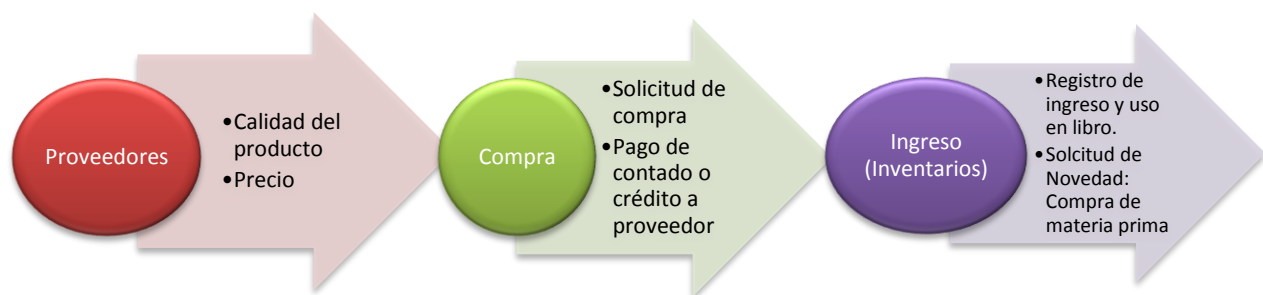
En la siguiente figura se ilustra el trabajo lineal y empírico para el control de inventarios.

Figura 1. Control empírico del área de producción, personal

Fuente: Elaboración propia, 2021

2.3. Recurso técnico y procesos

El proceso de control presupuestal se maneja desde la gerencia y líder de producción, identificando cuáles son los proveedores que ofrecen la mejor materia prima, referente a calidad y costo. Como a la posibilidad de cambio, cuando se presente daño o deterioro de las botellas plásticas, tapas, bolsas, cajas y etiquetas.

Figura 2. Proceso empírico control presupuestal de inventario

Fuente: Elaboración propia, 2021

En la figura 2 se muestra las acciones básicas de compra y almacenamiento de materia prima y de otros insumos, esenciales para garantizar la elaboración del producto agua embotellada y bebidas a base de panela. Aunque, no se cuenta con documento y registro en mapa oficial que soporte.

2.4. Tecnología

La empresa utiliza los computadores y programas office como Excel y Word integrados, para llevar un registro de la solicitud de compra, guardando información de contacto de proveedores y clientes, al igual, de ir favoreciendo en una tabla digital la caracterización de la población trabajadora. Aunque necesita invertir en un programa para la gestión de inventarios, facilitando el trabajo para el control, como de la planificación de compra.

A continuación, se realiza el análisis del sistema de control presupuestal dirigido a la producción de agua embotellada, teniendo en cuenta los criterios establecidos para su análisis por parte de Mella (2018), debido a que es una Microempresa y no tiene muchos departamentos y áreas definidas, donde, el talento humano en su mayoría es del área operativa se propone y se sigue la metodología de análisis sencilla.

Capítulo 3. Análisis del sistema de control presupuestal sugerido para la empresa Altanela S.A.S.

En este capítulo se presenta el análisis del sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada sugerido para la empresa Altanela S.A.S, del municipio de Pereira Risaralda, partiendo del análisis de los componentes personal, financiero, tecnología, áreas y departamento, teniendo en cuenta la metodología de Mella (2018) por su facilidad de aplicación y análisis; también se tiene en cuenta los resultados obtenidos en el capítulo anterior. El proceso de análisis se realizó en dos momentos; el primer momento consistió en identificar, analizar y proponer mejoras a la estructura de control presupuestal referente a los aspectos de personal, procesos, departamentos involucrados y tecnologías; seguidamente se realizó un análisis financiero con base en los indicadores de análisis financieros de los estados básicos (análisis vertical y horizontal pérdida y ganancias), cálculo de razones financieras y determinación de la estructura financiera a corto y largo plazo.

De esta manera, a continuación, se muestra de manera detallada la situación actual del control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada llevado por la empresa Altanela S.A.S, con apoyo de gráficas y tablas que ayudarán a entender mejor la información expuesta.

3.1. Análisis del modelo sistema de control presupuestal

Realizado el proceso de análisis del sistema de control presupuestal y estructura de gestión, referente al capital humano, proceso, departamentos involucradas y tecnológicas utilizadas se obtuvieron los siguientes resultados.

3.1.1. Personal

En la situación actual de la empresa, se determina que no cuenta con personal para llevar a cabo un sistema de control presupuestal al área de producción de agua embotellada, debido a que cuenta con poco personal y algunos cumplen roles de manera interdisciplinar para solventar algunas necesidades administrativas y operativas.

Sin embargo, la gerencia cumple el rol y desempeña funciones de control, aunque, su tiempo es muy corto para llevar un acompañamiento efectivo, ya que la demanda de tiempo y responsabilidades en otras funciones no lo permite. Por lo tanto, se identifica un déficit de personal designado para cumplir con las funciones de evaluación financiera y control presupuestal, pero se resalta que tienen un hábito administrativo para la determinación del presupuesto asignado.

Tabla 3. *Personas y brechas situación actual*

Dimensión	Situación actual	Brecha	Acciones
Capital humano	0 analista de inversiones	Déficit de 1 persona	Contratación
	0 jefe administrativo presupuestal	Déficit de 1 persona	Contratación

Fuente: Elaboración propia, 2021

Por lo tanto, se recomienda la contratación de personal o asignación de trabajador con la capacitación y conocimientos necesarios para desempeñar estas dos funciones en el marco del sistema de control presupuestal. Compartiendo lo dicho por Mella (2018) y Oswaguan (2007, p. 6), quienes refieren la importancia de planeación de personal, crucial para diseñar un proceso de toma de decisiones y de asignación de personal, funciones y responsabilidades, con el propósito de conseguir los objetivos organizacionales.

Es decir, trata de identificar el personal, su fuerza, capacidades y aptitudes para el desempeño de funciones que se acoplan a su formación académica y empírica, que, en este caso, sería estructurar un grupo de trabajadores o trabajador que se encargue de la ejecución y vigilancia del sistema de control presupuestal orientado al área de inventarios de la empresa, esto implicaría entonces la reestructuración del sistema organizacional.

3.1.2. Procesos

Continuando así, y teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se identifica y constata que la empresa no cuenta con sistema de formalización de procesos, como es la ilustración grafica en un mapa para definir la ruta de acción, que agrega valor.

En lo cual, falta la definición formal de un mapa de procesos y diseño de un procedimiento para la práctica ideal de la evaluación y control presupuestal.

Esto refiere entonces definir claramente los procesos para la identificación de la ruta de inventario, identificación y asignación presupuestal.

Tabla 4. *Procesos y brechas de la situación actual*

Dimensión	Situación actual	Brecha	Acciones
Procesos	No existe un proceso formal para el control presupuestal	Falta ruta	Diseño del proceso formal para el control presupuestal (mapa)
	No existe un procedimiento	Falta procedimiento	Se recomienda para empresa el diseño de procedimiento

Fuente: Elaboración propia, 2021

Es importante definir esta ruta para generar informes de seguimiento y planificar cuándo, cómo y con qué hacerlo (mínimo una vez al año), por lo que, de manera general se entiende como proceso una secuencia de tareas que se realiza de manera ordenada y sistemática, con la finalidad de lograr un objeto concreto, y para la empresa objeto de estudio es fundamental definir un proceso para el sistema de control presupuestal que tendrá como objetivo la vigilancia y control del presupuesto en la tarea de inventario.

De igual forma, Hernández et al (2017), indica que:

En la empresa que no cuentan con un sistema de proceso definido o se cuenta con uno informal, no documentado o ilustrado es fundamental la reingeniería de los procesos como un acto de organizar y fundamentar las tareas, planteando una ruta para lograr la eficiencia de la empresa, donde, se busca mejoras y corregir situaciones críticas en los aspectos como desempeño, costos, calidad del producto, servicio, rapidez y procedimiento organizacional (p. 15).

3.1.3. Departamentos involucrados

En este aspecto es importante mencionar que la empresa no tiene definida una agrupación de áreas o departamentos, por lo cual, hace falta un organigrama de cargos y definir la agrupación de áreas de manera oficial en un mapa de procesos operacionales de la empresa, que ayude a entender cómo funciona la línea de trabajo, donde inicia o termina un área. Es decir, es fundamental contar con la definición de departamentos en documento y de señalización y demarcación en todos los espacios de la empresa.

Tabla 5. *Departamentos involucrados*

Dimensión	Situación actual	Brecha	Acciones
Departamentos involucrados	No cuenta con área establecida para llevar a cabo el sistema de control presupuestal	Falta área de revisión y mando para el sistema de control presupuestal en inventarios en el proceso de agua embotellada	Definir áreas de trabajo y facilitar el involucramiento y comunicación

Fuente: Elaboración propia, 2021

Se recomienda definir áreas para facilitar el flujo de datos y comunicación entre los niveles de mando administrativos y operativos, además, de facilitar la asignación de funciones y responsabilidades que se pueden plasmar en un manual de funciones y procedimientos operativos. En complemento, un departamento o área funcional en una empresa es la unidad creada dentro de la estructura organizacional para definir tareas y roles de mando, encargada de unas funciones específicas que trabaja de manera coordinada; un ejemplo claro, para la empresa objeto de estudio es crear un departamento de administración, publicidad, inventario y producción, los cuales, funcionan de manera sistemática entre sí, logrando la eficacia en el aprovechamiento de recursos, reducción de costos y mayor rentabilidad.

Asimismo, como lo expresa autores como Bermúdez et al (2020), Montoya (2017) y Tique et al (2017), definir un departamento dentro de la empresa permite que se logre objetivos deseados, aprovechando recursos, definiendo responsabilidades y roles, donde, cada trabajador cumple a cabalidad y se puede dar un seguimiento oportuno del desempeño. De igual forma, se logra un equilibrio organizacional y de estructura financiera, favoreciendo la medición de la eficiencia de las operaciones y facilitando el trabajo para la toma de decisiones operativas en busca del bien deseado.

Como lo indica Alvares et al (2013) en su investigación, revisar aspectos como los departamentos y su estructura organizacional permite tener una mirada más amplia de los procesos desarrollados, identificando problemas y revolviendo de manera eficiente las deficiencias del nivel organizacional, planeación estratégica y presupuestal.

3.1.4. Tecnología

En el aspecto del criterio de tecnología, se resalta que la empresa en los últimos años ha manejado una tendencia favorable en el uso de la tecnología para garantizar la eficacia en el proceso de contabilidad y operativa en la producción de agua embotellada; a lo cual, esta dimensión, representa un valor de éxito, ya que, actualmente maneja contrato con contadores externos de la empresa Siigo (software contable y administrativo), facilitando la facturación y la contabilidad en línea. Por lo pequeña que es la empresa, se recomienda utilizar la tecnología para facilitar el trabajo de inventario, resaltando la no necesidad de crear un departamento de las TIC.

Tabla 6. *Tecnología y brecha la situación actual*

Dimensión	Situación actual	Brecha	Acciones
Tecnologías	No existe un modelo de inventario	Falta un módulo de inventario tecnológico	Comprar un programa de inventario (licencia y soporte técnico)

Fuente: Elaboración propia, 2021

Desde otra perspectiva, se puede utilizar los recursos tecnológicos y de información para facilitar los mecanismos de comunicación interna y externa de la empresa, incluso, apoyando al plan de marketing digital para lograr posicionamiento, reconocimiento, fidelización y atracción de nuevos clientes, favoreciendo la tendencia de consumo y venta de agua embotellada, representado en mayores ganancias para la empresa (Ramírez y Vargas, 2013).

En este aspecto del uso de las tecnologías para llevar un control presupuestal, autores como Espinal et al (2010) y Valencia y Ladino (2020) expresan que las tecnologías de la información y la comunicación son recursos que ayudan a la eficiencia y eficacia en el manejo de almacenes, para llevar un buen control y disponibilidad de productos, conocimiento con que materia prima se cuenta, su estado y cuál ha salido y determinar el uso que se le ha dado, siendo elemental el contar con la capacidad de materia prima para atender las necesidades y pedidos del cliente, cuándo solicitar compra de más material de producción.

También, manejar programas especializados y de inteligencia artificial ayuda a conocer la capacidad de almacenamiento, rotación, operatividad y de cuáles son las características de almacenamiento para garantizar la protección del producto en bodega.

De esta manera, el análisis del sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada se apoya con el análisis financiero de la empresa, identificando la solvencia económica para invertir en nuevos proyectos o mejoras.

Por lo cual, a continuación, se muestra el resultado del análisis de los indicadores financieros, partiendo del análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera, resultado y estado de flujo de efectivo y equivalente del efectivo (variación operativa, inversión, deuda y fondos propios) de caja de los años 2018 y 2019.

3.2. Análisis estado de la situación financiera

El estado de la situación financiera de una empresa se refleja la situación actual económica y financiera de una empresa en un periodo determinado, que para su análisis de revisa los componentes de activos (bienes y derechos de cobro), pasivo (obligaciones de carácter

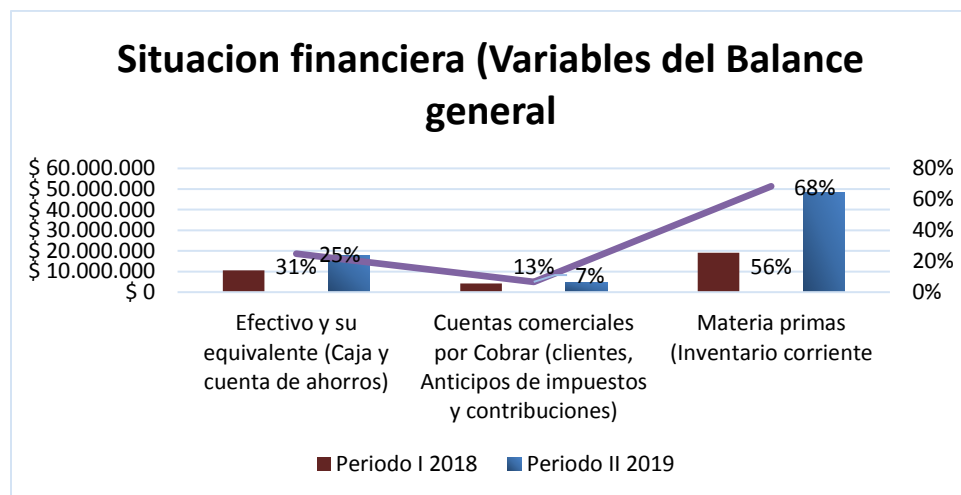
económico con terceros) y patrimonio neto, que representa los aportes de los socios y la capacidad de autofinanciamiento de la misma (Ramírez, 2020, párr. 1).

Análisis vertical:

Con base en el total de activos corrientes para los periodos analizados de 2018 y 2019, se puede observar que la mayor cuenta en participación es la de inventarios corrientes, reflejando un buen efectivo en caja para el año 2019, donde, las cuentas comerciales por cobrar representan el 7% y 13% para los periodos respectivamente evaluados.

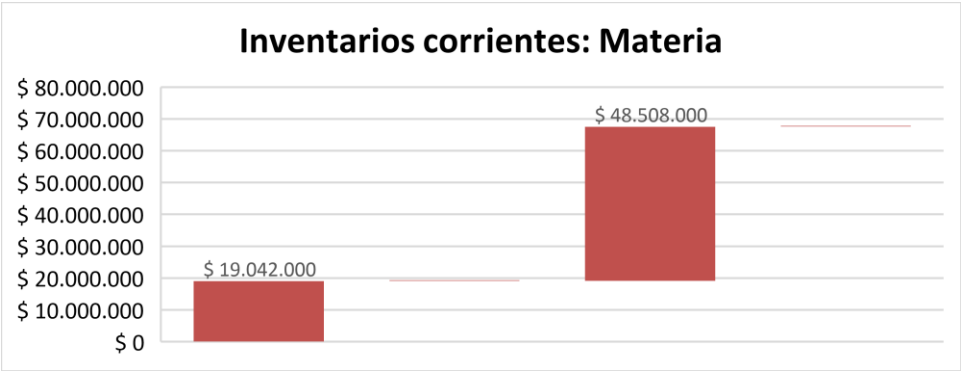
El criterio de cuentas comerciales por cobrar referente a clientes, anticipos de impuestos y contribuciones, pasó del 7% al 13% para el año 2019, lo que indica el otorgamiento de mayores créditos de venta y tiempo para el pago de los mismos en los clientes nuevos y recurrentes, por ende, con un aumento de la cartera de crédito, se pone en riesgo la estabilidad financiera por la falta de dinero para pago de proveedores, incluso en nómina de planta de la empresa.

Figura 3. *Activos corrientes (valor porcentual)*



Fuente: Elaboración propia, 2021

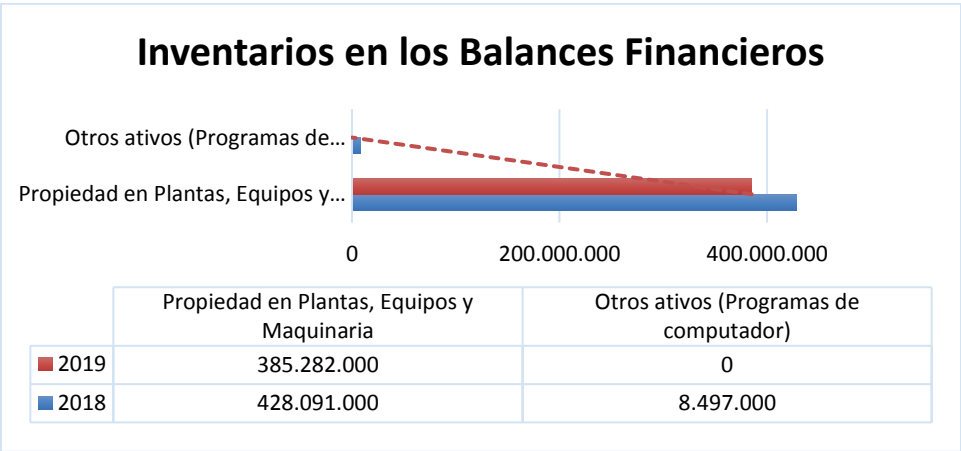
Figura 4. Variable con mayor participación (inventarios corrientes)



Fuente: Elaboración propia, 2021

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, se observa que la cuenta de inventarios aumentó un 38% en el año 2019, en comparación con el año inmediatamente anterior, lo cual indica mayor compra de insumo para el proceso de producción de agua embotellada, teniendo mayor producto para la comercialización y en consecuencia con el aumento de la ventas y solicitudes de empresas aliadas. Además, esto aumenta el pago a proveedores y solicitud de mayor cantidad de material para tener en bodega para uso futuro. El flujo de caja equivalente al efectivo y dinero en cuenta aumentó para el año 2019, recursos disponibles por un valor de \$17.674.000.

Figura 5. Participación inventarios en balances de la situación financiera



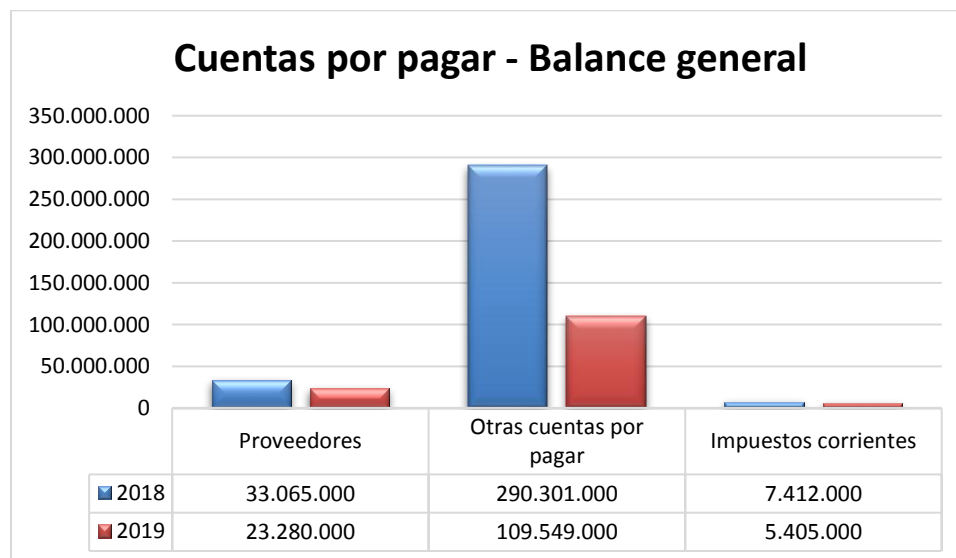
Fuente: Elaboración propia, 2021

Referente a los activos no corrientes, estos representan el 92,72% para el año 2018 y el 84,46% para el 2019, teniendo una disminución del 3% de activos en criterio de inventarios de equipos y maquinaria de la empresa.

La cuenta que tiene mayor representación en los activos totales no corrientes es la de planta, maquinaria y equipos, donde, en el año 2018, se realizó inversión en programas de computadores por un valor de \$8.497.000.

Hay una disminución de inventarios para el año 2019, representado en la venta de algunos elementos, utilizados para financiar o comprar mejores equipos de trabajo. Las cuentas por pagar y obligaciones financieras muestran una disminución para el año 2019, teniendo en cuenta los valores del año inmediatamente anterior, lo cual, indica una disminución de inventario y el pago continuo de las deudas contraídas por la empresa en relación con pago de proveedores.

Figura 6. Participación de los proveedores en el balance de la situación financiera



Fuente: Elaboración propia, 2021

La participación de la cuenta proveedores es del 7,03% en el año 2018 y del 5,10% para el año 2019, mostrando una disminución del 2,5% aproximadamente. Esto indica que la solicitud de materia prima a proveedores se redujo por circunstancia de tener material en bodega o la venta disminuyó en el periodo igualmente evaluado. El criterio que tiene mayor representación es otras cuentas por pagar, pasando del 61,69% en el año 2018 a 24,02% para el año 2019 en comparación con el total de pasivo y patrimonio, en lo que se puede inferir que la empresa tiene compromisos adquiridos en criterio de compra a crédito de equipos y maquinaria, como solicitud de préstamos bancario para la compra de insumos y materias de producción.

Análisis horizontal:

Se puede observar que respecto al activo corriente los incrementos mayormente representativos se dan en los valores de las cuentas de inventario corriente en criterio de materia prima y cuentas comerciales por cobrar, lo cual, se puede inferir un aumento considerable en ventas y solicitud de mayor producto de agua embotellada por parte de los clientes.

Referente a los activos no corrientes se observa una disminución para el año 2019 en la cuenta propiedad de planta, equipos y herramientas, lo cual, expresa la venta de equipos y herramientas, cuyos recursos fueron aprovechados para pagar cuentas con proveedores y otras personas que tiene compromisos adquiridos.

En la cuenta de los pasivos, los criterios con mayor proporcionalidad es el pago de otras cuentas, que como se ha dicho anteriormente, son compromisos de pago por maquinaria a crédito, como la amortización a préstamos bancarios y otras obligaciones fiscales.

Se resalta, que la empresa en criterio de otras cuentas por pagar tiene un saldo de \$109.549.000 en el balance general del año 2019, por lo que, su abono a este criterio se vio en riesgo por el cese de la actividad comercial y tomaron la decisión obligada de vender sus activos para pagar nómina y cancelar las deudas con los proveedores.

Al año 2021, la gerencia manifiesta estar a paz y salvo con todas las obligaciones económicas, financieras y fiscales de la empresa, iniciándose actividades comerciales, aunque, sus ventas están en niveles bajos debido a la situación de la emergencia sanitaria por la Covid-19, crisis económica, social y política por la cual pasa el país actualmente.

El aspecto de patrimonio muestra una disminución para el año 2019, pasando de \$470.551.000 en el año 2018 a \$456.163.000, teniendo una variación en negativo de -3,06%. Esto se debe a reducción en la cuenta de propiedad en planta, maquinaria y equipos para el año 2019.

Se resalta una variación positiva de 34,55% en los criterios de la ganancia neta del ejercicio para el año 2019.

3.3. Análisis estado de pérdidas y ganancias

Análisis vertical:

Los ingresos representativos por la empresa son los ejercidos con base en la razón social, que consiste en actividades ordinarias para la producción y comercialización de agua potable tratada y bebidas a base de panela; por ende, los ingresos para el año 2019 fue de \$1.438.517.000, mostrándose un aumento considerable en comparación con el año 2018, que fue de \$976.256.000.

Los ingresos totales para el año 2019 en criterio de ventas fue de \$178.156.000, con un flujo de efectivo total, después de pago a proveedores, accionistas y otros gastos fue de \$17.674.001. Se puede identificar que los ingresos para el año 2019 fueron superaciones al pago de proveedores, materia prima y pago de otras cuentas, dejando una utilidad positiva a final del periodo.

El total de gastos de la empresa, en su mayoría están representado por el costo de venta, seguido por el pago en gastos no operacionales, equivalentes al \$91.851.0006 (6,39%), para el año 2019, donde, los gastos de administración y ventas equivalen el 0,65% y 2,22% respectivamente.

La utilidad neta de la empresa representa un porcentaje menor a los gastos administrativos y de ventas, por lo cual, una disminución considerable en las ventas y pago oportuno de los clientes en contado o crédito, pone en riesgo la operabilidad de la empresa, lo cual, podría atribuirse a la mala gestión de inventario y compra de materia prima para dejar en bodega, que sin un almacenamiento adecuado podrían perder su calidad y utilidad.

Análisis horizontal:

En el periodo evaluado, se observa un aumento considerable de los ingresos por actividades ordinarias para el año 2019, en lo que se puede atribuir a la óptima situación económica de la región y al alza en la tendencia comercial en el consumo de agua embotellada y agua con panela en el municipio de Pereira (Risaralda), y se observa que la recuperación de cartera es mínima, incluso, se aumentó el crédito al cliente, lo que refiere una mala gestión administrativa para la recuperación de cartera en algunos clientes.

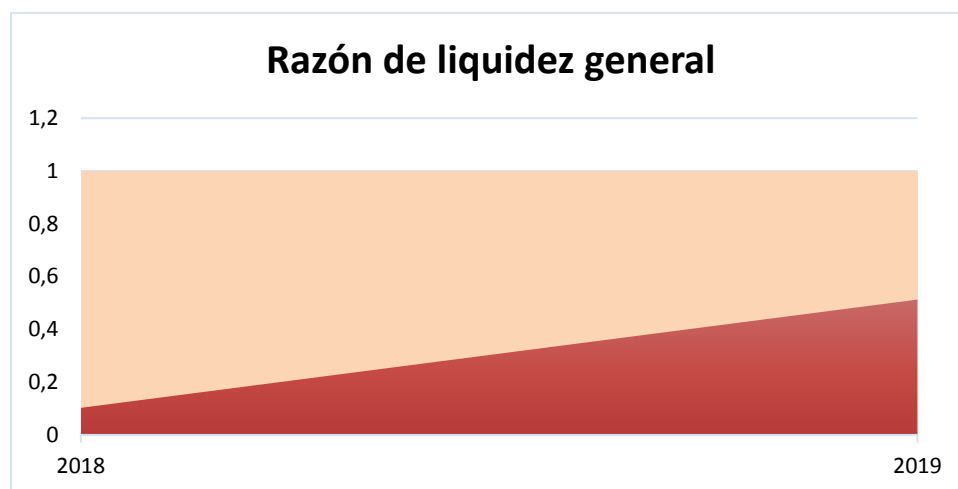
Se puede observar que los costos de venta aumentaron considerablemente en el año 2019, a lo que se puede deber por el aumento en ventas y compra de materia prima, pago de combustible y tarifas de transporte intermunicipal (peajes y planilla). En lo que, existe un balance entre ingresos y costos de ventas, siendo en proporcionalidad y no pone en riesgo la liquidez de económica de la empresa. Respeto a los gastos de personal y administrativos, se muestra una reducción del 10% aproximadamente, pasando del 11,24% en el año 2018 al 0,65\$ para el año 2019; en contraste los costos de ventas muestran una variación de crecimiento, pasando del 1,87% al 2,22% en el periodo evaluado.

Con relación a la cuenta de inventarios, se muestra un aumento representativo, lo que refiere mayor compra de materia prima para la producción de agua embotellada, y no se puede considerar una situación de riesgo o de mal manejo, ya que se hace en proporcionalidad con el aumento de solicitud de clientes y mayores ventas en los municipios cercanos. Por lo tanto, la gerencia tendría que manejar un buen sistema de control de inventario para evitar perder material por el no uso del mismo (Ramírez y Gómez, 2016).

3.3.1. Razones financieras

Con base en los resultados que arrojan las razones financieras, se puede inferir que la gerencia de la empresa Altanela S.A.S realiza una adecuada y oportuna gestión de inventarios, favoreciendo directamente la rentabilidad y la liquidez financiera.

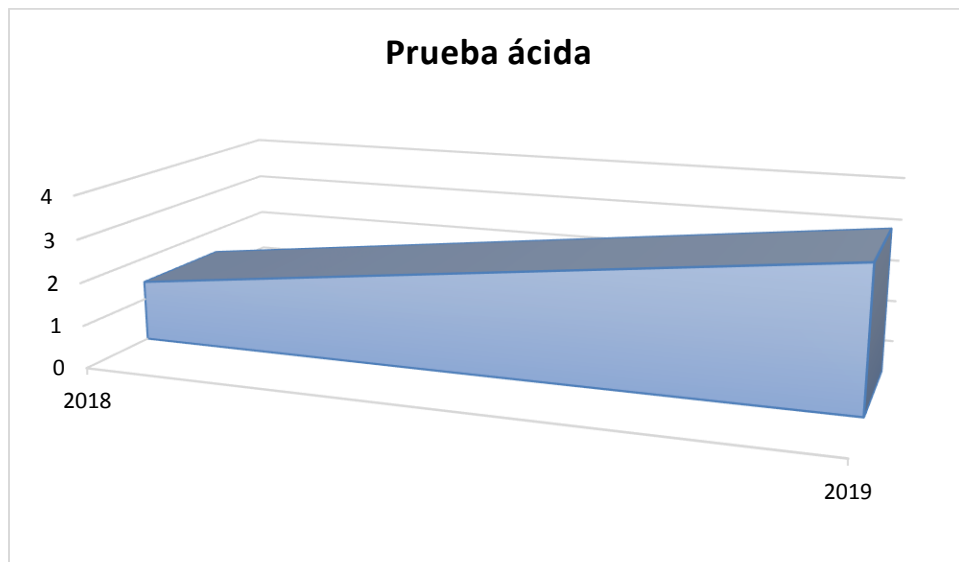
Además, se identifica la situación de riesgo de liquidez y producción de la empresa en relación con las ventas, es decir, sin las ventas mensuales ejecutadas, las acciones administrativas y operaciones no se podrían realizar, entrando en una crisis de representación y estabilidad.

Figura 7. Razón de liquidez general

Fuente: Activo corrientes sobre pasivos corrientes; Elaboración propia, 2021

Se puede observar que la empresa posee una mala capacidad de pago por la insuficiencia de liquidez, debido a que el valor de los activos corrientes es inferior a los pasivos corrientes en los periodos evaluados, es decir, sus deudas en razón del pago de cuentas como proveedores y otras cuentas por pagar son mayor a los activos al efectivo, dinero en caja, cuentas por cobrar y activos de la empresa.

La empresa cuenta con recursos en activos corrientes y activos no corrientes que podrían ser utilizados para pagar deudas con terceros. Además, tiene materia prima en inventario que puede ser utilizada, generando mayor provecho de estos elementos para cumplir con la demanda de productos en el mercado.

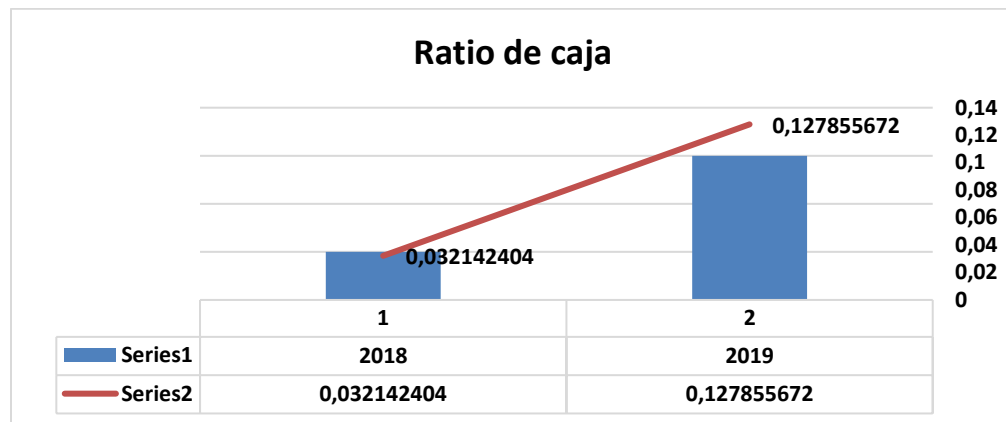
Figura 8. *Comportamiento prueba ácida*

Fuente: Activo corrientes menos existencias sobre pasivos corrientes; Elaboración propia, 2021

La prueba ácida refleja que la empresa cuenta con activos líquidos para cubrir todas las obligaciones financieras. Por lo cual, con la máquinas y equipos de la empresa, en un caso obligado, puede subsanar sus deudas con proveedores y accionistas.

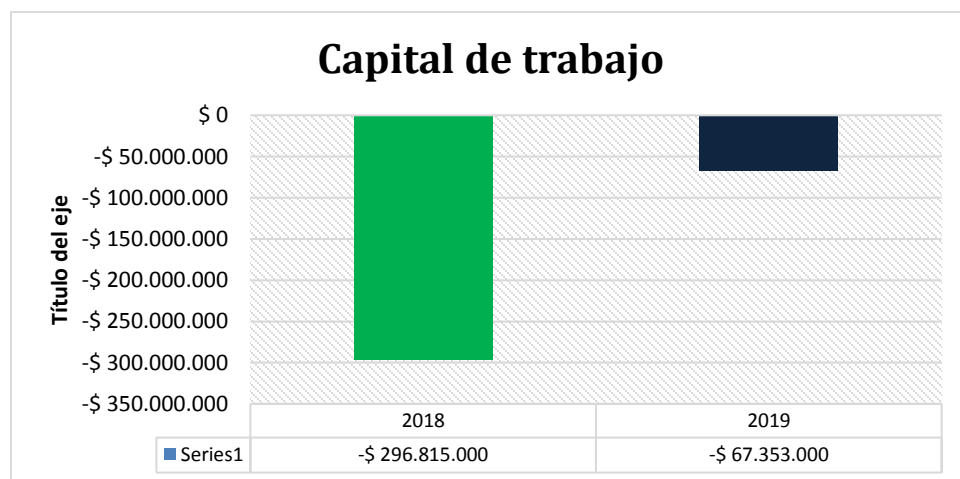
El año que presenta mayor oportunidad de liquidez es el 2019, en cuyo caso, la cuenta de inventarios corriente aumentó y las obligaciones financieros por otras cuentas por pagar disminuyó, lo que demuestra la buena gestión administrativa para pagar deudas con terceros y el pago de interés en rentabilidad para los accionistas de la empresa; de igual forma, se destaca el buen comportamiento del aumento de la demanda de los clientes, solicitando mayor cantidad de producto a nivel local y regional.

El factor con tendencia positiva es de inventarios (materias primas), seguido de los activos en razón de las cuentas de ahorro, dinero que puede ser utilizado para financiar el pago de nómina y otros gastos de oficina.

Figura 9. *Indicador de caja*

Fuente: Efectivo y equivalente de efectivo sobre pasivos corrientes; Elaboración propia, 2021

Teniendo en cuenta los valores del indicador de caja, se puede inferir que la empresa no está en la capacidad para operar sin recurrir a las ventas, es decir, sin ventas y la recuperación de cartera, se pone en riesgo la operabilidad de la misma, quedando en situación de incapacidad para comprar materia prima y de transporte de mercancía. Por lo tanto, la representación comercial está directamente relacionada con las ventas de mes a mes, y cuando, por situación de orden público o social, la liquidez financiera se pone en riesgo, quedando en iliquidez para pagar a proveedores y cancelar el porcentaje de rentabilidad para los accionistas.

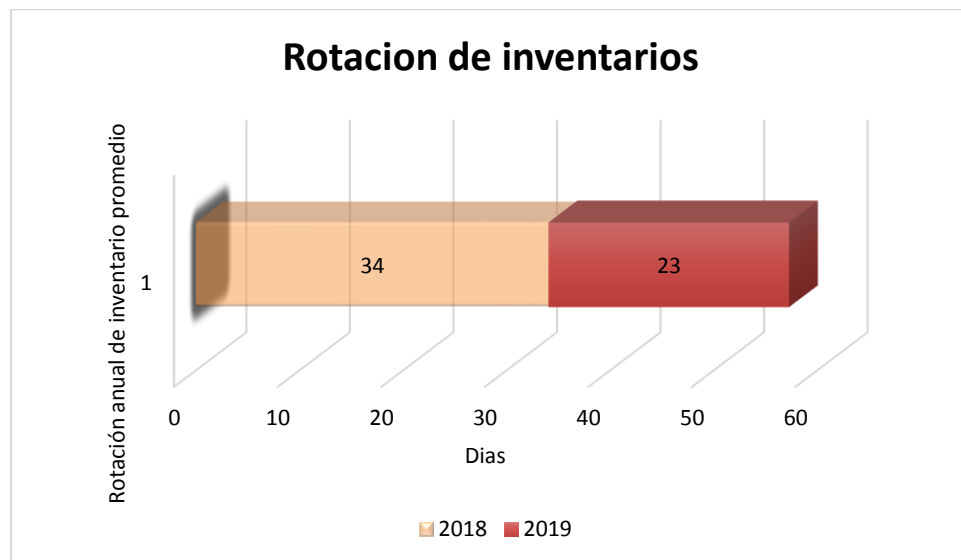
Figura 10. *Capital de trabajo*

Fuente: Activo corriente menos pasivo corriente; Elaboración propia, 2021

La figura 10, muestra que el indicador financiero capital de trabajo es negativo para los dos periodos evaluados, lo que indica que en términos monetarios la empresa se puede encontrar el riesgo cuando la tendencia de venta disminuya o los precios de materia prima aumenten esporádicamente, es decir, con los dineros en caja no puede pagar todas las deudas a corto plazo, tendría que solicitar préstamo bancario o vender sus activos.

Por lo tanto, teniendo en cuenta los indicadores anteriormente descritos, las ganancias netas en los periodos evaluados serían insuficientes para pagar gastos de administración, costos de transporte y ventas, al igual, para la compra de materia prima, la sostenibilidad económica de la empresa lo garantiza las ventas logradas mes a mes, y en caso de presentarse situación obligada de cese de ventas, la capacidad de producción estaría en riesgo significativo e inherente a emergencias sociales, económicas y sanitarias.

Figura 11. Rotación de inventarios



Fuente: Elaboración propia, 2021

Con base en el indicador de rotación de inventarios, las veces que hace por año en los periodos evaluados es de 34 para el año 2018 y 23 para el año 2019.

Tabla 7. *Rotación de inventarios*

Periodo	2018	2019
Rotación anual de inventario promedio	34 veces	23 veces
Promedio del número de días para vender inventarios	11 días	16 días
Días requeridos	365 días	365 días

Fuente: Elaboración propia, 2021

La rotación de inventarios en la empresa se hace de manera continua y eficiente, aprovechando los materiales en bodega para la producción de agua embotellada tratada y agua con panela; por lo tanto, la gestión de inventarios es oportuna y los materiales no quedan mucho tiempo sin utilizar, poniendo en riesgo su calidad y utilidad a futuro, además, no existen elementos dañados, obsoletos o de lenta rotación.

Capítulo 4. Propuesta de diseño sistema de control presupuestal

El objetivo de este capítulo es proponer el sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada idóneo para para la empresa Altanela S.A.S., a lo cual, antes de iniciar con el planteamiento a la propuesta del diseño se destaca que la empresa actualmente no tiene una estructura financiera y económica formalmente diseñada.

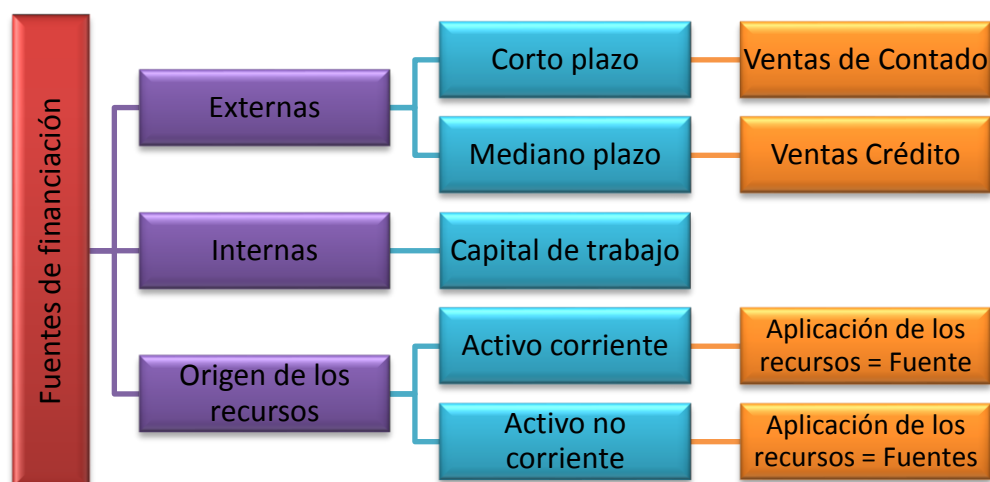
Cabe señalar que para la propuesta del diseño del sistema de control presupuestal se tiene en cuenta el resultado de los capítulos anteriores, y se define teniendo en cuenta la metodología propuesta por Mella (2018), que se caracteriza por su sencillez de aplicación, debido a que la empresa es pequeña, tienen pocas áreas y personal. Por ende, la estructura recomendada para el sistema de control presupuestal para la empresa es la siguiente:

- ✓ Objetivos (general y específicos) y alcance.
- ✓ Estructura básica: Planificación del presupuesto, evaluación, control y seguimiento e indicadores.
- ✓ Planeación estratégica:
 - Diseño de organigrama.
 - Definición de procesos para la asignación presupuestal.
- ✓ Sistema de control presupuestal para el área de producción de agua embotellada
 - Asignación de personal.
 - Definición de procesos.
 - Definición de departamentos involucrados.
 - Definición de recursos técnicos (tecnología)

Igualmente, en este capítulo, se detallada la propuesta de diseño del sistema de control presupuestal, haciendo énfasis en la planificación documental y de estructura funcional, resaltando las guías y tareas básicas para la gestión, al igual, del plan de inversión.

Por lo tanto, a continuación, se muestra una propuesta gráfica de la estructura financiera y económica recomendada para la empresa.

Figura 12. Estructura financiera y económica recomendada



Fuente: Modelo básico propuesto, elaboración propia, 2021

Como se ha dicho al inicio de este documento, la empresa cesó toda actividad administrativa y operativa en el año 2020 por diferentes circunstancias que imposibilitaron las ventas y el cobro de cartera a los clientes, por lo tanto, se resalta los valores de los indicadores de razones financieras que indican que la empresa se encontraría en insolvencia económica debido al poco capital en caja y de activos corrientes para garantizar la operabilidad en el pago de proveedores y transporte cuando las ventas cayeran por diferentes fenómenos sociales, económicos, legales y políticos.

En la actualidad, la empresa ha retomado sus actividades comerciales, logrando pagar sus deudas con los diferentes acreedores de los años anteriores, iniciando con un flujo de caja menor, pero con menos obligaciones financieras con proveedores y accionistas.

El sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada para la empresa Altanela S.A.S, del municipio de Pereira Risaralda se enfoca en aprovechar los recursos, reducir los costos de almacenamiento y calcular el presupuesto necesario para esta área, además, se revisan desviación o variaciones por la falta de la planificación adecuada en la compra, almacenamiento y salida de la materia prima de la empresa.

4.1. Objetivo general

Evaluar las razones que dan lugar a las desviaciones en el plan presupuestario en el inventario de materia prima para la producción de agua embotellada en la empresa Altanela S.A.S, del municipio de Pereira Risaralda.

4.2. Objetivos específicos

- Equilibrar las cuentas entre los ingresos y gastos de la empresa referente a la compra de materia prima y almacenamiento.
- Ejercer actividades de control y análisis en la administración.
- Reducir la situación de déficit presupuestario en el área de inventarios.
- Planificar las cuentas y asignar los recursos necesarios para la compra y almacenamiento de materia prima.

4.3. Alcance

La propuesta tiene ámbito de aplicación en el proceso de inventario de la materia prima para la producción de agua embotellada tratada y agua endulzada con panela.

4.3.1. Utilidad

- ✓ Oportunidad para comparar de forma total en el periodo los gastos y costos de inventario y almacenamiento.
- ✓ Toma de decisiones y flexibilidad para la ejecución de actividades para el control de inventarios.
- ✓ Evaluar la efectividad de las acciones adoptadas en el presupuesto, cuantificando las diferencias y necesidad de nuevos recursos técnicos, humanos y financieros.

4.3.2. Estructura básica

- i. Planeación estratégica.
- ii. Presupuesto.
- iii. Evaluación.
- iv. Control y seguimiento.
- v. Indicadores.

Control financiero: Presupuesto gastos comerciales, presupuesto de producción, presupuesto de gasto, entorno presupuestario producto.

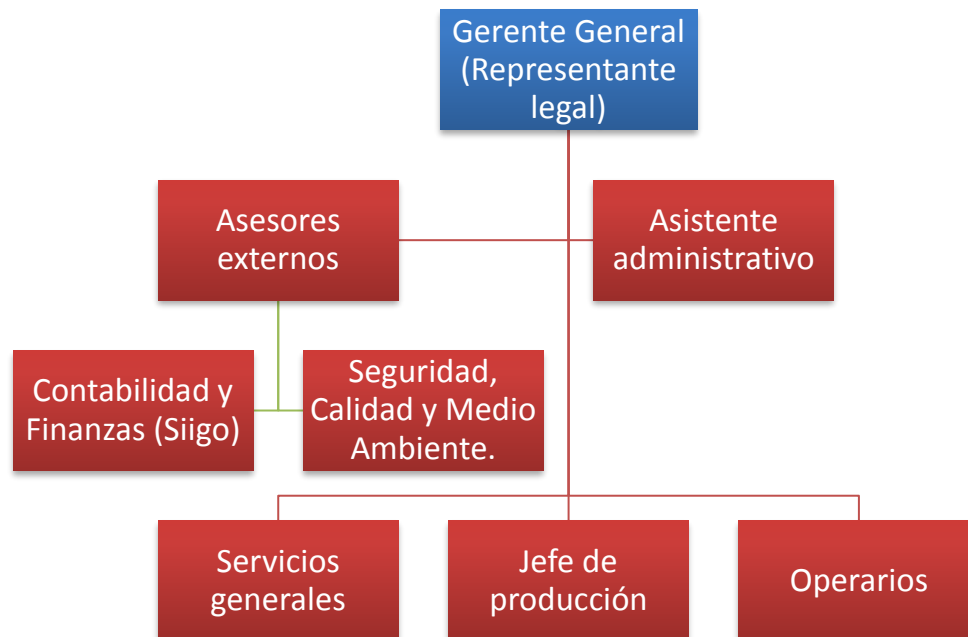
Indicadores: Cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia y de control.

4.4. Planeación estratégica

Organigrama:

La empresa no cuenta con el personal suficiente para organizar un equipo de trabajo interdisciplinar de control presupuestal con enfoque en la planificación y control presupuestal del proceso de inventarios. Por lo tanto, a continuación, se propone una serie de diagramas organizacionales.

Figura 13. Organigrama propuesto para la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2021

Actualmente la empresa tiene contrato con contadores externo mediante el uso de la plataforma Siigo para la facturación y registro contable; en el año 2018, contaba con la participación de 13 empleados, y por la circunstancia de pandemia, crisis social y política el grupo de trabajadores disminuyó, a lo cual, su estructura organizacional actualmente está conformada por el gerente, un jefe de producción y cuatro operarios.

Proceso de asignación del presupuesto:

El proceso presupuestario recomendado consta de 4 fases, partiendo de la identificación y formulación de actividades de compra y estimación de los recursos financieros necesarios.

Figura 14. *Etapas del ciclo presupuestario*



Fuente: Elaboración propia, 2021

Las fases propuestas son un modelo básico que la empresa pueda cambiar y mejorar, acorde a su necesidad, distribuyendo más tareas y la contratación de personal que favorezca a la gestión de la planificación, ejecución, auditoría y acción de mejora, siendo un proceso continuo, revisándose una vez al año, para la gestión del cambio, cuando las características de la empresa evolucionen, contando con mayor número de personal, recurso técnico y de administración en la gestión estratégica.

4.5. Control presupuestal inventarios

Personas:

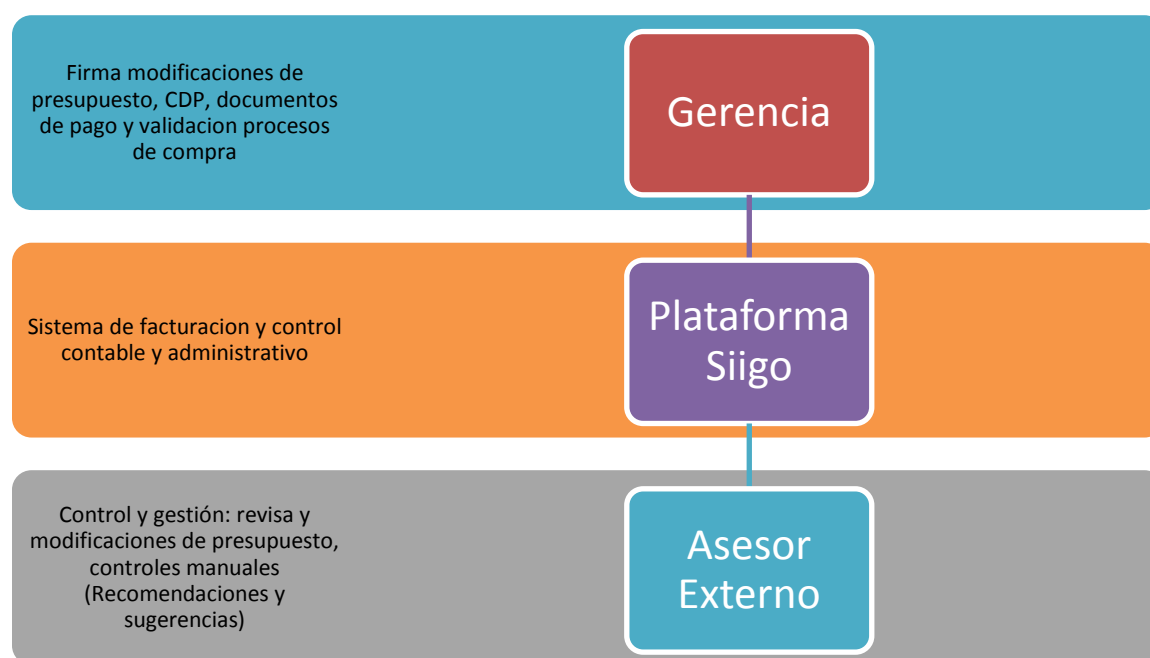
De acuerdo con la estructura organizacional de la empresa y total de empleados reportados por la empresa en el año 2021, se recomienda la contratación de un experto en sistemas de control o contador público, quien apoye y ejecute las acciones de vigilancia y control.

Tabla 8. *Personal externo de apoyo*

Dimensión	Acción	Perfil	Responsabilidades	Vigilancia
Capital humano	Contratación	Profesional	Ejecución de vigilancia y control presupuestal en el área de inventarios	Almacén e inventarios

Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura 15. *Proceso de capital humano para el seguimiento y control presupuestal*



Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura 16. *Talento humano y procesos*

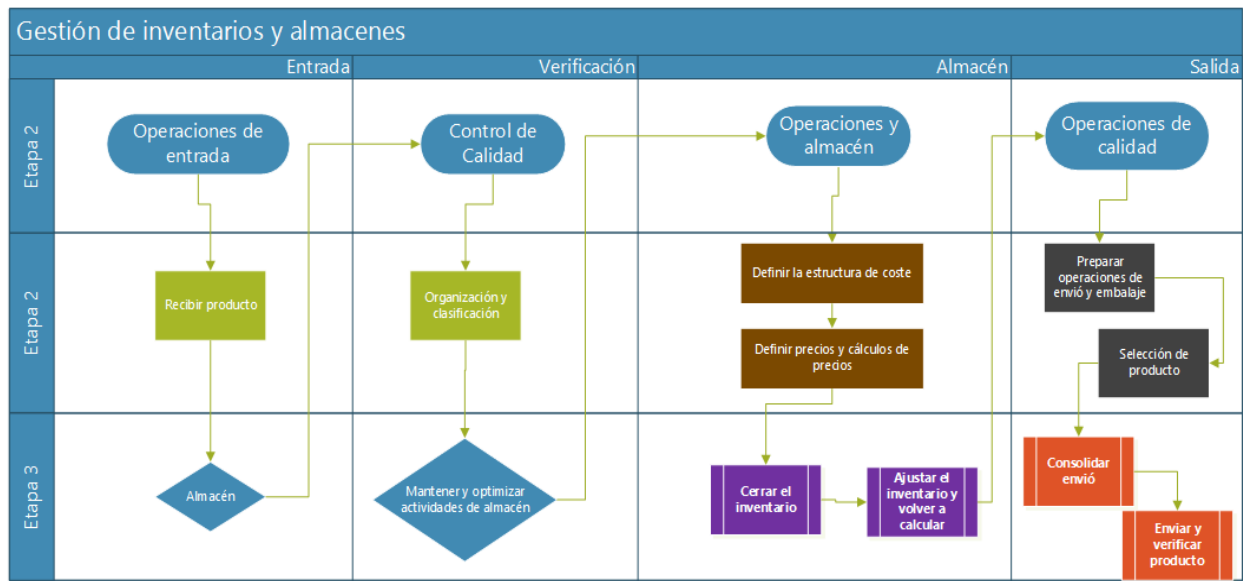
Fuente: Elaboración propia, 2021

Procesos:

El proceso de inventarios propuesto para empresa consta de tres fases: Entrada, verificación, almacenamiento y salida; a lo cual, también se realizan en tres etapas, esenciales para identificar posibles problemas y corregirlos en el menor tiempo posible.

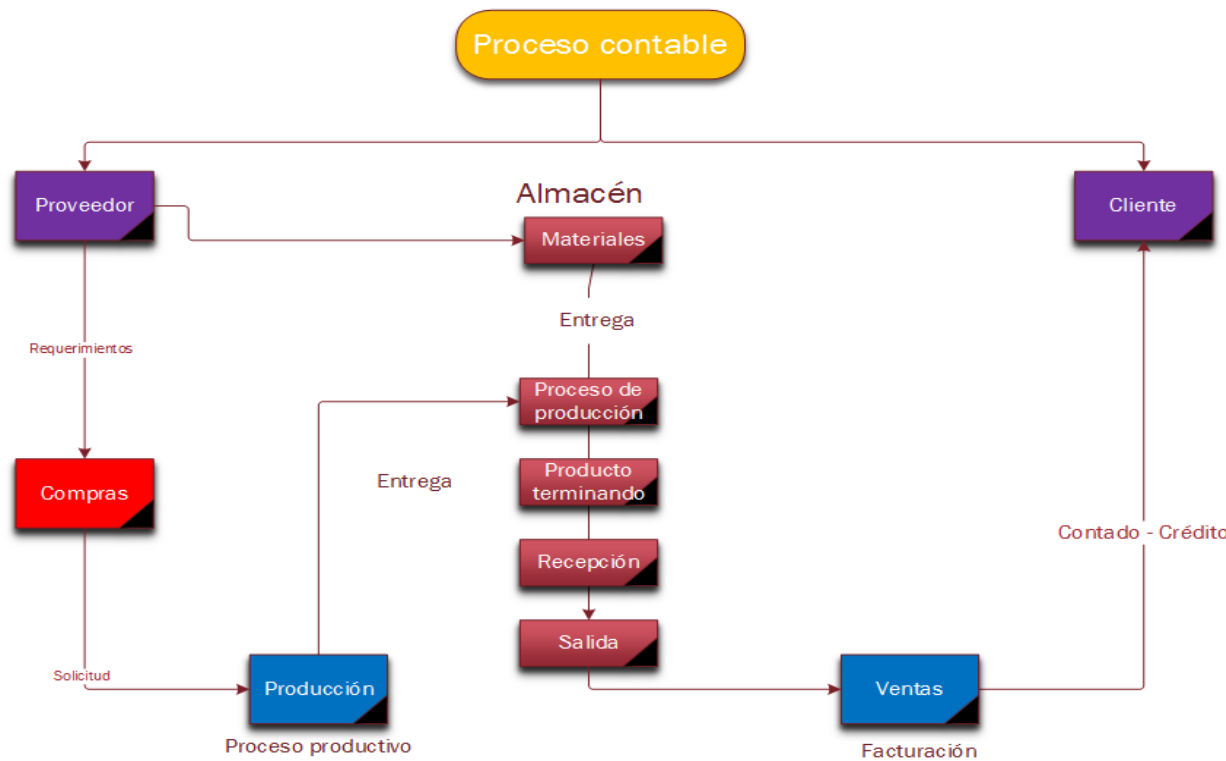
En la gestión de inventarios se prima el verificar la calidad del producto, registrar en programa y optimizar su almacenamiento para el aprovechamiento en el área de producción, siempre contando con insumo, rotando y verificando sus características respecto al momento del ingreso, evitando que se pierda sus cualidades técnicas o por el mal ejercicio de almacenamiento se venza su utilidad.

Figura 17. Gestión de inventarios y almacén



Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura 18. Control de inventarios

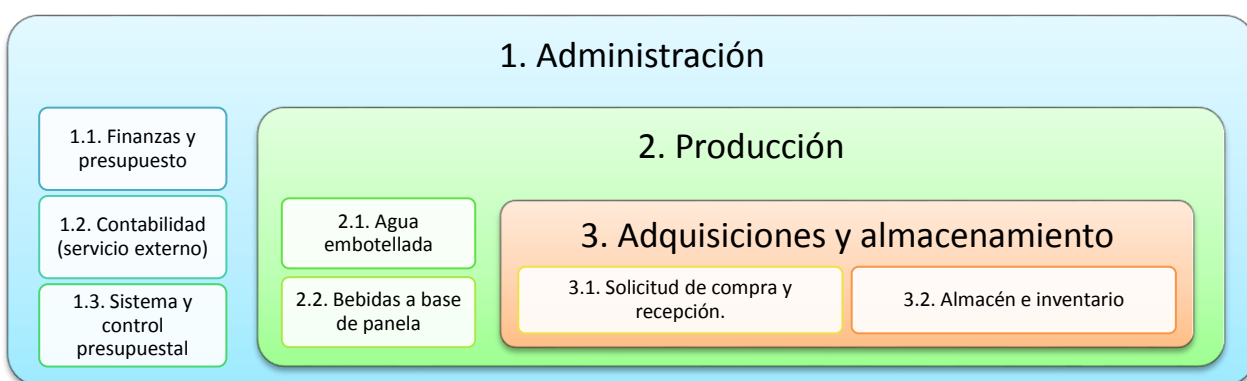


Fuente: Elaboración propia, 2021

Departamentos involucrados:

Actualmente, la empresa no cuenta con una división de funciones, debido a que se realizan actividades de manera sencilla, por lo cual, se recomienda una estructura de departamentos o áreas que se muestran en la siguiente figura.

Figura 19. *Propuesta de organización de departamentos*



Fuente: Elaboración propia, 2021

Es así, que en la empresa funcionan dos áreas, una de administración a cargo del gerente y otra de producción liderada por el jefe y quien designa las funciones técnicas a 4 trabajadores, lo cual, se puede innovar en una nueva área de adquisiciones y almacenamiento.

Tecnologías (Sistemas):

La empresa maneja contrato con contadores externos quienes prestan sus servicios a través de la plataforma Siigo, que a su vez garantiza la facturación electrónica y tiene múltiples variables para la gestión administrativa como el reporte, estadísticas e indicadores. Para optimizar las tareas de control presupuestal en el proceso de inventarios la empresa puede adquirir un programa (software: Inteligencia artificial), con el fin de llevar acciones eficientes en el manejo de inventarios y almacén.

4.6. Plan de inversión

Como propuesta del diseño del sistema de control presupuestal se especifica la contratación de un profesional encargado de esta actividad de seguimiento y control del presupuesto orientado a la producción de agua embotellada y otros productos derivados de la panela, a lo cual, se acompaña de la adquisición de un software y equipo para llevar un control eficiente del inventario, además, se precisa el definir de manera formal y documentada de acciones básicas, rutas, procesos y áreas (administración, operación, adquisiciones y almacenamiento) que ayudaría a identificar a futuro en cuales puntos concretos se presenta un error operativo, evasión de información o desviación de dineros. Por lo cual, a continuación, se presenta el plan de inversión especificando los elementos claves a adquirir y el costo de los mismo, ampliado con la proyección anual del costo de aplicación, mantenimiento o reparación.

Tabla 9. *Plan de inversión*

Inversiones					
Descripción	Acción	Requisito	Cantidad	Valor	Pago
Talento humano	Contratación	Conocimiento y competencias para ejercer control presupuestal, liderazgo y con aptitud para la toma de decisiones (perfil: jefe administrativo y analista de inversiones)	1	\$ 1.850.000	Mensual o por evento*

Fuente: Elaboración propia, 2021

* La empresa puede contratar un asesor de manera temporal o indefinida, pagando el salario mensual con las respectivas deducciones legales en materia de seguridad social y otros; a lo cual, también pueden contratar por evento al asesor, dos o más veces al año para realizar el respetivo análisis, control y seguimiento al presupuesto designado en el área de producción.

Tabla 9-1. (Continuación)

Descripción	Acción	Requisito	Cantidad	Valor	Pago
Definición de procesos	Diseño	Formalización de procedimientos (ruta, funciones y responsabilidades) y procesos para el control presupuestal (mapa)	1	\$ 530.000	Único
Departamentos involucrados	Definición	Definir áreas de trabajo y facilitar el involucramiento y comunicación: Administración (finanzas y presupuesto, contabilidad en servicio externo, sistema de control presupuestal); producción (agua embotellada y otras bebidas a base de panela); adquisiciones y almacenamiento (solicitud de compra y recepción, almacenamiento e inventario)	1	\$ 320.000	Único
Tecnologías	7	Compra de módulo de inventario tecnológico	1	\$ 1.500.000	Único**
			Total:	\$ 4.200.000	

Fuente: Elaboración propia, 2021

** El software de almacenamiento e inventarios puede necesitar tareas de mantenimiento preventivo o correctivo, generando un costo extra a la compra del mismo.

Teniendo en cuenta el valor total de la inversión para el diseño y gestión del sistema de control presupuestal, la empresa necesita disponer de \$4.200.000 para la compra y diseño de procesos y definición de nuevas áreas.

Se resalta que, para las dimensiones de diseño de procedimientos y organización de procesos en la definición de funciones y responsabilidades, el trabajo lo puede realizar un asesor experto en administración de nivel técnico o profesional.

Por consiguiente, en la siguiente tabla se muestra la proyección del pago de nómina, incluido el salario del nuevo cargo con las deducciones de ley.

Tabla 10. *Proyección pago de nomina*

Empleados	Sueldo básico	Prestaciones sociales	Aportes fiscales	Total, aportes y prestaciones	Total, a pagar
Gerente administrativo	2.000.000	418.266	572.500	990.766	2.990.766
Jefe de producción	1.500.000	313.700	429.375	743.075	2.243.075
Jefe administrativo y analista de inversiones (asesor)	1.850.000	386.896	529.563	916.459	2.766.459
Operador 1	877.802	205.087	280.712	485.800	1.466.455
Operador 2	877.802	205.087	280.712	485.800	1.466.455
Operador 3	877.802	205.087	280.712	485.800	1.466.455
Operador 3	877.802	205.087	280.712	485.800	1.466.455
Totales	8.861.208	1.939.211	2.654.287	4.593.498	13.866.118

Fuente: Elaboración propia, 2021

Con los datos de la tabla 10, se observa que la empresa proyecta un pago en nómina total a un mes de \$13.866.118, y en el pago anual de \$166.393.420; de lo cual, el pago total en el cargo de jefe administrativo y analista de inversiones es de \$2.766.459 a un mes, y pagando total al año en este cargo de \$33.197.502. (ver anexo D, proyección de nómina a 12 meses)

Una posibilidad para ahorrar costos en nómina es la de capacitar al jefe de producción en temas relaciones con el control de inventarios y como ejecutar el sistema de control presupuestal, planificando clases con institución formal en modalidad presencial o virtual, favoreciendo la adquisición de conocimientos y competencias necesarias para ejercer un adecuado control y análisis presupuestal en el área de producción de agua embotellada y otros productos.

Tabla 11. *Asignación proyectada de capacitación talento humano*

Descripción	Acción	Requisito	Cantidad	Valor	Pago
Talento humano	Capacitación	Formación teórica y técnica del trabajador en temas de control presupuestal, manejo contable, sistemas de control y análisis de indicadores financieros	1	\$ 650.000 ***	Continuo
			Total:	\$ 6.50.000	

Fuente: Elaboración propia, 2021

*** Se plantea la asignación de \$650.00 para la capacitación del trabajador en temas referentes a al diseño, auditoria y vigilancia del sistema de control presupuestal de la empresa, lo cual, puede referir a clases presenciales con profesional en contaduría y cursos online; además, se podría buscar la educación formal en institución educativa reconocida y legalizada para ejercer este tipo de enseñanza.

Teniendo en cuenta el resultado del Estado de Flujo de Efectivo y equivalentes del efectivo al 31 de diciembre de 2019, la empresa registro en caja o efectivo \$17.674.001, y el monto proyectado para financiar el diseño y vigilancia a primer mes del Sistema de control presupuestal es de \$4.200.000, representando el 23,75% del dinero en caja reportado. Es decir, con este dinero se podría financiar y fortalecer aspectos como sistema de inventarios, diseño de procedimientos y rutas de trabajo, manual de obligaciones y responsabilidades, procesos y diagramas de flujo para ejercer el sistema de control presupuestal, siendo un pago único. El nuevo cargo representa un costo de \$2.766.459 mensual y de \$33.197.508 anual.

Comparando el nuevo costo y el generado en los años 2018 y 2019 referente a la cuenta de pasivo otras cuentas por pagar (honorarios, retenciones y aportes de nómina: EPS + ARL + Comfamiliar); en el año 2018 se registró en el estado de situación financiera en la cuenta pasivo otras cuentas por pagar un valor de \$290.301.000, y para el año 2019 un valor de \$109.549.000, observándose una variación del 61,69% (\$180.752.000), siendo menor el gasto en pago de nómina y otras deducciones de ley del año 2018. Con base en la table 10, el costo propuesto proyectado a un mes de nómina es de \$13.866.118 y de \$166.393.416 a un año, lo que equivale a un aumento del 66% aproximadamente del pago en nómina.

El total del pasivo para el año 2019 fue de \$138.234.000, teniendo una reducción del 58,21% en comparación con el año inmediatamente anterior, lo cual, con el diseño e implementación de un sistema de control presupuestal orientado a la producción de agua embotellada, se planifica mejor y se logra un equilibrio dinámico en el pago a proveedores, y se reduce los créditos no proyectado, lo que reduciría a corto y mediano plazo las cuentas por pagar, y si se acompaña de una gestión estratégica y formulación de política empresarial de inversión y control presupuestal, se fomenta la reducción de gastos de ventas y administración incensarios, y se planifica la inversión a proyección anual de la compra de materia prima, pago a proveedores y costos de ventas, reflejado en el aumento de las ganancias netas en el ejerció comercial.

En complemento, como lo indica Cruz y Cristancho (2018) el costo beneficio de la implementación del sistema de control presupuestal, es muy positivo para la empresa, y con el adecuado manejo del presupuesto, vigilancia y control del mismo, se podría reducir significativamente los gastos de administración y operación en un 5% anual.

4.6.1. Análisis costo beneficio

Teniendo en cuenta la necesidad de inversión y las cifras detalladas en el plan de inversión se necesita conocer la viabilidad económica (costo beneficio) de la ejecución del SCP; en lo cual, se destaca que la inversión para el diseño, ejecución, seguimiento y control presupuestal en el área de producción de agua embotellada y con proyección de pago a nuevo cargo anual es de \$170.593.420, siendo pagado con los recursos propios de la empresa sin recurrir a solicitud de préstamo bancario, de igual forma, teniendo en cuenta los estados financieros de los años 2018 y 2019, más proyección de beneficios totales hasta el año 2024, se estimaría un aumento del 50% del dinero en caja después de gastos, costos e impuestos para el año 2021, así plasmando como meta institucional aumentar las ganancias anuales del 50% para el año 2022, 50% en el año 2023 y el 30% en el año 2024, y estos valores se pueden observar en tabla 12.

De esta manera se aplica indicadores financieros de rentabilidad como costo beneficio, reflejando lo siguiente:

Tabla 12. *Proyección de rentabilidad a 4 años*

	Inversión SCP	2018	2019	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja	-170.593.420	10.632.000	17.674.000	31.511.000	47.266.500	70.899.750	92.169.675

Fuente: Elaboración propia, 2021

*El año 2020 no muestra rentabilidad debido que por circunstancias de pandemia sus ventas disminuyeron a cero, no teniendo la capacidad de financiación, y, por ende, cesó toda actividad operacional, retomando nuevamente operaciones en el año 2021.

Con base en los datos de la tabla 12, se estiman los indicadores financieros TIR, VPN y relación costo beneficio, los cuales se muestra en la tabla 13.

Tabla 13. *Indicadores financieros rentabilidad*

Tasa Interna de Retorno (TIR)	Valor Presente Neto (VPN)	Relación Beneficio / Costo (B/C)
10,83%	\$5.170.480	1,0

Fuente: Elaboración propia, 2021

La tabla 13, muestra que el indicador Valor Presente Neto (VPN) es de \$5.170.480 para la inversión en el nuevo Sistema Control Presupuestal, infiriendo un buen rendimiento, en lo cual, el indicador Tasa Interna de Retorno (TIR) revela un valor del 10,83%. Lo que revela oportunidad de inversión y una óptima recuperación de la misma favoreciendo lograr metas proyectadas de crecimiento en la rentabilidad financiera de la empresa para el año 2024.

Tabla 14. *Análisis costo beneficio*

	Inversión	2018	2019	VPN
Beneficios	0	\$976.256.000	\$1.438.517.000	\$1.307.742.727
Costes	\$170.593.420	\$973.530.400	\$1.485.781.600	\$2.283.539.734
	Tasa de descuento:		10%	
	Relación costo beneficio (A)		1,0	

Fuente: Elaboración propia, 2021

El indicador de rentabilidad Costo Beneficio (BC) en la nueva inversión es de 1,0; representando un costo beneficio de la inversión aceptable, lo cual, muestra la posibilidad optima para la ejecución del diseño del SCP y creación de nuevo cargo.

Por último, la nueva inversión en el diseño del Sistema de Control Presupuestal y asignación de nuevos roles nace de una necesidad y ofrece un beneficio representativo para el área de producción de agua embotellada, plasmando como meta institucional reducir en un 30% inicialmente los costos y gastos de ventas, los cuales, son las cuentas del estado de resultado integral con mayor valor y representación, que disminuye considerablemente la rentabilidad optima de la empresa, quedando en efectivo en caja a final de cada año un saldo insuficiente para suplir los gastos de administración y gastos no operacionales. Por ende, resulta ineludible reducir todos los gastos innecesarios, optimizar materia primera en inventario y planificar los costos de venta y producción anual, evitando los sobre costos y pagos incensarios.

5. Conclusiones

- Realizado el proceso de identificación y análisis del sistema de control presupuestal de la empresa, se resalta que todo lo hacen bajo un mecanismo de conocimiento y trabajo empírico, haciendo falta la formalización de procesos y documentación de requisitos para el control sistemático y lógico del área de producción, lo que deriva de los altos costos de venta, reduciendo significativamente las ganancias netas anuales. Además, la empresa objeto de estudio no cuenta con una estructura organizacional, sistema de mando o manual de funciones y responsabilidades, esencial, para los criterios de personal y procesos que intervienen en el sistema de control presupuestal.
- El análisis financiero de la empresa indica que no tiene la solvencia económica para garantizar la operabilidad cuando no tenga ventas, por lo tanto, los ingresos por las ventas permiten la fluidez y desarrollo de la actividad comercial, sin embargo, como se ha resaltado anteriormente, esta situación se presentó en el año 2020, que por circunstancias de fuerza mayor, de orden y salud pública, las ventas redujeron y por ende, su capacidad de financiamiento de los costos y gastos de ventas, obligando a la empresa detener toda operación y vender sus activos.
- Referente a la rotación de inventarios, la empresa refleja un buen manejo y gestión de los inventarios, utilizando el material que tiene para la producción, minimizando el riesgo de pérdida de material o su inutilidad por vencimiento.
- Es fundamental para la empresa contratar personal idóneo que le ayude a gestionar y evolucionar en la aplicación del sistema de control presupuestal.

- Teniendo en cuenta la pregunta principal y al planteamiento estratégico de la presente investigación, se identifica la utilidad del uso de un sistema de control presupuestal flexible y dinámico, debido a la sencillez como la empresa gestiona todas sus actividades y como está conformada orgánicamente actualmente, donde, las acciones radican en definir personal capacitado, desarrollo de procesos, tareas y organigrama operacional táctico para sacar el máximo provecho de la materia prima en el área de almacenamiento y al control de inventarios, reduciendo costos y previendo riesgos futuros administrativos, sociales y económicos que pudiese poner en alerta la situación financiera de la empresa, ya que, su operabilidad depende mucho de las ventas generadas mes a mes, y estas están relacionadas directamente con su estabilidad y ejercicio en el mercado.
- Con la adopción del sistema de control presupuestal orientado a la producción del agua embotellada y a la gestión de inventarios, se maximiza la gestión para la compra y aprovechamiento de materia prima en inventario, reduciendo sobre costos y/o pérdida de insumo, de igual forma, se puede prever situaciones futuras de riesgo y de la realización de tareas de contingencia para garantizar la solvencia económica, viéndose reflejado en la rentabilidad de la empresa, lo cual, es validado en los indicadores financieros y sus rangos óptimos. Igualmente, con el seguimiento continuo, evaluación y mejora del departamento de inventario se aprovecha la utilidad de la materia prima, como de organizar actividades para la administración estratégica, minimizando amenazas y sacando ventaja de las oportunidades.

Recomendaciones

- Es fundamental organizar un sistema organizacional formal, definiendo responsabilidades y obligaciones del cargo, al igual, de definir los criterios de conocimiento básico para las personas o persona a cargo de la vigilancia y ejecución del sistema de control presupuestal.
- Planificar y optimizar el ciclo de producción, identificando la materia prima utilizada mes a mes, y deduciendo qué tanto material se puede tener en bodega para reducir los costos de almacenamiento.
- Diseñar un proceso de recuperación de cartera y venta a crédito que pueda dar garantías de pago, como son la utilización de plataformas que financian a las personas para la compra de productos o servicios de interés.
- Los recursos de las tecnologías de la información y comunicación pueden ser utilizados, principalmente para llevar un correcto manejo de inventario y de la adecuada gestión de la materia prima; de igual forma, pueden ser utilizados para otros componentes funcionales como la comunicación interna y externa, atendiendo a los clientes mediante el uso de las redes sociales y pagina web, para la compra y cotización en línea, lo cual, también favorece la presencia en las redes, favoreciendo un mayor posicionamiento y reconocimiento de marca.
- La empresa debe llevar un control presupuestal sobre todos sus costos y gastos de venta, planificando los recursos necesarios, para así evitar los sobrecostos y derroche de recursos económicos, que se pueden proveer con un análisis objetivo, crítico y reflexivo del presupuesto general.

Referencias bibliográficas

- Barros, Ó. V. (2017). *Arquitectura y diseño de proceso de negocios*. Santiago de Chile: Serie Gestión. Recuperado de <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/86%20ceges%20OB.pdf>
- Bermúdez, L. F., Ruiz, J. M., & García, L. R. (2020). *Evaluación del sistema de control interno en el área de inventarios para la empresa medigen IPS S.A.S.* (Trabajo de grado). Universidad Cooperativa de Colombia, Ibagué. Repositorio https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20541/1/2020_evaluaci%C3%B3n_sistema_control.pdf
- Burbano, R. J. (1995). *Presupuestos; Enfoque moderno de planeación y control de recursos, Segunda Edición*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Caicedo Rebolledo, C. A., & Largacha Salazar, E. (2018). *Indicadores de seguimiento que permitan medir y evaluar el presupuesto*. Buenaventura: Univalle. Repositorio <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/14328/1/CB-0597282.pdf>
- Castillo, D. E., & Montes, R. C. (2017). *El presupuesto como herramienta de control de gestión en la administración*. Bogotá, Colombia.
- Contreras, E. R. (2015). Teletrabajo y Sostenibilidad Empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *SUMA DE NEGOCIOS*, 74-83.
- Cruz, A. M., & Cristancho, E. M. (2018). *Diseño de una propuesta de presupuesto para una multinacional hotelera*. (Trabajo de grado), Universidad Católica de Colombia, Bogotá.
- Espinal, A. A., Montoya, R. A., & Arenas, J. A. (2010). Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Estudios Gerenciales*, 26(117), 145-171.
- Feria, Y. H. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales*. (Trabajo de grado), Universidad del Valle, Zarzal.
- Hernández, J. M., González, L. J., & Aristizábal, A. F. (2017). *Sistema de control de inventario*. (Trabajo de grado). Instituto Universitario Tecnológico de Antioquia, Antioquia. Repositorio <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/375/SISTEMA%20DE%20CONTROL%20DE%20INVENTARIO.pdf;jsessionid=D3108CE3A1D7ECA0754377E0E2B5690?sequence=1>
- Mella, U. E. (2018). *Diseño de un sistema de control presupuestario de proyectos de inversión en el poder judicial*. (Trabajo de grado). Universidad de Chile, Santiago de Chile.

- Montoya, D. R. (2017). *Modelo para el control presupuestal en obras civiles* Dubier Ricardo Escobar Amézquita y Lina Marcela Montoya Huepa. (Trabajo de grado). Universidad Católica de Colombia, Bogotá D.C.
- Ortega, A. M., Padilla, D. P., Torres, D. J., & Ruz, G. P. (2017). Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de una empresa. *Liderazgo Estratégico*, 7(1), 1-12.
- Oswaguan, U. (2007). Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa. *Perspectivas*, 1(20), 7-28. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331002>
- Parra, J., & La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium*, 13(38), 33-48.
- Peña, C. C., Quiñonez, A. A., & Correa, N. A. (2015). Desarrollo de un sistema de gestión para pymes. (Trabajo de grado), Corporación Universidad Minuto de Dios, Bogotá
- Puentes Peña, C. C., Buitrago Quiñonez, A. A., & Amazo Correa, N. (2015). *Desarrollo de un sistema de gestión para pymes*. Bogotá, D.C.
- Ramírez, J. (4 de marzo de 2020). Grupoverona: Componentes del balance general. Recuperado de <https://grupoverona.pe/componentes-del-balance-general/#:~:text=El%20Balance%20General%2C%20o%20Estado,cierre%20de%20un%20ejercicio%20contable>).
- Ramírez, Y. A., & Gómez, O. J. (2016). *Desarrollo de un sistema de inventarios para el control de materiales, equipos y herramientas dentro de la empresa de construcción ingeniería sólida Ltda.* (Trabajo de grado). Universidad Libre, Bogotá D.C.
- Ramírez, Y. A., & Vargas, D. A. (2013). *Implementación de un sistema de gestión de inventarios en Melexa S.A.* (Trabajo de grado). Universidad Libre, Bogotá D.C.
- Rivera Godoy, J. A. (2005). *Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de las pymes del sector de confecciones del valle del cauca en el periodo 2000-2004*. Cali. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n34/v20n34a09.pdf>
- Romero, E. M. (2019). *Diseño e implementación de sistema de inventarios para el almacén de pinturas y ferretería Ferrecolor*. (Trabajo de grado). Universidad Cooperativa de Colombia, Villavicencio.
- Taipe Ruiz, j. p. (2017). *Gestión presupuestal en la superintendencia nacional de salud*. Lima, Perú.
- Tique, J. S., Medina, J. S., & Quintero, V. P. (2017). *Diseño de un modelo presupuestal en el área de recursos humanos para el año 2018 en la empresa Hawkeye Security Ltda.* (Trabajo de grado). Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá D.C.

- Valencia, D. C., & Ladino, X. R. (2020). Propuesta de un modelo de control interno para el departamento de inventarios en la empresa Super E & CIA SAS en el municipio de Timbío, Cauca. (*Trabajo de grado*). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.
- Valle, A. P., Gonzales Vera, S. F., & Shapiani Vidal, K. E. (2016). *El presupuesto maestro y su incidencia en la planeación financiera en la empresa "comercial SKP S.A.C." En el distrito de san isidro durante el año 2013.*
- Vargas, L. A., & Duarte, A. I. (2007). *El modelo presupuestal de las empresas públicas de Medellín.* Medellín, Antioquia, Colombia.

Apéndice

Anexo A: Estado de situación financiera

	Nota	Año 2019	%	Año 2018	%	Variación Valores	%
ACTIVO							
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL							
EFFECTIVO		17.674.000	3,87%	10.632.000	2,26%	7.042.000	66,23%
Caja		-	0,00%	3.246.500	0,69%	(3.246.500)	-100,00%
Cuentas de Ahorro	3	17.674.000	3,87%	7.385.500	1,57%	10.288.500	139,31%
CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR		4.699.000	1,03%	4.289.000	0,91%	410.000	9,56%
Clientes		-	0,00%	4.289.000	0,91%	(4.289.000)	-100,00%
Anticipos de impuestos y contribuciones	5	4.699.000	1,03%	-	0,00%	4.699.000	# ¡DIV/0!
INVENTARIOS		48.508.000	10,63%	19.042.000	4,05%	29.466.000	154,74%
CORRIENTES Materias		48.508.000	10,63%	19.042.000	4,05%	29.466.000	154,74%
Primas	6						
		70.881.000	15,54%	33.963.000	7,22%	36.918.000	108,70%
TOTAL, ACTIVOS CORRIENTES		385.282.000	84,46%	428.091.000	90,98%	(42.809.000)	-10,00%
		385.282.000	84,46%	428.091.000	90,98%	(42.809.000)	-10,00%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		385.282.000	84,46%	428.091.000	90,98%	(42.809.000)	-10,00%
Maquinaria y equipo	6	-	0,00%	8.497.000	1,81%	(8.497.000)	-100,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO		-	0,00%	8.497.000	1,81%	(8.497.000)	-100,00%
OTROS ACTIVOS							
Programas de Computador	7	385.282.000	84,46%	436.588.000	92,78%	(51.306.000)	-
							11,75%
TOTAL, ACTIVOS NO CORRIENTES		456.163.000	100,00%	470.551.000	100,00%	(14.388.000)	-3,06%
TOTAL, ACTIVOS							

Fuente: Estados financieros a: diciembre 31 de 2019 y 2018, Altanella S.A.S

	Nota	Año 2019	%	Año 2018	%	Variación Valores	%
PASIVO	9	23.280.000	5,10%	33.065.000	7,03%	(9.785.000)	-29,59%
Proveedores	10	109.549.000	24,02%	290.301.000	61,69%	(180.752.000)	-62,26%
Otras cuentas por pagar	11	5.405.000	1,18%	7.412.000	1,58%	(2.007.000)	-27,08%
Impuestos corrientes		138.234.000	30,30%	330.778.000	70,30%	(192.544.000)	-58,21%
TOTAL PASIVO	14	5.000.000	1,10%	5.000.000	1,06%	-	0,00%
		134.773.000	29,54%	2.369.000	0,50%	132.404.000	5589,02%
PATRIMONIO		178.156.000	39,06%	132.404.000	28,14%	45.752.000	34,55%
Capital emitido		317.929.000	69,70%	139.773.000	29,70%	178.156.000	127,46%
Ganancias acumuladas							-3,06%
Ganancia Neta del Ejercicio		456.163.000	100,00%	470.551.000	100,00%	(14.388.000)	
TOTAL, PATRIMONIO NETO							
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO							

Fuente: Estados financieros a: diciembre 31 de 2019 y 2018, Altanela S.A.S

Anexo B: Estado de resultado integral

	Nota	Año 2019	%	Año 2018	%	Variación Valores	%
INGRESOS							
Ingresos por actividades ordinarias						462.261.000	
		1.438.517.000	100,00%	976.256.000	100,00%	462.261.000	47,35%
			100,00%	976.256.000	100,00%	478.711.000	47,35%
INGRESOS NETOS	15	1.438.517.000	78,35%	648.392.000	66,42%	(16.450.000)	73,83%
Costo de venta		1.127.103.000	21,65%	327.864.000	33,58%	(100.330.000)	-5,02%
GANANCIA BRUTA	19	311.414.000	0,65%	109.730.000	11,24%	13.761.261	-91,43%
Gastos de administración		9.400.000	2,22%	18.245.739	1,87%	70.118.739	75,42%
Gastos de ventas	17	32.007.000	18,77%	199.888.261	20,47%	24.366.739	35,08%
GANANCIA OPERACIONAL		270.007.000	6,39%	67.484.261	6,91%	45.752.000	36,11%
Gastos no operacionales	18	91.851.000	12,38%	132.404.000	13,56%	-	34,55%
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS		178.156.000	0,00%	-	0,00%		#
Impuesto de Renta	16	-					¡DIV/0!
GANANCIA NETA DEL EJERCICIO		178.156.000	12,38%	132.404.000	13,56%	45.752.000	34,55%

Fuente: Estados financieros a: diciembre 31 de 2019 y 2018, Altanela S.A.S

Anexo C: Estado de flujo de efectivo y equivalentes del efectivo

Flujos de efectivo por actividades de operación	
Utilidad del periodo	178.156.000
Menos: partidas que no afectan el efectivo Depreciación- Amortización	0
Provisiones	0
Efectivo generado en operación:	178.156.000
Cambio en partidas operacionales	
(Aumento) Disminución en: Inversiones	0
Cuentas por cobrar	-410.000
Inventarios	-29.466.000
(Aumento) Disminución en: Proveedores	-9.785.000
Cuentas por pagar	-180.752.000
Participaciones por pagar	0
Impuestos por pagar	-2.007.000
Obligaciones laborales	0
Pasivos estimados y provisiones	0
Diferidos	0
Obligaciones Financieras	0
Otros Pasivos	0
Flujos de efectivo neto por actividades de operación:	-44.264.000
Flujos de efectivo por actividades de inversión:	
Adquisición de activos fijos	42.809.000
Intangibles	0
Activos Diferidos	8.497.000
Valorizaciones	0
Capital	0
Revalorización del Patrimonio	0
Utilidades de ejercicios anteriores	0
Superávit de Valorización	0
Flujos de efectivo neto por actividades de inversión	51.306.000
Flujos de efectivo por actividades de financiación:	
Flujos de efectivo neto por actividades de financiación	0
Aumento neto de efectivo	7.042.001
Efectivo al inicio del periodo	10.632.000
Efectivo al final del periodo	17.674.001

Fuente: Estados financieros a: diciembre 31 de 2019 y 2018, Altanela S.A.S

Anexo D: Proyección pago de nomina

NOMINA MENSUAL PRESUPUESTADA

EMPLEADOS	SUELDO BASICO	AUX DE TRANS.	HORAS EXTRAS	REC. NOCT.	TOTAL SALARIO	CESANTIAS 8.33%	INT. DE CESANTIAS 1%	VACACIONES 4.17%	PRIMA 8.33%	PRESTACIONES SOCIALES	SUB. FLIAR 4%	SENA 2%	ICBF3%	SEG. SOCIAL 19.625	TOTAL APORTES FISCALES	TOTAL APOR. Y PREST.	TOTAL A PAGAR
Gerente Administrativo	2.000.000	0	0	0	2.000.000	166.600	1.666	83.400	166.600	418.266	80.000	40.000	60.000	392.500	572.500	990.766	2.990.766
jefe de produccion	1.500.000	0	0	0	1.500.000	124.950	1.250	62.550	124.950	313.700	60.000	30.000	45.000	294.375	429.375	743.075	2.243.075
istrativo y analista de inversion	1.850.000	0	0	0	1.850.000	154.105	1.541	77.145	154.105	386.896	74.000	37.000	55.500	363.063	529.563	916.459	2.766.459
Operador 1	877.802	102.853	0	0	980.655	81.689	817	40.893	81.689	205.087	39.226	19.613	29.420	192.454	280.712	485.800	1.466.455
Operador 2	877.802	102.853	0	0	980.655	81.689	817	40.893	81.689	205.087	39.226	19.613	29.420	192.454	280.712	485.800	1.466.455
Operador 3	877.802	102.853	0	0	980.655	81.689	817	40.893	81.689	205.087	39.226	19.613	29.420	192.454	280.712	485.800	1.466.455
Operador 3	877.802	102.853	0	0	980.655	81.689	817	40.893	81.689	205.087	39.226	19.613	29.420	192.454	280.712	485.800	1.466.455
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES	8.861.208	411.412	0	0	9.272.620	772.409	7.724	386.668	772.409	1.939.211	370.905	185.452	278.179	1.819.752	2.654.287	4.593.498	13.866.118

Mes Año
13.866.118 \$ 166.393.420

Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
\$ 166.393.420	\$ 173.049.157	\$ 179.971.123	\$ 188.969.679	\$ 196.528.466
0%	4%	4%	5%	4%

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	2	3	4	5
Salarios	9.272.620	9.272.620	9.272.620	9.272.620	9.272.620	9.272.620	9.272.620	9.272.620	9.272.620	9.272.620	9.272.620	9.272.620	111.271.440	115722297,6	120351189,5	126368749	131423498,9
Prestaciones sociales	1.939.211	1.939.211	1.939.211	1.939.211	1.939.211	1.939.211	1.939.211	1.939.211	1.939.211	1.939.211	1.939.211	1.939.211	23.270.530	24201351,26	25169405,31	26427875,58	27484990,6
Aportes	2.654.287	2.654.287	2.654.287	2.654.287	2.654.287	2.654.287	2.654.287	2.654.287	2.654.287	2.654.287	2.654.287	2.654.287	31.851.450	33125508	34450528	36173054	37619977
Total	13.866.118	13.866.118	13.866.118	13.866.118	13.866.118	13.866.118	13.866.118	13.866.118	13.866.118	13.866.118	13.866.118	13.866.118	166.393.420	173.049.157	179.971.123	188.969.679	196.528.466
														4%	4%	5%	4%