

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE  
CONTROL PRESUPUESTAL PARA PYMES DEL SECTOR TERCIARIO  
ENFOCADO A EMPRESAS COMERCIALES DEL MUNICIPIO DE JAMUNDI  
VALLE DEL CAUCA**

**JORGE EDUARDO MOSQUERA BELTRÁN**

**DIANA MARÍA BALANTA CARABALÍ**

**UNIVALLE SEDE NORTE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTANDER DE QUILICHAO**

**2020**

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE  
CONTROL PRESUPUESTAL PARA PYMES DEL SECTOR TERCIARIO  
ENFOCADO A EMPRESAS COMERCIALES DEL MUNICIPIO DE JAMUNDI  
VALLE DEL CAUCA**

**JORGE EDUARDO MOSQUERA BELTRÁN**

**DIANA MARÍA BALANTA CARABALÍ**

**TUTOR:**

**ALBA LUCIA BERMUDEZ S.**

**UNIVALLE SEDE NORTE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTANDER DE QUILICHAO**

**2020**

## Tabla De Contenido

Introducción.....	1
1. Antecedentes.....	2
1.1. Tesis .....	2
1.2. Artículos académicos.....	3
1.3. Teórico –práctico.....	3
1.4. Estudios sobre Pymes .....	5
2. Problema de Investigación.....	4
2.1. Planteamiento del problema .....	4
2.2. Formulación del problema.....	5
2.3. Sistematización del problema .....	6
3. Objetivos.....	7
3.1. Objetivo general.....	7
3.2. Objetivos específicos .....	7
4. Justificación .....	8
5. Marco de Referencia.....	9
5.1 Marco Teórico .....	9
5.1.1. Teoría de las restricciones.....	9
5.1.2. Teoría general de la administración.....	14
5.1.3. Presupuesto.....	16
5.2. Marco Conceptual .....	18
5.2.1. Empresas comerciales.....	19
5.2.3. Control .....	19
5.3.3. Pymes.....	19
5.3.4. Áreas funcionales .....	20
5.3. Marco Contextual .....	21
5.3.1. Contexto territorial.....	21
5.3.2. Economía.....	21
5.3.3. Perfil de las empresas .....	22
5.4 Marco Legal.....	22

5.4.1. Ley 590 de 2000 (Julio 10) .....	23
5.4.2. Decreto 111 de 1996 (enero 15).....	23
5.4.3 Norma internacional de contabilidad del sector público (NICSP) 24 presentación de información del presupuesto en los estados financieros .....	25
6. Metodología.....	25
6.1 Tipo de estudio.....	25
6.2 Método de investigación.....	26
6.3 Fuentes de información .....	26
6.3.1 Fuentes primarias .....	26
6.3.2 Fuentes secundaria .....	26
6.4 Técnicas información.....	27
6.5. Fases de la investigación .....	28
Capítulo 2.....	29
Contexto histórico, legal y conceptual en el desarrollo del sistema presupuestal, control presupuestal y las Pymes.....	29
2.1. Contexto Histórico Del Presupuesto.....	30
2.1.1. Historia general del presupuesto .....	30
2.1.2. Historia del presupuesto público colombiano.....	33
2.2. Presupuesto Por Sectores.....	41
2.2.1. Presupuesto del sector público nacional .....	41
2.2.2. Sistema presupuestal del sector público colombiano .....	42
2.2.3. Principios del sistema presupuestal público .....	47
2.3. Presupuesto del sector privado .....	49
2.3.1. Etapas o fases del presupuesto del sector privado .....	50
2.3.2. Principios del presupuesto del sector privado.....	52
2.4. Control Presupuestal Del Sector Público Y Del Sector Privado.....	56
2.5. Teoría De Las Restricciones (TOC) Y El Control Presupuestal.....	62
2.6. Desarrollo Histórico Y Comportamiento De Las Pymes En América Latina	63
2.6.1. Desarrollo histórico del marco legal de las pymes en Colombia.....	64
Capítulo 3.....	67

Identificación de las áreas funcionales en las empresas comerciales del municipio de Jamundí- Valle del Cauca y los elementos para la elaboración y control del presupuesto.....	67
3.1. Elementos Del Proceso Presupuestal Público Colombiano .....	68
3.1.1. Fase o etapa de preparación .....	68
3.1.2. Fase o etapa de presentación .....	70
3.1.3. Fase o etapa de aprobación .....	72
3.1.4. Fase o etapa de ejecución.....	73
3.1.5. Fase o etapa de recaudo.....	75
3.1.6. Fase o etapa de control .....	76
3.2. Beneficios Del Presupuesto Y Su Control En El Sector Público Colombiano	77
3.3. Elementos Del Proceso Presupuestal Del Sector Privado .....	78
3.3.1. Etapas o fases del proceso presupuestal privado .....	79
3.3.1.1. Fase o etapa de pre-iniciación .....	80
3.3.1.2. Fase o etapa de elaboración .....	82
3.3.1.3. Fase o etapa de ejecución .....	83
3.3.1.4. Fase o etapa de control.....	84
3.3.1.5. Fase o etapa de evaluación .....	84
3.3.2. Beneficios del presupuesto y su control en el sector privado .....	84
3.4. Metodología Aplicada En La Obtención De La Información Primaria .....	86
Capítulo 4.....	100
Presentación de una propuesta para la implementación de herramientas de control presupuestal para pymes comerciales del municipio de Jamundí- Valle del Cauca.	100
4.1. Determinación del tipo de presupuesto .....	101
4.1.1. Etapa de pre-iniciación .....	102
4.1.2. Etapa de elaboración .....	110
4.1.2.1. Área de ventas.....	110
4.1.2.2. Area de compras .....	115
4.1.3. Etapa de ejecución .....	123
4.1.4. Etapa de control.....	124

Conclusión.....	126
Referencias Bibliográficas .....	128

## Introducción

El presupuesto se define como un análisis sistemático del futuro y presente de los procesos productivos y financieros de una organización, calculando tanto los ingresos como los egresos necesarios para el desarrollo de una actividad económica que a la vez involucra otros recursos como: dinero, materiales, tiempo, uso de maquinaria entre muchos otros, todo esto con el objetivo de analizar de la manera más precisa el desarrollo del proceso productivo durante un periodo de tiempo.

Pero no es suficiente con tan solo analizar el uso de los diferentes recursos económicos y productivos, para que este sea realmente efectivo y le aporte valor a la empresa debe existir un control presupuestario el cual consiste en el seguimiento constante del presupuesto mediante la evaluación, comparación y medición de las desviaciones que esté presente.

Hacer una propuesta de control presupuestal que ayude a los gerentes y responsables de la Pymes comerciales en Jamundí valle del cauca a tener una idea clara de hacia dónde se dirige su negocio, a través del correcto manejo y gestión de sus recursos es el propósito general del presente trabajo de investigación, debido a los diferentes factores externos e internos de la economía esta gestión puede ser difícil de realizar trayendo como consecuencia resultados negativos para dichas organizaciones.

## **1. Antecedentes**

La revisión bibliográfica es importante porque permite ampliar los niveles de conocimiento sobre el tema a tratar y al mismo tiempo da cuenta de lo que ya se ha investigado acerca de la cuestión de interés, además permite tener una visión más clara de cómo se va a realizar el estudio y las teorías en las cuales se puede fundamentar la investigación.

Para realizar la revisión bibliográfica se accedió a bases de datos donde se consultaron textos que trataran temas como el presupuesto, el control presupuestal y la administración de las pymes del sector comercial, entre estas bases de datos se encuentran (SCIELO, EBSCO, DIALNET, REDALYC) utilizando como palabras claves, control presupuestal, control, presupuesto, gestión del presupuesto y pymes. También se consultaron varias revistas académicas a través de la página web de estas, usando las palabras claves ya mencionadas, entre estas se tienen: Cuadernos de Contabilidad, Cuadernos de Administración, Innovar y Apuntes contables.

Una vez leídos y analizados los 25 textos se procedió a clasificarlos de la siguiente manera:

### **1.1. Tesis**

Dentro de esta categoría se encuentran todos aquellos documentos que constan de investigaciones realizadas por estudiantes universitarios, por medio de la cual se plantea un problema y se intenta dar solución o explicación a éste, entre estos se tienen los documentos de (Hurtado, 2014), (Aguilera, 2007), (Procopio, 2013) y (Huaripaucar, 2017). Estos se caracterizan por ser investigaciones de carácter aplicativo, también se encuentran documentos de (Acosta y Parraga, 2013), (Murillo, 2013) y (Settembrino, 1983) los cuales hacen énfasis en el control presupuestal en las áreas generadoras de ingresos en las empresas, por otra parte, estos documentos aportan información muy importante para la investigación, ya que ayudan a ampliar el conocimiento sobre el presupuesto y su control dando a conocer



por medio de casos reales como es el manejo y comportamiento interno de las entidades frente a este tema.

### **1.2. Artículos académicos**

Son documentos en donde se sintetiza y se expone los resultados de una investigación en determinada rama académica. Entre estos se encuentran los escritos de (Cabrera, Cuan y Avarado, 2015) y (Díaz y Pacheco, 2015). Estos artículos exponen la forma en que las entidades públicas elaboran su presupuesto y la forma de control sobre éste. También se pueden encontrar los textos de (Campos, 2003), (Cruz, 2006) y (Greiner, s.f) los cuales destacan la importancia del control sobre el presupuesto, sobre la toma de decisiones, sobre la implementación de nuevas estrategias y la utilidad que este tiene para las empresas como herramienta de planificación, coordinación y control de cada una de las actividades, ayudando a disminuir riesgos para así lograr una buena distribución de recursos, además ayudan a fundamentar y a sentar las bases de la investigación en estudios realizados previamente.

### **1.3. Teórico –práctico**

En esta categoría se encontrarán documentos académicas y tesis, las cuales explican los conceptos claves del tema a tratar, para posteriormente aplicarlos en el objeto de investigación. Entre estos se encuentran los trabajos de (Mallo, 1995) y (Vargas y Duarte, 2007) quienes se centran en los pasos a seguir en la elaboración del presupuesto y su importancia, también autores como (Parra y Madriz, 2017), (López R. , s.f) y (López C. , 2013) hablan de las debilidades de las pequeñas y medianas empresas a la hora de elaborar un presupuesto y como este exige un buen control presupuestal para el buen manejo de los recursos. De igual forma autores como (Arellano y Bernal, 2014) y (Jimenez, 2016) aplican procedimientos que integran la estimación clásica del presupuesto con las tecnologías de información haciendo de este una herramienta más eficiente y confiable y permite a futuros investigadores tener bases sobre las cuales desarrollar nuevas investigaciones relacionadas con este tema.

## **2. Problema de Investigación**

### **2.1. Planteamiento del problema**

En un mercado globalizado y en constante cambio los dirigentes de las pequeñas y medianas empresas tienen grandes dificultades a la hora de manejar y distribuir sus recursos para el correcto desempeño de sus operaciones, y como si fuera poco deben lidiar con las políticas económicas del gobierno nacional que en lugar de incentivar la inversión y el crecimiento de estas entidades termina afectándolas negativamente debido a las cargas impositivas cada vez mayores. (Trujillo & Arenas, 2016).

Por otro lado, al centrar el presente estudio de investigación en las empresas comerciales, se puede evidenciar que estas han tenido poco progreso como consecuencia a la alta competencia que representan las grandes superficies para las pymes. Además, se pudo observar que son pocas las pymes comerciales que adoptan acciones de mejoramiento para diversificar y mantenerse en el mercado y aquellas que lo hacen optan por capacitar al personal y obtener un certificado de calidad. (ANIF, 2018).

De igual forma en términos de financiación las pequeñas empresas manifiestan necesitar poco crédito en comparación a las medianas empresas para el desarrollo de sus operaciones debido a los elevados costos financieros y el exceso de trámites que conlleva este tipo de acciones (ANIF, 2018).

Llegando así a analizar que estas empresas prefieren trabajar con sus propios recursos necesitando así una herramienta que les ayude en la correcta gestión y crecimiento de su negocio, por esta razón se propone realizar una investigación acerca de cómo estas entidades controlan su presupuesto desde su fase inicial hasta su fase final. Con base en los resultados obtenidos se establecerá una propuesta para la implementación de herramientas de control presupuestal para

pymes del sector terciario (empresas comerciales) del municipio de Jamundí -Valle del Cauca.

### **1.1. Estudios sobre Pymes**

Esta categoría contiene documentos académicos y tesis, los cuales explican la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas para la economía tanto a nivel local como internacional. Entre estos se encuentran los trabajos de (Pacheco, 2013) y (Romero, Melgarejo y Vera, 2015) quienes se centran en explicar las dificultades y estrategias que utilizan las Pymes para competir y mantenerse en el mercado. También autores como (Ditier, 2014) y (Vera, Melgarejo y Mera, 2014) los cuales explican la relevancia del análisis financiero mediante indicadores financieros para el manejo y control adecuado de los recursos de las Pymes. Por otro lado, los autores (Santana, Dorta y Verona 2006) y (Zevallos, 2003) se centran en los factores económicos y sociales que afectan a las Pymes en su crecimiento y desarrollo, al mismo tiempo, estos documentos brindan información relevante para esta investigación ya que permite tener un conocimiento más profundo sobre la composición, reglamentación, dirección y dificultades que enfrentan las pymes en sus ciclos operacionales.

En conclusión, se puede decir que los textos antes mencionados ayudan en el direccionamiento de la investigación, brindando un punto de partida que permita conocer distintos escenarios en los cuales se ha tratado el tema de control presupuestal y la forma en que este ha aportado en el mejoramiento tanto interno como externo de las empresas.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo realizar una propuesta de control presupuestal para pymes del sector terciario (empresas comerciales) del municipio de Jamundí Valle?

## **1.3. Sistematización del problema**

¿Cuál es el contexto histórico, legal y conceptual en el que se desarrollan las dinámicas presupuestales, de control presupuestal y de las pymes comerciales?

¿Cómo identificar los departamentos que conforman a las empresas comerciales del municipio de Jamundí- Valle del Cauca y los elementos necesarios para la elaboración y control del presupuesto?

¿Cómo elaborar una propuesta de control presupuestal que le permita a las Pymes comerciales del municipio de Jamundí- Valle del Cauca una correcta gestión y dirección de sus recursos?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Proponer herramientas de control presupuestal para pymes del sector terciario enfocado a empresas comerciales del Municipio de Jamundí Valle del Cauca.

### **2.2. Objetivos específicos**

- 1.** Delimitar el contexto histórico, legal y conceptual en el desarrollo del sistema presupuestal, del control presupuestal y de las Pymes.
- 2.** Identificar las áreas funcionales que conforman a las empresas comerciales del municipio de Jamundí- Valle del Cauca y los elementos necesarios para la elaboración y control del presupuesto.
- 3.** Desarrollar una propuesta para la implementación de herramientas de control presupuestal para Pymes comerciales del municipio de Jamundí- Valle del Cauca.

### **3. Justificación**

Las Pymes son un pilar fundamental en el desarrollo económico de Colombia, ya que este tipo de organización representan un gran porcentaje del total de las empresas del país, de igual manera fomenta el emprendimiento y generan nuevas oportunidades de empleo en las comunidades en las cuales desarrollan su actividad económica.

Por este motivo, esta investigación adquiere gran relevancia ya que les da una alternativa de mejoramiento a los gerentes, ayudándoles en el correcto manejo de sus recursos para así alcanzar sus objetivos de una manera eficaz y eficiente teniendo como resultado la continuidad y expansión en un mercado altamente competitivo.

Igualmente, el presupuesto y su correcto control les permite a las organizaciones visualizar su futuro, ideando así nuevas estrategias para adaptarse y posicionarse de una mejor manera con relación a la competencia

También es importante para todas aquellas personas que deseen implementar un sistema de control presupuestal para el mejoramiento de la asignación de recursos económicos y productivos en empresas pequeñas y medianas dedicadas a la comercialización de diferentes productos.

Así mismo adquiere gran significado para la universidad y sus estudiantes ya que servirá como base para futuras investigaciones en lo concerniente con el presupuesto y su control.

## **4. Marco de Referencia**

Consiste en que en toda investigación que se realice debe tener en cuenta un conocimiento previamente construido, ya que forma parte de una estructura teórica ya existente. (Méndez, 2011).

### **5.1 Marco Teórico**

Se refiere a las teorías expuestas por diferentes autores en las cuales se va a fundamentar el proceso de estudio, permitiendo su ubicación dentro de las teorías existentes para clasificarlo como nuevo o complementario. También consiste en una descripción detallada de cada elemento de las teorías que se utilizarán para el desarrollo de la investigación. (Méndez, 2011).

#### **5.1.1. Teoría de las restricciones**

La teoría de las restricciones (TOC) es una metodología creada por el físico Eliyahu Goldratt en 1984 en su libro *the Goal (La Meta)*, donde plantea de una manera muy innovadora la forma de medir y administrar los recursos de la empresa replanteando y modificando los métodos tradicionales de dirección. Para un mayor entendimiento de esta teoría se tendrá como base el documento del doctor Aguilera el cual se titula “Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones”.

Esta teoría está al servicio de los administradores y gerentes para la consecución de objetivos de una manera lógica y sistemática contribuyendo así a la supervivencia de la empresa en el mercado, además es un método que tiene como prioridad concentrar los esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa en la eficiencia de la empresa como un todo. (Aguilera C. , 2000).

Por otra parte, la TOC se sustenta en la teoría de los sistemas la cual considera a la empresa como un sistema constituido para consecución de una meta. En este orden de ideas según Goldratt (como se citó en Aguilera, 2000) “la meta de cualquier

empresa ya sea industrial, comercial o de servicios es de ganar dinero en el presente, como también garantizar su continuidad en el futuro” (p. 55).

También destaca la importancia de la meta global, cuando expresa que antes de querer evaluar y mejorar un área específica de la empresa, se debe analizar el impacto que esta tiene a nivel general. En este sentido se puede decir que el único fin global de las organizaciones es generar utilidad continua a través del tiempo.

Por consiguiente, la utilidad neta adquiere una gran relevancia pues les permite a las empresas remunerar y seguir remunerando a sus agentes internos y externos, en consecuencia, las organizaciones necesitan generar utilidad en largos periodos de tiempo para garantizar su continuidad ya que si este no fuese el caso la empresa simplemente no sería viable.

Por otro lado, la teoría de las restricciones plantea que el “resultado global no es determinado por la optimización local” esto quiere decir que la sumatoria de los resultados obtenidos en cada una de las áreas de la organización no refleja la consecución de la meta global de la empresa ya que cada uno de estos departamentos manejan recursos con capacidades y desempeños diferentes.

Por este motivo la teoría de las restricciones plantea tres medidas financieras de carácter global que sirvan para conocer las variables que deben ser tenidas en cuenta para tomar acciones correctivas y así poder alcanzar y mejorar la meta global, entre estas se encuentra:

- ❖ **La utilidad neta:** Es aquella que mide en términos absolutos la cantidad de dinero que la organización está generando y se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Utilidad neta} = \text{ganancia} - \text{gatos operacionales}$$

Fuente: Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. (Aguilera C. , 2000).



La ganancia es el índice que revela la cantidad de dinero que ha ganado la empresa con la venta de su producto una vez se hayan pagado los valores correspondientes a todas las actividades necesarias para poner el producto en venta como, transporte y comisiones a vendedores. Es importante agregar que solo se incluirán las ventas efectivamente realizadas ya que los productos producidos y no vendidos no generan ganancia a la empresa.

Los gastos operacionales están constituidos por todo el dinero que la empresa gasta para transformar el inventario en ganancia en los cuales se incluye los salarios directos e indirectos, depreciación de maquinaria, intereses bancarios entre otros, sin importar si se efectúan las ventas o no, Cambiando así la forma tradicional de costeo.

- ❖ **El roce:** El retorno sobre capital empleado (ROCE) tiene como propósito según Aguilera “dimensionar el esfuerzo necesario para el alcance de un determinado nivel de ganancia” p. 58 y se expresa de la siguiente manera:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{inventario}}$$

Fuente: Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. (Aguilera C. , 2000).

Es importante aclarar que la teoría de las restricciones define el inventario como todo el dinero que la empresa invierta para compra de aquello que pretende vender, por esta razón se incluye las instalaciones, la materia prima y la maquinaria.

- ❖ **El flujo de caja:** Es un indicador de equilibrio que constituye una condición necesaria para el buen funcionamiento de la organización. Ya que esta muestra de forma real el dinero gastado por la empresa para el desarrollo de sus operaciones.

Estos tres indicadores globales son muy importantes pues como lo expresa Aguilera ayuda a responder las preguntas más relevantes hechas por los gerentes:

- ¿Cuánto dinero está generando la empresa?

- ¿Cuánto dinero está siendo capturado por la empresa?
- ¿Cuánto dinero estamos gastando para operar la empresa?}

Hay que mencionar que la teoría de las restricciones considera al mundo de la utilidad como una forma en que las organizaciones pueden mejorar sin límites ya que plantea que los métodos tradicionales como el just intime (Justo a tiempo) o la disminución de costos son finitas y que a largo plazo no traen beneficios significativos para las empresas.

Este mejoramiento sin límites se logra cambiando las prioridades gerenciales tradicionales que son la reducción de costos, incremento de la utilidad y mantenimiento de inventarios por el incremento la utilidad atacando las restricciones productivas, mercadológicas y administrativas que impiden un resultado mejor; reducción del inventario; reducción de costos, es decir, todo el dinero que gasta la empresa en transformar el inventario en utilidad.

Por otra parte, esta teoría consta de unos principios que serán tratados a continuación.

- ❖ **Balancear el flujo:** este principio se centra en indicar que las organizaciones deben realizar su trabajo siempre teniendo en cuenta los cuellos de botella, que son aquellos que limitan el flujo de la empresa como un todo y afectan de forma negativa la utilidad ya que estos aumentan los niveles de inventario perjudicando así la meta global de la empresa.
- ❖ **La utilización y activación de un recurso no son sinónimos:** según Aguilera “la activación consiste en el uso de recursos no restrictivos en volumen superior requeridos por aquellos recursos que si son restrictivos” afectando seriamente la eficiencia en la organización.

- ❖ **La utilización de un recurso no restrictivo no es determinada por su propio potencial y si por otra restricción del sistema:** este principio sostiene que los recursos con capacidad limitada y demanda en el mercado son los parámetros básicos en el gerenciamiento de las restricciones. De esta manera la gestión de la fábrica debe estar orientada hacia el cumplimiento de la demanda del mercado y el buen manejo de los cuellos de botella.
- ❖ **Una hora perdida en un recurso restrictivo es una hora perdida en todo el sistema empresa:** el tiempo perdido en un cuello de botella afecta a todo el proceso productivo de la empresa retrasándolo e impidiendo que el producto llegue justo a tiempo a las manos del cliente.
- ❖ **Los cuellos de botella gobiernan la ganancia y el inventario:** los cuellos de botella en el proceso productivo generan acumulación del inventario lo que impide una entrega a tiempo, y su efecto se verá reflejado sobre las utilidades que se esperan obtener al final de un proceso productivo. Lo que busca la teoría de las restricciones es impedir cualquier atraso a través del concepto de pulmón el cual se puede entender como un inventario mínimo, sin interrumpir el proceso de los cuellos de botella.
- ❖ **El lote del proceso debe ser variable:** este principio se refiere a que la empresa debe trabajar con lotes diversos para así evitar la rigidez en las operaciones y problemas a la hora de la escogencia del tamaño del lote.
- ❖ **Analizar todas las restricciones simultáneamente:** el objetivo persigue este principio es la optimización de los tiempos de entrega y los resultados, que a la vez es consecuencia de la planeación de la producción, este proceso tiene como finalidad la mejora de la meta global de la organización y de las decisiones de compra y entrega.

En relación con el desarrollo de esta investigación con la teoría de la restricción (TOC), se busca reflejar que las empresas comerciales al ser un sistema integrado

conectado entre sí, y que cada área puede impactar ya sea de manera positiva o negativa sobre las otras, se pueden enfrentar a ciertas limitaciones que se pueden evidenciar a través de esta teoría, la cual, facilita el reconocimiento de las limitaciones internas a las que se enfrentan las organizaciones, haciendo posible que a través del control presupuestal se haga una distribución y utilización eficiente de los recursos evitando las sobreestimaciones o subestimaciones de estos.

### **5.1.2. Teoría general de la administración**

Torres (2011), define a la administración como una ciencia social que tiene como objeto de estudio a las organizaciones, definiendo a estas últimas como estructuras creadas por los seres humanos quienes unifican esfuerzos para lograr objetivos públicos y privados. Esto quiere decir que la administración no se limita únicamente a empresas dedicadas a actividades productivas, sino que abarca otros tipos de entidades tales como: la familia, la iglesia, el deporte, los hospitales entre otros.

Con referencia a lo anterior, se puede entender que la administración en palabras de Torres (2011), como expone en el capítulo cinco "(...) es una ciencia social universal que busca entender las organizaciones y crear tecnologías para su desarrollo y transformación" (p.3). Esto quiere decir que los principios y teorías de la administración tales como la planeación, dirección, organización, innovación y control, se pueden aplicar a cualquier tipo de organización, ya sea de carácter pública o privada, con ánimo o sin ánimo de lucro sin importar su ubicación y su tamaño.

Por otra parte, la administración al ser una ciencia se fundamenta a través de teorías y estas a su vez se soportan a través de principios que aportan las directrices que sirven de guía para lograr el entendimiento del objeto de estudio y en el caso de la teoría general de la administración tenemos los siguientes elementos:

- ❖ **La planeación:** es el proceso administrativo en el que se lleva a cabo el análisis de la situación del ente, se prevé el futuro, y se definen los

objetivos y metas para un periodo de tiempo, así como los medios para lograr dichos objetivos y metas.

Para llevar a cabo dicho proceso, se debe tener conocimiento sobre la organización, visión del futuro sobre temas que la afecten y un horizonte de tiempo ya sea un mes, un año o una década dependiendo de la complejidad de la organización.

Es importante tener en cuenta que la finalidad de la planeación es lograr la eficiencia dentro de las actividades empresariales minimizando así la improvisación y las sorpresas, trazando la ruta más adecuada para el logro de los objetivos organizacionales.

- ❖ **La organización:** es el proceso mediante el cual se define la estructura de una empresa, entendiéndose como un sistema en donde se integran diferentes componentes como son: recursos financieros, humanos, tecnológicos y físicos, al igual que los procesos que se llevan a cabo, como la toma de decisiones, producción, aprobación, entre otros y las funciones de los miembros.
- ❖ **La dirección:** es la parte más importante del proceso administrativo ya que es aquí donde se toman decisiones, se asignan los recursos y se motiva al personal por medio del liderazgo.
- ❖ **El control:** es el procedimiento administrativo a través del cual se realiza la verificación del estado de la empresa, teniendo en cuenta cada una de sus áreas, el nivel del cumplimiento de los objetivos, las políticas y los procesos. Cabe aclarar que el control no es una función exclusiva de la gerencia, sino que en ella deben participar todas las personas que interactúan con la organización.
- ❖ **La innovación:** es el proceso mediante el cual las organizaciones se adaptan a los cambios que se producen en el mercado y la sociedad,

elaborando nuevas estrategias, productos, sistemas de producción y formas de administración.

- ❖ **La ejecución:** consiste en el cumplimiento de las distintas actividades y operaciones que le permitan a la empresa el desarrollo de su objeto social, además en la práctica administrativa es el que da sentido a los demás elementos ya que la administración es una ciencia de aplicación inmediata. En palabras de Torres (2011), en el capítulo dieinueve, el estudio de la administración “solo justifica su existencia si logra que las empresas triunfen en el mercado, produzcan, presten servicios y los clientes queden satisfechos”(p.1).

Teniendo en cuenta la información anterior es importante resaltar que los principios o elementos administrativos juegan un papel fundamental en el diseño y elaboración de tecnologías administrativas, como las que se mencionan a continuación: tiempos y movimientos, presupuesto base cero, la administración por objetivos, costeo basado en actividades y la planeación estratégica.

En el caso de esta investigación dichos principios se utilizan como guía en el desarrollo de la herramienta presupuestal y de control presupuestal, ya que este al ser un instrumento de dirección y gestión de recursos les permite a las empresas aplicar y adaptar dichos principios a las necesidades de sus organizaciones.

### **5.1.3. Presupuesto**

El presupuesto es un análisis sistemático del presente y futuro de los procesos productivos y financieros de la empresa, calculando las entradas y las salidas de recursos expresados en forma de dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio entre otros. Además de ser un punto de parada analizar la manera como se desarrollará el proceso productivo en un nuevo periodo organizacional. (Ricón C. , 2011).

Por otra parte, el presupuesto adquiere gran importancia ya que les permite a las empresas prever circunstancias inciertas, trabajar con un número definido, anticiparse al futuro y analizar estrategias.

Ahora bien, el presupuesto se clasifica según sus diferentes características, entre ellos.

❖ ***Según su flexibilidad: Rígido y Flexible.***

Presupuesto rígido: es aquel que no presenta ningún cambio una vez se ha establecido, sin tener en cuenta los cambios que se presentan en la realidad y es utilizado principalmente por grandes empresas de alta complejidad como entidades financieras.

Presupuestos flexibles: son aquellos que tienen en cuenta los diferentes cambios que se generan en la realidad y pueden ser adaptados según las necesidades de la empresa.

❖ ***Según el tiempo: Corto plazo, Mediano plazo y Largo plazo***

Presupuesto a corto plazo: son aquellos que se realizan en un periodo de tiempo menor o igual a un año.

Presupuesto a mediano plazo: son aquellos que se realizan en un periodo de tiempo mayores a un año y menores a tres años.

Presupuesto a largo plazo: son aquellos que se realizan para periodos de tiempo mayores a tres años.

❖ ***Según el área: Fábrica, Apoyo a producción, Administración, Ventas y Servicios.***

Presupuesto de área de fábrica: se caracteriza porque solo considera los recursos que utiliza el departamento de producción.

Presupuesto de área de apoyo a producción: se caracteriza por solo considerar los recursos de aquellos departamentos que apoyan a producción como almacén, bodega de materiales y mantenimiento.

Presupuesto del área de administración: se caracteriza por solo considerar los recursos de los departamentos dedicados a la dirección y administración de la empresa como contabilidad y tesorería.

Presupuesto del área de ventas: examina los recursos manejados por los departamentos de ventas, almacenes, distribución, publicidad y atención al cliente.

Presupuesto del área de servicios: es aquel que tiene en cuenta los recursos de aquellos departamentos que cumplen la misión de prestarle servicios y mejorar el ambiente laboral de la empresa como los parqueaderos, restaurantes, servicios públicos psicólogos entre otros.

❖ ***Según el sector de aplicación: Presupuesto público y Presupuesto privado.***

Presupuestos públicos: son los presupuestos de gastos e ingresos del Estado Para el desarrollo de programas que satisfagan las necesidades sociales.

Presupuestos privados: son los presupuestos desarrollados por empresas privadas en busca de utilidades.

Para finalizar, hay que tener en cuenta que cada empresa maneja recursos limitados y debe hacer lo posible para sacar máximo provecho de estos, por este motivo el presupuesto debe ser elaborado conociendo plenamente las limitaciones de la organización para así evitar falsas estimaciones que la empresa no pueda alcanzar. (Ricón C. , 2011).

## **5.2. Marco Conceptual**

Consiste en la definición y delimitación de los términos que se utilizaran con mayor frecuencia y que son mencionados en el marco teórico, en los objetivos planteados y en las causas del problema. (Méndez, 2011).



### **5.2.1. Empresas comerciales**

Son aquellos entes que se dedican a la venta de bienes tangibles tal cual como los compran (Riçón C. , 2011).

Desde otro punto de vista, el concepto de empresa comercial se puede definir como aquellas organizaciones que se dedican a la compra y venta de bienes y servicios (Guajardo Gantú & Andrade de Guajardo, 2008).

En síntesis, se puede definir empresa comercial como aquella actividad organizada en la que se compra y venden diferentes bienes y servicios sin que estos sean procesados o transformados por el ente oferente.

### **5.2.3. Control**

El control hablando en términos de administración, se define como un sistema que le permite a la gerencia comparar lo planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, para que así se puedan tomar los correctivos pertinentes para corregir desviaciones más relevantes (Jara, 2009).

Por otra parte, el control en términos del presupuesto se puede definir como la etapa del control presupuestal en donde se realiza la vigilancia o seguimiento constate de la ejecución del presupuesto y la comparación de resultados con lo presupuestado para detectar las variaciones y aplicar las medidas correctivas oportunamente (Cardenas , Raúl, & Nápoles, 2008).

En resumen, se puede decir que el control es una forma de seguir y vigilar el desarrollo de lo planeado, para así poder tomar los correctivos pertinentes para corregir las desviaciones.

### **5.3.3. Pymes**

Son unidades económicas productoras de bienes y servicios dirigidas por sus fundadores de manera personalizada y autónoma, se caracterizan por ser de

pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado. (Cardozo, Velásquez y Rodríguez, 2012).

Las pymes son organizaciones cuya dirección es llevada a cabo por sus dueños los cuales carecen de poco conocimiento sobre fuentes de financiación y tienen total dependencia de la situación económica de la localidad en la que desarrollan sus actividades. (Rodríguez, 2000).

En síntesis, las Pymes son organizaciones productoras de bienes y servicios, la cual cuenta con pocos trabajadores y cobertura en el mercado, además estas se caracterizan por su dirección o administración, la cual es llevada a cabo por sus propietarios y su dependencia a las condiciones económicas en la localidad donde se encuentran.

#### **5.3.4. Áreas funcionales**

Es aquella reunión de todas las áreas que se dedican a una o varias actividades en común en una sola área. (Anzola, 2010).

Por otra parte Chiavenato (2001) lo define como la organización basada en funciones que requieren actividades semejantes y que se agrupan e identifican de acuerdo con alguna clasificación funcional, como finanzas, recursos humanos, mercadeo y producción (p.237).

#### **5.3.5. Sector terciario**

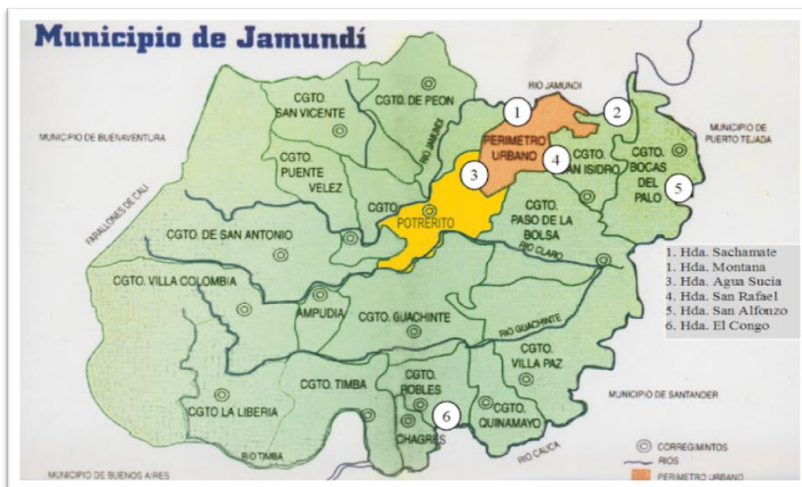
Se define como toda aquella actividad donde se tiene como finalidad la prestación de un servicio intangible. (Reina, Zuluaga, & Pulido, 2006). En el caso de las empresas comerciales, su servicio está determinado o se puede entender como la distribución de diferentes productos.

### 5.3. Marco Contextual

Es el ámbito de referencia en donde se pretende llevar a cabo la investigación, el cual, comprende un espacio geográfico, una comunidad o una organización. (Méndez, 2011).

#### 5.3.1. Contexto territorial

El municipio de Jamundí, con un área 577 km<sup>2</sup>, está ubicado al sur del departamento del Valle del Cauca, en la margen izquierda del río Cauca y entre la cordillera Occidental y el Parque Nacional los Farallones y limita oficialmente por el Norte con el municipio de Santiago de Cali, por el sur, con el departamento del Cauca, donde se encuentran los municipios de Buenos Aires y Santander de Quilichao, por el oriente, se encuentran los municipios de Puerto tejada y Villarrica y por el occidente con el municipio de Buenaventura, Parque Nacional Natural Los Farallones.



Fuente: Pastoralafrocali.blogspot.com

#### 5.3.2. Economía

Dentro de las actividades económicas del municipio de Jamundí se destaca el cultivo de caña de azúcar, la minería y el comercio. Se explotan minas de oro, plata, carbón como también los materiales de arrastre para la construcción. Como municipio agrícola se cultiva: café, soya, millo, arroz, cacao, plátano y la mora. También sobresale la tala de madera y la fabricación de muebles. En la parte turística cuenta con diversas atracciones como el teatro, museo Arqueológico,

numerosos balnearios, sedes campestres, clubes sociales ubicados en los corregimientos de Potrerito y Rio claro los cuales como sus principales ofertas tienen el ecoturismo y la práctica del deporte extremo. Además, cada año se celebra la feria turística y agroindustrial, y el festival del Cholado y la mora en el mes de septiembre. (Jiménez, 2011)

### 5.3.3. Perfil de las empresas

Para todos los efectos se entiende por micro pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales de diferentes sectores, que cumplan los siguientes parámetros:

Tipo	Personal	Activos totales
Mediana empresa	Entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores	Entre cinco mil uno (5001) y quince mil (15000) SMMLV.
Pequeña empresa	Entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.	Entre quinientos (501) y menos de cinco mil uno (5001) SMMLV.
Microempresa	No superior a diez trabajadores	Valor inferior a quinientos uno (501) SMMLV.

Fuente: Ley 590 del 2000.

## 5.4 Marco Legal

Se define como aquellas leyes y normas en las cuales se fundamenta la investigación y su objeto de estudio. (marco. legal,sf).

#### **5.4.1. Ley 590 de 2000 (Julio 10)**

La Ley 590 de 2000 (Julio 10) Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010 por la cual se dictan las disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Esta ley tiene como objeto, promover la creación de micro, pequeñas y medianas empresas, el crecimiento de pequeños capitales y una mayor generación de empleos, de igual manera busca promover el acceso de estas entidades a los diferentes recursos económicos, a los bienes y servicios, a las materias primas, a los insumos y bienes de capital.

También establece los lineamientos que se deben tener en cuenta para clasificar cada una de estas empresas como microempresa, pequeña empresa y mediana empresa.

Esta norma tiene relación con esta investigación, en el establecimiento de los parámetros que conforman estas entidades y otras disposiciones que se deben tener en cuenta al momento de categorizar el tipo de empresa en la cual se va a desarrollar la investigación para así garantizar un trabajo veraz y eficiente.

#### **5.4.2. Decreto 111 de 1996 (enero 15)**

Diario Oficial 42.692 de enero 18 de 1996. Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto.

Esta ley es la recopilación de tres leyes las cuales conforman el estatuto orgánico del presupuesto general de la nación y es la única junto con la constitución que pueden regular la programación, aprobación, elaboración, modificación y ejecución del presupuesto.

Este presupuesto consta de dos niveles, el primer nivel consiste en el presupuesto general de la nación, conformado por la rama legislativa, judicial y ejecutiva, la

contraloría general de la república y la organización electoral, el segundo nivel está conformado por todas las empresas industriales, comerciales y de economía mixta del Estado que incluye la fijación de metas financieras y la distribución de excedentes.

El sistema presupuestal del Estado está constituido por un plan operativo anual de inversiones, el cual se refiere a todos los proyectos de inversión clasificados por sectores, órganos y programas, un plan financiero el cual se define como un instrumento de planificación y gestión financiera del sector público y el presupuesto anual de la nación el cual se compone del presupuesto de renta, el presupuesto de gastos o ley de apropiaciones y las disposiciones generales.

En esta ley también se establece unos principios para el sistema presupuestal los cuales son: la planificación, la anualidad, la universalidad, la unidad de caja, la programación integral, la especialización, la inembargabilidad, la coherencia macroeconómica y la homeóstasis.

El consejo superior de política fiscal es el órgano rector de la política fiscal y coordinador del sistema presupuestal el cual está adscrito al ministerio de hacienda, algunas de sus funciones son aprobar, evaluar y modificar el plan financiero del sector público, analizar y conceptuar sobre aplicaciones fiscales del plan operativo anual de inversiones, aprobar y modificar mediante resolución los presupuestos de ingresos y gastos de las empresas industriales, comerciales y de economía mixta del Estado.

En síntesis, esta ley es la encargada de reglamentar y establecer los lineamientos para la elaboración, aprobación y ejecución del Estado, además establece cuales son los órganos encargados de vigilar que estos presupuestos sean llevados a cabo efectivamente.

### **5.4.3 Norma internacional de contabilidad del sector público (NICSP) 24 presentación de información del presupuesto en los estados financieros**

Esta norma expone la información que deben revelar las entidades que tienen la obligación pública de rendir cuentas sobre el cumplimiento del presupuesto aprobado como el rendimiento de este, se aplica a entidades del sector público que ponen a disposición pública su presupuesto aprobado según su base voluntaria para mejorar la transparencia de la información financiera.

La información que deben revelar estas entidades debe componerse de una comparación de los importes reales con los importes del presupuesto inicial y final, una comparación de la diferencia entre estos importes si existieran, y una conciliación entre los importes reales del presupuesto y de los importes reales presentados en los estados financieros cuando la base contable de estos difiere.

## **6. Metodología**

### **6.1 Tipo de estudio**

Según (Hernández S, Fernandez C, & Baptista L, 2014). Los estudios descriptivos consisten en especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Por tal motivo, para el desarrollar esta investigación se optará por un tipo de estudio descriptivo, ya que se pretende describir las debilidades y fortalezas a las que se ven enfrentadas las pequeñas y medianas empresas comerciales a la hora de elaborar ejecutar y controlar un presupuesto y realizar su respectivo control presupuestal (Méndez, 2011).

## **6.2 Método de investigación**

El método deductivo es aquel que a partir de situaciones generales se llegan a identificar explicaciones particulares explícitamente en la situación general, es decir, que partiendo de un fenómeno o situación general se explican los hechos o situaciones particulares (Méndez, 2011).

Esta investigación utilizará este método, ya que se pretende estudiar un conjunto de organizaciones pertenecientes a un sector particular (empresas comerciales) para así llegar a conclusiones individuales.

## **6.3 Fuentes de información**

Según (Méndez, 2011) las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permite obtener información.

### **6.3.1 Fuentes primarias**

Es la información que el investigador debe recoger directamente, desde este punto de vista las fuentes a utilizar para desarrollar esta investigación son:

- ❖ El gerente o administrador
- ❖ El contador
- ❖ Los trabajadores
- ❖ Documentos de la empresa

### **6.3.2 Fuentes secundaria**

Las fuentes secundarias es aquella información que ha sido recopilada y transcrita por otras personas que han recibido tal información ya sea por fuentes escritas o estudiando la realidad (Méndez, 2011).



Las fuentes secundarias para utilizar en esta investigación son las siguientes:

- ❖ Libros
- ❖ Revistas académicas
- ❖ Trabajos de grados

#### **6.4 Técnicas información**

Las técnicas de información son los “medios que emplea el investigador para recolectar la información” (Méndez, 2011, p. 248).

Las técnicas de información que se emplearan en esta investigación para obtener la información son:

Para las fuentes primarias se usarán las técnicas de la entrevista, la encuesta y el análisis documental.

Para las fuentes secundarias se usará la técnica del análisis simple de contenido.

- ❖ **Encuesta:** es la recolección de información a través de formularios los cuales son aplicados a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis documentales y demás sistemas de conocimiento.
- ❖ **Entrevista:** es la recolección de información mediante una conversación profesional entre personas con el fin de ayudar en el diagnóstico y tratamiento de un problema de investigación (Martinez, 2012).
- ❖ **Análisis documental:** es un estudio a profundidad de información contenida en diferentes documentos que mediante un proceso de interpretación y análisis se genera un documento secundario que representa y sintetiza la información del documento original (Lourdes, 2005).

- ❖ **Análisis simple de contenido:** es el conjunto de conocimientos, métodos y técnicas que permiten examinar cada una de las partes de un documento para determinar su estructura formal propiedades y significados, con el objetivo de facilitar el estudio de los documentos. (Lafuente, 2001).

## 6.5. Fases de la investigación

- ❖ **Fase 1:** se procederá a hacer un análisis documental en el cual se definirá que es el presupuesto y la relevancia que tiene para el desarrollo económico y social abordándolo desde diferentes puntos de vista, además se establecerá la función de esta herramienta tanto en el sector público como en el privado y se realizará un recorrido histórico para determinar en qué momento de la historia aparece por primera vez y su evolución. Para finalizar se explicará el surgimiento y evolución de las pymes en el país y como el presupuesto contribuye a su correcto funcionamiento.
- ❖ **Fase 2:** se llevará a cabo un proceso de análisis documental donde se revisarán diferentes documentos que traten sobre los elementos necesarios para realizar el presupuesto, para posteriormente llevar a cabo una selección minuciosa de los elementos del presupuesto que más se adapten a las empresas comerciales y a sus áreas funcionales. Después se procederá a identificar una muestra representativa de Pymes comerciales en el municipio de Jamundí valle del cauca. Posteriormente se solicitará por escrito un permiso al dueño o encargado del establecimiento donde se especifique el trabajo de investigación que se pretende llevar a cabo y a la información que se desea tener acceso, una vez hecho esto se procederá a realizarlas visitas que sean necesarias a estas organizaciones con el fin de entrevistar al gerente, dueño o persona encargada. También se realizarán encuestas al personal de cada área que integre la empresa con el fin de identificar las debilidades y

fortalezas de estas organizaciones a la hora de elaborar y controlar su presupuesto.

- ❖ **Fase 3:** en esta fase se tendrán en cuenta la información recolectada en los procesos de entrevistas y encuestas y por medio de análisis documental se procederá a plantear herramientas y procedimientos que les permitan a las empresas comerciales llevar a cabo el control presupuestal en las distintas áreas de la organización, una vez recolectada la información y procedimientos de control presupuestal, se desarrollara la propuesta sobre las herramientas presupuestales y de control presupuestal, donde se ira indicando todas las acciones que deben ser realizadas específicamente por las empresas comerciales para una correcta elaboración de un presupuesto y su ejecución, después con base en teorías u otros modelos se realizara un formato en Excel que le permita a los directivos comparar los resultados obtenidos con los presupuestados y su porcentaje de desviación y puedan tomar medidas correctivas. Cumpliendo así con el objetivo general de la investigación.

## **Capítulo 2**

### **Contexto histórico, legal y conceptual en el desarrollo del sistema presupuestal, control presupuestal y las Pymes**

En este capítulo se realizará una breve reseña histórica sobre el presupuesto a nivel global en donde se destacan el uso de esta herramienta por parte de las antiguas civilizaciones, así como el aporte que hicieron a la teoría presupuestal, países como Inglaterra, Francia y Estados Unidos.

También a nivel nacional, se hace un recorrido histórico donde se narra la evolución del presupuesto colombiano, desde el tiempo de la colonización, la independencia

hasta llegar a la época actual, mostrando a través de la historia el proceso que se llevó a cabo para su adopción, implementación y adaptación a la necesidades del Estado Colombiano.

Después se define todo lo concerniente al criterio presupuestal, dividiéndolo en dos partes, el sector público y el sector privado donde se tratan conceptos tales como: el presupuesto, el sistema presupuestal, etapas o fases y los principios. Igualmente se describen y se tratan los conceptos como el control, sus teorías y el control a nivel presupuestal.

Así mismo, se lleva a cabo un análisis de la relación que tiene el presupuesto con la teoría de las restricciones y se abordara el contexto histórico de las Pymes Comerciales con el objetivo de mostrar la importancia que representan estas en el panorama económico y social del país, haciendo un recorrido a través de los años sobre el marco legal de las Pymes colombianas.

## **2.1. Contexto Histórico Del Presupuesto**

Ya que el presupuesto ha estado presente en diferentes etapas de la humanidad se realiza una descripción de las modificaciones que se le han realizado a lo largo de la historia para adaptarlo a las necesidades de cada actividad económica.

### **2.1.1. Historia general del presupuesto**

Antes de hablar de la historia del presupuesto es importante aclarar el origen etimológico y el significado de la palabra presupuesto.

Etimológicamente la palabra presupuesto proviene del francés antiguo *bougette* o *bolsa*, llegando a conocerse en el idioma inglés como *budget* que se traduce al español como presupuesto. (Burbano & Ortiz, 2000). A su vez esta palabra corresponde al participio pasado irregular del verbo presuponer que procede del latín, como palabra compuesta de *prae* que significa antes y *suponere* que significa suponer según la Real Academia de la lengua. (Gómez J. , 2000).

El presupuesto adquiere distintas definiciones dependiendo el campo de acción desde donde se le mire por ejemplo en el campo administrativo se define como un instrumento de planificación el cual contiene metas que con el objetivo de cumplirlas establece acciones específicas de control, coordinación y ejecución. (Puentes, 2013).

Ahora bien, desde el campo contable, si se habla del significado de la palabra presupuesto, esta se podría definir como un método formal, sistemático y cuantitativo el cual contiene los planes gerenciales y los resultados a obtener por parte de la organización en un determinado periodo de tiempo. (Burbano & Ortiz, 2000; Horngren, 1973).

Aclarando un poco esta definición la herramienta presupuestal se conoce como un método formal porque necesita la aceptación o aprobación de los directivos de la organización, como un método sistemático ya que reúne distintas partes para el logro de un objetivo en común y como método cuantitativo porque los objetivos deben ser medibles y alcanzables en un periodo determinado de tiempo. (Burbano , 2005).

Hecha la observación anterior, el presupuesto es una herramienta que ha sido de gran utilidad a lo largo de la historia de la humanidad ya que este estuvo presente desde la época de las primeras civilizaciones como la babilónica, egipcia y romana las cuales planeaban el momento, lugar y condiciones adecuadas para aprovechar al máximo la siembra y cosecha de sus cultivos. No obstante, sus fundamentos teóricos y prácticos hicieron su primera aparición en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaban al parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control (Burbano, 2005).

Entre 1820 y 1821 Francia y Estados Unidos adoptan el sistema en el sector gubernamental para lograr mayor eficiencia en el control del gasto público y las actividades gubernamentales. Posteriormente desde 1912 a 1925 después de la Primera Guerra Mundial el sector privado noto los beneficios que podía generar la

utilización del presupuesto, ya que estas crecían de una manera acelerada y necesitaban una herramienta que les permitiera controlar sus gastos y asignar sus recursos de una manera más eficaz y en el sector público se aprobó la ley de presupuesto nacional.

En 1930 se celebra en Ginebra, Suiza el primer Simposio Internacional del control presupuestal integrado por 25 países, en donde se definen los principios básicos del sistema presupuestal.

En el año de 1948 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos presento el presupuesto por programas y actividades. Después de la segunda guerra mundial integro la contabilidad y el presupuesto.

Posterior a esto, en el año de 1961 el Departamento de Defensa de Estados Unidos trabaja un sistema de planeación por programas y presupuestos y desde 1964 a 1970 aparece el presupuesto base cero que consiste en “revaluar cada uno de los programas y gastos iniciando siempre a partir de cero, es decir, se elabora como si fuera la primera operación de la compañía y se evalúa y justifica el monto y necesidad de cada renglón del mismo” (...) (Cardenas , Raúl, & Nápoles, 2008,p.3).Luego, el presupuesto contemplado bajo la metodología “base cero” es mejorado por Peter A. Pyhrr.

En 1965 el gobierno de Estados Unidos crea el departamento de presupuesto donde incluye las herramientas de planeación y control del sistema conocido como planeación por programas y presupuesto.

Desde ese entonces hasta ahora la técnica del presupuesto ha ido diversificándose y mejorando cada día, convirtiéndose en un instrumento valioso para la dirección financiera de cualquier administración.

### **2.1.2. Historia del presupuesto público colombiano**

Durante el tiempo de la colonización en el caso de Colombia los ciudadanos no tenían la facultad o el derecho de ejercer vigilancia sobre los recursos públicos limitándose únicamente a pagar los tributos a la corona española, pero toda esta situación cambio con la independencia y la constitución de Cundinamarca en 1812 que sentó las bases para la veeduría ciudadana que se da por medio de la elaboración, publicación y ejecución del presupuesto. (Cardona & Zuluaga, s.f).

Durante la segunda década del -siglo XIX Colombia que en aquel entonces era conocida como la Gran Colombia, contaba con un presupuesto gubernamental el cual era elaborado por la rama ejecutiva y eventualmente aprobado por el congreso como se plasmó en la constitución de Cúcuta de 1821, pero se carecía de un criterio normativo que estableciera una ley que regulara los ingresos y los gastos, dificultando así la inversión apropiada de los recursos públicos. (Gonzalez, s.f).

El presupuesto hizo sus primeras apariciones en el ámbito legal bajo la denominada Ley Orgánica de Hacienda expedida en 1847 con la cual se crearon 16 departamentos para la administración de los recursos públicos, entre estos tenemos: el Departamento de Hacienda, Tesorería, Contabilidad General, Deuda Nacional, Gastos de Hacienda y Tesoro entre otros. A las direcciones generales se les llamarían secciones entre las cuales se encuentran la sección director general de ventas, la sección director de impuestos, la sección director contabilidad nacional y la sección director general administrador del tesoro etc. (Pulgarín & Cano, 2000).

También a partir de esta fecha (1847) se inicia el sistema presupuestal en el que se dispone la conformación y presentación del presupuesto de gasto a cargo del director general administrador del tesoro y la consolidación y presentación del presupuesto nacional a cargo del director contador general.

Posteriormente en 1863 con la Constitución de Rionegro se incorporó un capítulo denominado bienes y cargas de la unión en el cual se estipulaba que los bienes, contribuciones y rentas públicas son propiedad de los Estados Unidos de Colombia,

tres años después a través de la Ley 68 de 1866 se desarrollan importantes avances presupuestales como los aspectos que se deben tener en cuenta en la formación, fuerza restrictiva y liquidación del presupuesto público; también se establecieron controles y regulaciones en la cuenta general del presupuesto y del tesoro, estableció los principios de unidad de responsabilidad, de caja y de cuenta. (Gómez J. , 2000).

Después de varios años, con la aparición de la Constitución Nacional de 1886 se incorporaron elementos trascendentales en beneficio de las finanzas públicas y el sistema presupuestal, donde se estableció que aquellos gastos y créditos públicos que no sean decretados por el Congreso de la República, las Asambleas Departamentales y los Concejos Municipales y no estén contemplados en el presupuesto no podrán ser ejecutados, lo que quiere decir que toda obra o proyecto que se quiera llevar a cabo por parte del Estado debe estar incluido en el presupuesto.

Se determinó que los gastos de servicio de cada ministerio debían ser elaborados cada dos años y con base en estos se debería diseñar el Presupuesto General de la Nación y del Tesoro.

En 1892 se aprueba la Ley 33 en la que se estableció que el presupuesto público tuviera una vigencia de dos años y aparecieron nuevos procedimientos en el sistema presupuestal, el cual permitía que las entidades ejecutoras tuvieran poder de elaborar un anteproyecto de presupuesto, para posteriormente ser presentado ante el Congreso y se estableció el desarrollo del proceso de preparación, presentación, estudio, aprobación y ejecución del presupuesto público.

En el año de 1910 con la reforma constitucional se dieron cambios relevantes en el sistema presupuestal entre los cuales se contemplan:

- ❖ La preparación del presupuesto de ingresos y gastos por parte del ejecutivo en forma anual y no bianual como se venía realizando.



- ❖ Se faculto al congreso para organizar los mecanismos y requerimientos para la apertura de créditos adicionales o suplementarios.
- ❖ Además, en esta reforma junto a la Ley 110 de 1912 se estableció que el presupuesto que se presentará ante el Congreso de la República estuviera acompañado de cuadros comparativos, explicativos y con sus respectivos motivos.

Por otra parte, la Ley 7ª de 1916 dividió el presupuesto en tres partes:

- ❖ El Presupuesto de Renta que contenía una lista metódicamente clasificada de los ingresos del Tesoro Nacional, en primer lugar, se encuentran los ingresos de las oficinas nacionales conformada por los servicios nacionales (los correos y los telégrafos), los impuestos y las operaciones de crédito público, en segundo lugar, están los ingresos varios conformados por los saldos de vigencias anteriores no recaudados, por las letras de cambio vendidas y por las multas, entre otros.
- ❖ En el Presupuesto de Gasto se presentaba una lista de todos los gastos de cada uno de los Ministerios como los gastos de personal y materiales, las erogaciones para gastos distintos autorizados por las leyes vigentes y el dos por ciento del gasto total para los gastos imprevistos.
- ❖ El Presupuesto Especial de Crédito Público, se refería a la enumeración de documentos de crédito público para los que el gobierno estaba autorizado a emitir en el año. Además, determino cómo requerimiento la aprobación del proyecto de presupuesto por parte del Consejo de Ministros antes de ser presentado al Congreso.

Durante los años 1922 y 1923 se dieron dos hechos que marcaron la historia presupuestal del país, el primer hecho se presentó mediante la Ley 60 de 1922 que autorizo al ejecutivo Pedro Nel Ospina para contratar una consultoría de expertos internacionales (Gómez J. , 2000). Cuya tarea consistía en estudiar y hacer

propuestas en materia monetaria, bancaria y fiscal (Valecia, 1987). Esta misión fue encargada al profesor estadounidense Edwin Walter Kemmerer quien elaboró seis proyectos los cuales fueron convertidos en normas por el Congreso de la República, entre ellas se encuentran:

La Ley del Banco de la Republica que lo constituyo como el órgano emisor y la Ley sobre establecimientos bancarios por la cual se creó la Superintendencia bancaria; la Ley del timbre que reorganizo el funcionamiento de las aduanas y restableció la recaudación de Rentas Nacionales; la Ley del impuesto sobre la Renta que organizó el recaudo tributario; la Ley de la Contraloría que transformo la antigua corte de cuentas en la Contraloría General de la República; y la Ley sobre la fuerza restrictiva del presupuesto, que limito las facultades del parlamento para ordenar el Gasto Público y dejo esta iniciativa en manos del poder ejecutivo (Acosta, 2014,p.26).

Entre las recomendaciones hechas por Kemmerer la más destacada fue el novedoso y amplio sistema presupuestal colombiano, el cual nació con la Ley 34 de 1923 que tuvo por nombre Estatuto Orgánico del Presupuesto que trajo consigo la división del presupuesto en dos partes, el Presupuesto de Rentas o Ingresos Públicos y el Presupuesto de Gastos o Ley de Apropriaciones.

Así mismo, esta norma permitió organizar las partidas de ingresos públicos en impuestos, servicios nacionales, bienes nacionales e ingresos varios, organizo el gasto público en gastos ordinarios y gastos extraordinarios, fusionó los Ministerios de Hacienda y del Tesoro y estableció que el presupuesto de gastos ordinarios no podía exceder el de ingreso.

Finalizada la década de los veinte, por medio de la Ley 64 de 1931 se hicieron algunos cambios entre los que se encuentran: la vigencia anual coincidente con el año calendario, una vez más se volvió a dividir el presupuesto público en tres áreas: rentas, gastos y una sección llamada disposiciones generales en la que se incorporaba la normatividad necesaria para la correcta ejecución de los ingresos y los gastos públicos, al mismo tiempo se incluyeron los conceptos y diferenciaciones entre impuestos directos e indirectos y se establecieron los plazos que debían cumplir los entes responsables del proceso de preparación presupuestal.

En el año 1950 con el Decreto 164 se introdujeron importantes reformas a la Ley Orgánica del Presupuesto entre las más destacadas estaban:

- ❖ La creación de la Dirección General del Presupuesto que sería la encargada de la programación, ejecución y control administrativo del presupuesto nacional.
- ❖ Delegó al Ministerio de Hacienda y Crédito Público como el único ente autorizado para comunicar con el congreso los asuntos relacionados con el presupuesto.
- ❖ Consagró el principio de la universalidad en el presupuesto, en el cual se profundizará más adelante.

Posteriormente en el año de 1964 bajo el Decreto extraordinario 1675 se mejoró el sistema de clasificación de rentas públicas introduciendo nuevos conceptos como ingresos corrientes que se clasificaban en tributarios, no tributarios y recursos de capital que se entienden como aquellas deudas que adquiere el Estado ya sea de forma interna o externa.

Por parte del gasto público aparecieron nuevas categorías como las de funcionamiento, inversión y servicio a la deuda, esta última, haciendo referencia a las amortizaciones, intereses y comisiones de aquellas erogaciones dirigidas al pago de la deuda interna o externa, además se estableció la obligación de orientar el Esquema Presupuestal con los planes y programas de desarrollo social y económico.

Durante el año 1968 se daría lugar a una Reforma Constitucional que permitiría cambios sustanciales para el Estado. Lo que consistió en la organización administrativa de este, el rumbo de su planificación económica y una mayor intervención del Estado en el proceso económico. Esto dio como resultado varias reformas en el sistema presupuestal colombiano entre estos se encuentran:

- ❖ La modificación del sistema de estudio, discusión y aprobación del presupuesto.
- ❖ La obligatoriedad de incorporar en el presupuesto todas las partidas de ingresos y gastos públicos por ejecutar.
- ❖ Por último, estableció que el ejecutivo debía preparar un plan y programa de desarrollo económico y social para posteriormente ser aprobado por el Congreso de la Republica.

Entre los años 1972 y 1973 a través de la Ley 17 de 1972 el Congreso de la República dio facultades al ejecutivo para adecuar el sistema presupuestal colombiano a la reorganización introducida por la reforma constitucional de 1968. La cual a su vez dio como resultado la creación del Decreto 294 de 1973 conocido como Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación, esta ayudaría a la modernización del Estado determinando que el presupuesto público debía ser el instrumento de garantía para el cumplimiento de los objetivos propuestos por cada gobierno en sus respectivos planes y programas de desarrollo en su ámbito social, económico y de inversión.

Así mismo, con este decreto se pretendía tener un mayor control sobre los establecimientos públicos, motivo por el cual se estableció un presupuesto dividido en dos partes:

- ❖ El primero era el Presupuesto Nacional que abarcaba las entidades centralizadas del poder público nacional y los establecimientos públicos de orden nacional.
- ❖ El segundo presupuesto abarcaría las empresas comerciales e industriales y las sociedades de economía mixta de la Nación que gozarían de presupuestos independientes por tener su propio capital.

En la década de los 80 se produjeron avances en la descentralización política, administrativa y financiera que no fueron asimilados por el sistema presupuestal, debido a que este no contaba con instrumentos de regulación y orientación para dirigir de manera eficiente el sector descentralizado, trayendo como consecuencia desordenes y trámites engorrosos para los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación, generando efectos negativos como el mal manejo del gasto público y constantes adiciones en el presupuesto (Gómez J. , 2000).

Por estos motivos se creó la Ley 38 de 1989 con la cual se expidió el nuevo Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación que estipulaba un solo proyecto de ley para los presupuestos de la nación y los establecimientos públicos nacionales como: el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Hospital Militar Central, Instituto Nacional de Vías (INVIAS) eliminando así, los manejos excepcionales para los presupuestos de estas entidades.

También introdujo un elemento novedoso el cual eliminaba la numeración continua de los rubros de gastos y de los proyectos de inversión y les daba un mismo código o clave numérica presupuestal lo que permitía manejar esta información por computadora.

Con la Constitución Política Colombiana de 1991 se introducen nuevas disposiciones en relación con el presupuesto público lo que conllevó a la aprobación de la Ley 179 de 1994 por parte del Congreso. Las más importantes modificaciones se dieron con relación a la cobertura tomando esta vez una segregación de dos niveles:

- ❖ El primer nivel que se denominó Presupuesto General de la Nación conformado por el Presupuesto Nacional y el Presupuesto de los Establecimientos Públicos del Orden Nacional.

- ❖ El segundo nivel en el que se fijaban las metas financieras a todo el sector público. Se modificó el concepto de distribución de utilidades por el de excedentes financieros y se tuvo en cuenta a las sociedades de economía mixta.

Por último, con la Ley 225 de 1995 se facultó al ejecutivo para organizar el Estatuto Orgánico del Presupuesto Nacional, con base en esto se dio la compilación de la Ley 38 de 1989 y la Ley 179 de 1994 que al mismo tiempo dio origen al Decreto 111 de 1996 el cual se encuentra vigente hasta hoy en día. Entre sus principales aportes se encuentra:

- ❖ Este decreto conocido como Ley orgánica del presupuesto junto a la constitución son las únicas reguladoras de la programación, elaboración, presentación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto. (Decreto 111, 1996).
- ❖ Además, establece la cobertura del estatuto, que consta de dos niveles: el primer nivel corresponde al Presupuesto General de la Nación, el segundo nivel incluye la fijación de las metas financieras en todo el sector público y la distribución de los excedentes financieros de las empresas industriales, comerciales y de economía mixta del estado (Decreto 111/1996, Artículo 3).
- ❖ Divide el Sistema Presupuestal en tres partes: un Plan Financiero, un Plan Operativo Anual de Inversiones y el presupuesto Anual de la Nación.
- ❖ También establece los principios que deben regir la elaboración, ejecución y aprobación del presupuesto, como son: el principio de planificación, anualidad, universalidad, unidad de caja, programación integral, especialización, inembargabilidad, coherencia macroeconómica, homeostasis presupuestal. (Decreto 111, 1996).

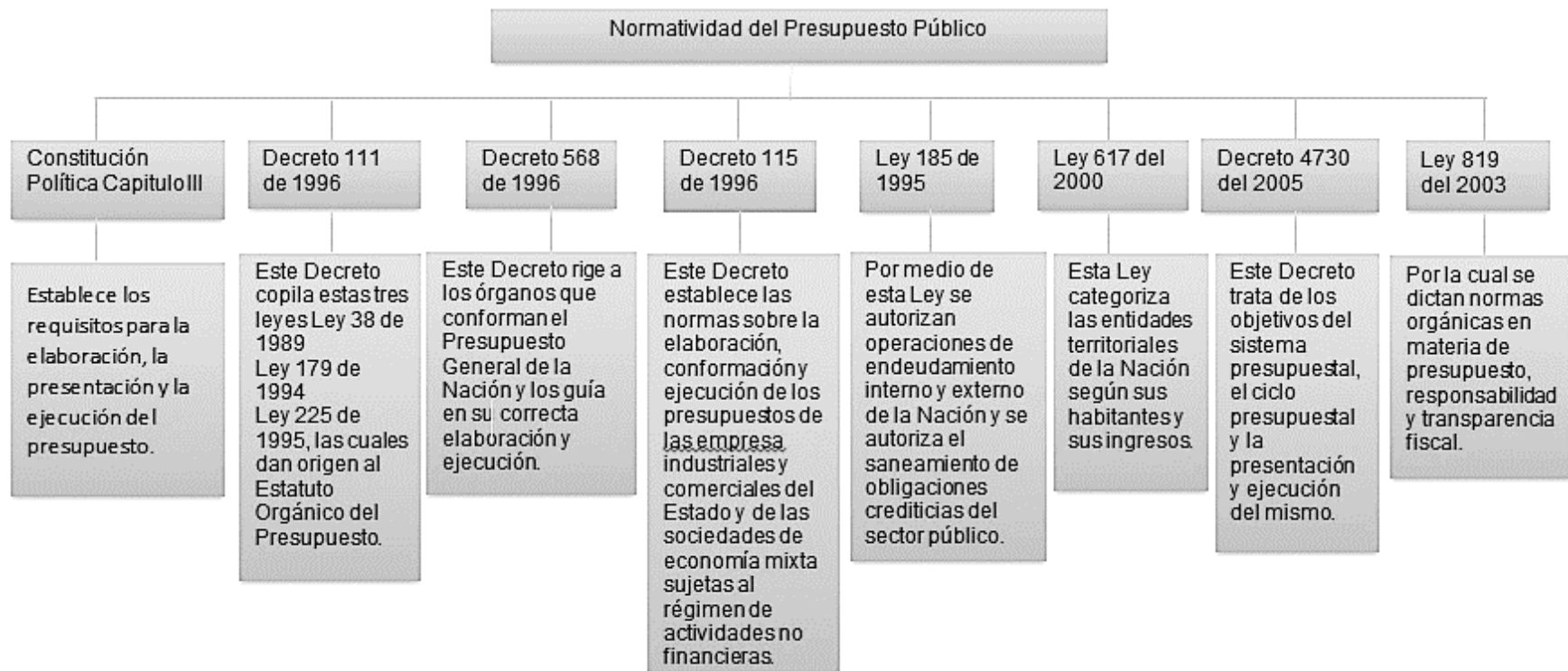
Es importante aclarar que los puntos anteriormente mencionados sobre el decreto 111 serán profundizados en el siguiente capítulo, dada la importancia de este en relación con el tema de investigación.

A manera de conclusión parcial, se puede decir que el hombre siempre ha tenido la necesidad de presupuestar con el objetivo de distribuir sus recursos, además el presupuesto ha demostrado ser un instrumento versátil al servicio de la humanidad ya que tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades de una población en un determinado periodo de tiempo, como se muestra a través de la historia empezando a ser utilizado por los Egipcios, Babilónicos y Romanos en la edad antigua como herramienta de control sobre las cosechas de los cultivos.

Posteriormente, siendo adoptado tanto por el Sector Público como por el Sector Privado, como una herramienta de control y planeación de los ingresos, gastos y distribución de recursos, la cual fue de mucha utilidad para el cumplimiento de tales fines.

En el contexto colombiano resulta ser una herramienta fundamental en la organización de las finanzas públicas y en el desarrollo de los proyectos gubernamentales. Pero es de gran importancia resaltar que para llegar a este punto, el Sistema Presupuestal Colombiano a través de los años tuvo que pasar por varias reestructuraciones, entre la más importante esta la Misión Kemmerer que marcó un antes y un después en la historia administrativa de Colombia, ya que le permitió al Estado organizar el presupuesto en dos partes: Presupuesto de Renta o Ingresos y Presupuesto de Gasto o Ley de apropiación y clasificar tanto los ingresos como los gastos, volviendo el sistema de recaudación e inversión más eficiente.

Con el ánimo de generar mayor comprensión sobre lo ante expuesto se presenta el siguiente esquema donde de manera resumida se encuentran algunas de las leyes más importantes que han regulado el Presupuesto Público Colombiano a lo largo de la historia.



Fuente: Elaboración propia basado en el libro presupuesto público colombiano: instrumento para la orientación de la política económica financiera. (Gómez J. , 2000).



Ya tratada y analizada la reseña histórica presupuestal tanto a nivel global como nacional y la importancia de este con sus distintas leyes y reformas, se profundiza ahora en cómo es el funcionamiento del presupuesto en el sector público y en el sector privado.

## **2.2. Presupuesto Por Sectores**

En este apartado se realiza una descripción sobre cómo funciona el presupuesto tanto en el sector público como en el sector privado y de su conformación así mismo como su respectiva definición.

### **2.2.1. Presupuesto del sector público nacional**

En la actualidad el presupuesto público está regido por el Decreto 111 de 1996 y sus distintas leyes que reconocen al Estado como un ente administrador y organizador de recursos públicos, que se ve en la necesidad de planear la manera más eficiente de invertirlos, con el fin de brindarle a la comunidad desarrollo, crecimiento económico y satisfacer las necesidades básicas.

Para llevar a cabo esta función el gobierno cuenta con una herramienta que le sirve de guía, conocida como Plan Nacional de Desarrollo, conformada por los programas y planes económicos, sociales y ambientales que cada Gobierno Nacional pretende realizar durante el tiempo de su mandato.

Este Plan de Desarrollo está conformado por una parte general que contiene:

- ❖ Los objetivos y metas nacionales y sectoriales de mediano y largo plazo y los procedimientos para lograrlo.
- ❖ Las estrategias y políticas económicas, sociales y ambientales para alcanzar los objetivos y las metas.

- ❖ Un plan de inversiones el cual debe contener la proyección de los recursos financieros, los programas, subprogramas y los proyectos prioritarios de inversión y los presupuestos plurianuales. (Romero E. , 2017).

En pocas palabras, el gobierno realiza su planeación a través de los programas de desarrollo los cuales le permiten establecer las necesidades que tiene la comunidad, plantearse objetivos, estrategias y metas con relación a satisfacer estas necesidades y planear la mejor manera de invertir los recursos con los que cuenta. Pero dichos objetivos y metas no serían posibles de cumplir si no contara con una herramienta esencial llamada presupuesto.

Por tal motivo, se puede decir que el Presupuesto Público es una herramienta económica, social, financiera y un instrumento para desarrollar planes y programas de desarrollo, que sirve para planear, programar y proyectar todos los gastos e ingresos durante un periodo fiscal. (Romero E. , 2017).

### **2.2.2. Sistema presupuestal del sector público colombiano**

En primer lugar, el sistema presupuestal se define como un conjunto de herramientas que tienen como finalidad organizar la información financiera de los entes públicos, para conseguir el máximo provecho de los recursos orientados a la satisfacción de las necesidades de la población de acuerdo con las competencias constitucionales y legales que le han sido asignadas, además de ser el único instrumento según la Constitución Política capaz de regir la programación, elaboración, aprobación y ejecución del presupuesto público. (Cordoba, 2014).

En segundo lugar, El sistema presupuestal del sector público colombiano se compone de un plan financiero, un plan operativo anual de inversiones y el presupuesto anual de la nación.

- 1. El Plan Financiero:** Es un instrumento de planificación y gestión financiera del sector público de mediano plazo y tiene como base las operaciones efectivas: como la previsión de ingresos, gastos, déficit y financiación que

son requeridas para la elaboración de los planes operativos de inversión y los presupuestos anuales de ingresos y gastos. (Romero E. , 2017).

**2. El Plan Operativo Anual de Inversiones:** Es aquel que evalúa y diagnostica las necesidades de la comunidad y el desarrollo de los objetivos de la nueva administración, debe tener relación con el Plan Nacional de Inversiones y es preparado por el Departamento Nacional de Planeación por medio de un informe regional y departamental para posteriormente presentarlo ante el Senado y la Cámara de Representantes. (Romero E. , 2017).

**3. El Presupuesto General de la Nación:** Se define como una estimación formal de los ingresos y gastos para un periodo determinado, por lo general de un año, diseñado por el gobierno y aprobado por el congreso e indica las políticas que ayudaran a alcanzar los objetivos. (Gómez J. , 2000). A su vez este se compone de: el Presupuesto de Renta, el Presupuesto de Gastos o Ley de Apropiación y las Disposiciones Generales.

**3.1. El Presupuesto de Renta:** Contiene la proyección de los ingresos corrientes de la nación, fondos especiales, recursos de capital y los ingresos de establecimientos públicos. (Decreto 111, 1996).

a. Por ingresos corrientes: Se entiende como todos aquellos recursos propios del Estado adquirido de sus ciudadanos de forma periódica o constante por medio del ejercicio de su soberanía, a su vez estos ingresos corrientes se dividen en tributarios y no tributarios, entre los ingresos tributarios se encuentran los impuestos directos e indirectos y entre los ingresos no tributarios se encuentra las tasas y las multas. (Gómez J. , 2000).

b. Por fondos especiales: Se entienden todos aquellos recursos del Estado cuyo fin es satisfacer las necesidades esenciales de ciertos organismos del sector público entre estos se destacan: el Fondo de

Bienestar Social de la Contraloría General de la República, el Fondo de Publicaciones de la Contraloría General de la República, el Fondo para la Administración de Justicia, Fondo de Defensa Nacional, el Fondo de Estupefacientes entre otros. (Gómez J. , 2000).

- c. Los recursos de capital: Son aquellos ingresos que el Estado percibe de manera poco habitual o cuando sus ingresos corrientes son insuficientes para cubrir el gasto público, es decir cuando se presenta un déficit fiscal, entre estos ingresos se encuentran: Los recursos de crédito ya sea interna o externa; los recursos del balance del tesoro como excedentes financieros, venta de activos fijos, recuperación de cartera; las rentas esporádicas, eventuales u ocasionales como los rendimientos financieros, diferencial cambiario, donaciones, excedentes financieros de establecimientos públicos, empresas comerciales e industriales y de economía mixta del estado. (Gómez J. , 2000).
- d. Por último, los ingresos de los establecimientos públicos: Son aquellos que se componen de dos tipos de recursos, las rentas propias de dichos establecimientos y los recursos de capital. (Decreto 111, 1996).

**3.2. El presupuesto de gastos o Ley de apropiación:** Es la proyección de la destinación de los recursos teniendo en cuenta los planes y programas de desarrollo económico y social conformado por los gastos de funcionamiento, gasto de inversión y servicio de la deuda. (Romero E. , 2017).

- 1. Los gastos de funcionamiento: Son todos aquellos gastos que son de gran importancia para ejercer la correcta administración del Estado. Estos gastos se dividen en servicios personales, gastos generales, gastos de operación y transferencias.

Hablando específicamente de estos gastos se pasará a definir cada uno de ellos. (Gómez J. , 2000).

- a. En el caso de los servicios personales estos se definen como todas las erogaciones del presupuesto público destinadas al pago de nómina de los funcionarios y demás servidores públicos del Estado de una forma continua o discontinua. (Gómez J. , 2000).
- b. Los gastos generales: Son todos los gastos orientados a satisfacer las necesidades físicas de los distintos organismos del Estado con la finalidad de que puedan cumplir con sus funciones, dentro de esta categoría se encuentran las partidas como servicios públicos, arrendamiento, mantenimiento, equipos entre otros. (Gómez J. , 2000).
- c. Los gastos de operación: Son todas las erogaciones que realizan las distintas instituciones del Estado según su propósito y objetivo con el fin de adquirir equipos, edificios y vehículos entre otros para cumplir de forma eficiente con su fin como es el caso del Ministerio de Transporte, la secretaria de obras públicas de las entidades territoriales, las secretarías departamentales u oficinas de tránsito y transporte entre otros. (Gómez J. , 2000).
- d. Las transferencias: Son los gastos que deben ser destinados a personas naturales, jurídicas y entidades públicas en virtud de convenios o de norma vigentes sin esperar contraprestación alguna entre estas están: el Fondo Nacional del Ahorro, Caja Nacional de Previsión, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Servicio Nacional de Aprendizaje entre otros. (Gómez J. , 2000).

2. Los gastos de inversión: Son aquellas ejecuciones que dan cumplimiento a los planes y programas de desarrollo económico y social a nivel nacional, departamental y municipal. Estos se subdividen en gastos de infraestructura física como la construcción de carreteras, puentes y aeropuertos; gastos en desarrollo social que incluye las inversiones públicas en educación, salud, nutrición y recreación; gasto en desarrollo económico que consiste en fomentar de una forma positiva el sector agrícola e industrial. (Gómez J. , 2000).

Además la Dirección General del Presupuesto clasifica la inversión en directa e indirecta, en el caso de la directa se presenta cuando el gobierno nacional ejecuta directamente la obra ocupándose de la contratación y finalización de la misma y la inversión indirecta se presenta cuando la nación le delega la contratación y finalización de un proyecto a una entidad ajena al Estado. (Gómez J. , 2000).

3. El servicio a la deuda: Son todas aquellas erogaciones dirigidas al pago de la deuda ya sea interna o externa. En el caso de la deuda externa se entiende por aquellos pagos que se cancelan a acreedores del exterior por concepto de amortizaciones, intereses y comisiones durante la vigencia fiscal en moneda extranjera y la deuda interna son aquellos pagos que se cancelan a acreedores nacionales por concepto de amortizaciones, intereses y comisiones durante la vigencia fiscal en moneda nacional. (Gómez J. , 2000).

**3.3. Disposiciones generales:** “Son las normas transitorias para garantizar la correcta ejecución presupuestal” (Romero, 2017, p .38).

### 2.2.3. Principios del sistema presupuestal público

Con base en lo dispuesto por el Decreto 111 de 1996, conocido como Estatuto Orgánico del Presupuesto colombiano se establece nueve principios, los cuales se presentan a continuación debido a su relevante importancia para la correcta gestión del presupuesto.

En primer lugar, se definirá la palabra principio, la cual puede entenderse como aquellos instrumentos orientadores que sirven para cumplir de manera satisfactoria las diferentes bases del sistema presupuestal. (Gómez J. , 2000).

Entre los principios del Sistema Presupuestal Colombiano se encuentran:

- ❖ Planificación: “El presupuesto general de la nación deberá guardar concordancia con los contenidos del plan nacional de desarrollo, del plan nacional de inversiones, del plan financiero y del plan operativo anual de inversiones” (Decreto111/1996,Arículo 13). En otras palabras, estos elementos deben estar en armonía para el correcto desarrollo de las actividades y eventualmente el logro de las metas presupuestadas.
- ❖ Anualidad: El año fiscal comienza el primero de enero y termina el treinta y uno de diciembre. Después del treinta y uno de diciembre no podrán asumirse compromisos con cargo a las apropiaciones del año fiscal que se cierra en esa fecha y los saldos de apropiación no afectados por compromiso caducarán sin excepción. (Decreto111, 1996). Es decir, una vez terminado el año fiscal no se puede incluir nuevas partidas en el presupuesto de dicho año, como tampoco incluir las partidas presupuestales que quedaron pendientes en el nuevo presupuesto anual.
- ❖ Universalidad: El presupuesto contendrá la totalidad de los gastos públicos que se espera realizar durante la vigencia fiscal respectiva en consecuencia ninguna autoridad podrá efectuar gastos públicos, erogaciones con cargo al tesoro que no figuren en el presupuesto. (Decreto111, 1996). En otras

palabras, lo que busca este principio es que todo gasto realizado por el Estado este incluido en el presupuesto lo que resulta muy útil a la hora de combatir la corrupción.

- ❖ Unidad de caja: “Con el recaudo de todas las rentas y recursos de capital se atenderá el pago oportuno de las apropiaciones autorizadas en el Presupuesto General de la Nación” (Decreto111/1996, Artículo 16). Esto quiere decir, que todos los ingresos de la nación deben ser consignados en una sola cuenta los cuales serán destinados al pago de los gastos que estén dentro del presupuesto general de la nación.
- ❖ Programación integral: “Todo programa presupuestal deberá contemplar simultáneamente los gastos de inversión y de funcionamiento que las exigencias técnicas administrativas demanden como necesarios para su ejecución y operación de conformidad con los procedimientos y normas legales vigentes” (Decreto111/1996, Artículo 17).
- ❖ Especialización: “Las operaciones deben referirse en cada órgano de la administración a su objeto y funciones y se ejecutará estrictamente conforme al fin para el cual fueron programados”. (Decreto111/1996, Artículo 18). En otras palabras, los gastos contemplados en el presupuesto para operaciones específicas no pueden ser desviados hacia otros rubros.
- ❖ Inembargabilidad: “Son inembargables las rentas incorporadas en el presupuesto general de la nación, así como los bienes y derechos de los órganos que lo conforman, pero en caso de sentencias en su contra está obligado a responder por las consecuencias que le acarree dicha sentencia” (Decreto111/1996, Artículo 19).



- ❖ Coherencia macroeconómica: “El presupuesto debe ser compatible con las metas macroeconómicas fijadas por el gobierno en concordancia con la junta directiva del banco de la república” (Decreto 111/1996, Artículo 20).
- ❖ Homeostasis Presupuestal: “El crecimiento real del presupuesto de renta incluida la totalidad de los créditos adicionales de cualquier naturaleza, deberán guardar congruencia con el crecimiento de la economía nacional, de tal manera que no genere desequilibrio macroeconómico”. (Decreto 111/1996, Artículo 20).

En síntesis, el Estado tiene como fin satisfacer las necesidades básicas de la sociedad, para ello dispone de dos herramientas que se complementan entre sí, una de ellas es el Plan Nacional de Desarrollo y la otra es el presupuesto. La primera está enfocada en el establecimiento de programas con los que se pretende satisfacer esas necesidades, la segunda se centra en el manejo de los recursos económicos que se necesitan y los gastos en que incurrirá para lograr tal fin.

Por otro lado, el Sistema Presupuestal es un medio facultado por la ley para darle orden y estructura al presupuesto público del Estado Colombiano, pero esto no sería posible si no tuviera bases en donde sustentarse, dichas bases se encuentran en los principios presupuestales que sirven como guía para el desarrollo del presupuesto.

Una vez definido todo lo concerniente sobre el presupuesto público se pasará a hablar del presupuesto privado que tiene diferencias marcadas en relación con el presupuesto público.

### **2.3. Presupuesto del sector privado**

Para empezar en el ámbito empresarial el presupuesto se define como la estimación programada y formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa y las estrategias necesarias para lograrlo. (Burbano J. , 2005).

El presupuesto es importante para el sector privado ya que las organizaciones hacen parte de un medio económico en constante cambio e incertidumbre, por este motivo las empresas necesitan planear y predecir el comportamiento de este medio para poder mantenerse y crecer en el mercado. (Burbano & Ortiz, 2000).

Es evidente entonces y en palabras de Cano (2013) que “la implementación de un sistema presupuestal permite visualizar el futuro de la organización en términos cuantitativos, constituyéndose en una herramienta básica que no puede faltar en ninguna empresa organizada que quiera saber hacia dónde se dirigen sus actividades y quiera lograr el mejor rendimiento sobre la inversión en activos” (p.201).

Por otra parte, para que el presupuesto funcione de una forma eficiente y eficaz a favor de la administración, este debe estar relacionado con los fundamentos administrativos como son la planeación, organización, coordinación, dirección y control. Por su parte, la planeación y el control además de ser funciones de la gestión administrativa son fundamentales en el proceso de elaboración del presupuesto. En lo que concierne con la organización, coordinación y la dirección esta hacen posible la asignación de recursos y llevar a cabo los planes con el fin de alcanzar los objetivos. (Burbano & Ortiz, 2000).

La planeación es fundamental para el proceso de elaboración del presupuesto porque “permite anticipar lo que ha de suceder en diferentes escenarios. Conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización” mientras que el control permite “medir si los propositos, planes y programas se cumplen y buscar correcciones a las variaciones” ( Burbano J. , 2005, p.16).

### **2.3.1. Etapas o fases del presupuesto del sector privado**

En apartes anteriores se ha establecido que el presupuesto es una herramienta fundamental para el desarrollo de las operaciones de las empresas y el logro de sus objetivos, pero este como toda herramienta tiene ciertos pasos a seguir para su

implementación y desarrollo, mejor conocida como etapas o fases del presupuesto las cuales se presentan a continuación.

1. Preiniciación
2. Elaboración del presupuesto
3. Ejecución
4. Control
5. Evaluación

En la primera etapa, **Preiniciación** se realiza la evaluación de los factores ambientales que puedan afectar tanto de manera positiva como negativa a la organización, como son los factores culturales, políticos y económicos de cada Nación. también se fijan las metas y objetivos de la empresa de acuerdo con la identificación de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Todo lo anterior con el fin de realizar la planeación de estrategias competitivas y de crecimiento. (Burbano & Ortiz, 2000).

La segunda etapa, **Elaboración del Presupuesto** se refiere a la materialización en términos monetarios de lo planeado por la dirección, teniendo en cuenta las necesidades de cada una de las áreas funcionales de la empresa, como es el caso del área de ventas, producción, recurso humanos y gerencia. (Burbano & Ortiz, 2000).

La tercera etapa, **Ejecución** es donde se pone en marcha los planes en busca de cumplir los objetivos propuestos, utilizando eficientemente los recursos físicos, financieros y humanos. (Burbano & Ortiz, 2000).

En la cuarta etapa, conocida como **Control**, se realiza el monitoreo constante de las actividades empresariales que permiten a la organización medir porcentualmente el grado de cumplimiento en relación al presupuesto, por medio de informes de ejecución parcial y acumulativa, explicando las razones de las desviaciones ocurridas e implementando las correcciones necesarias. (Burbano & Ortiz, 2000).

En la quinta etapa, **Evaluación** se realiza un análisis crítico de los resultados obtenidos que contendrá las variaciones, fallas y éxitos en cada una de las funciones y actividades empresariales. (Burbano & Ortiz, 2000).

### 2.3.2. Principios del presupuesto del sector privado

En este aparte se presenta un esquema sobre los principios del presupuesto privado, los cuales tienen como función regir las actuaciones en el desarrollo y ejecución del presupuesto empresarial. (Burbano J. , 2005). Clasificándose como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia basado en el libro Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Tercera edición.

**Principios de previsión:** “Son aquellos que recalcan la importancia del estudio anticipado de las cosas y de la posibilidad de lograr las metas propuestas”. (Burbano J. , 2005, p. 32).

- ❖ **Predictibilidad:** Consiste en la posibilidad de predecir la ocurrencia de un hecho.

- ❖ **Determinación cuantitativa:** Consiste en la asignación de unidades monetarias para cada uno de los planes de la organización para el periodo presupuestal.
- ❖ **Objetivo:** Cuando se tiene un objetivo es posible realizar una o varias predicciones.

**Principios de planeación:** Es el proceso necesario para alcanzar los objetivos propuestos y se conforma:

- ❖ **Precisión:** Los presupuestos deben ser elaborados de una manera precisa y concreta evitando vaguedades que impidan su correcta ejecución.
- ❖ **Costeabilidad:** Los beneficios del presupuesto y su control deben ser superiores al costo de su instalación y funcionamiento.
- ❖ **Flexibilidad:** Todo presupuesto debe ser adaptable a los cambios y circunstancias que se generen durante su ejecución y elaboración.
- ❖ **Unidad:** Se refiere en que para cada una de las áreas funcionales de la empresa debe existir un presupuesto, pero estos deben funcionar en armonía es decir como uno solo.
- ❖ **Confianza:** El presupuesto debe gozar de entera confianza por parte de los directivos de la empresa.
- ❖ **Participación:** En la planeación y control del presupuesto debe tener la participación de todos los empleados para aprovechar su experiencia en cada área de operación para el presupuesto cumpla con su finalidad de una manera más eficiente.

- ❖ Oportunidad: Los planes deben realizarse antes de iniciar el periodo presupuestal para tomar las acciones correspondientes para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- ❖ Contabilidad como herramienta de información: La contabilidad debe servir como herramienta complementaria en el efectivo control del presupuesto.

**Principios de organización:** Son los que destacan la importancia de la correcta asignación de las actividades en la empresa.

- ❖ Orden: La planeación y el control presupuestal deben fundamentarse en una sana organización que cuente con organigramas, líneas de autoridad y responsabilidades específicas detallando obligaciones.
- ❖ Comunicación: Implica que todos los miembros de la empresa hablen el mismo idioma para entender de manera oportuna y concisa un asunto.

**Principios de dirección:** Indica la manera de dirigir las acciones humanas hacia un objetivo en común.

- ❖ Autoridad: Es la responsabilidad asignada a un individuo para llevar a cabo las actividades bajo su jurisdicción.
- ❖ Coordinación: Los intereses particulares no deben prevalecer sobre el interés general de la empresa.

**Principios de control:** Permite la comparación entre los objetivos y los logros.

- ❖ Reconocimiento: deben reconocerse los méritos del individuo, pero también debe ser corregido por sus omisiones.

- ❖ Excepciones: Los ejecutivos deben estar más atentos a los problemas más importantes sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo con el plan.
- ❖ Normas: La norma por excelencia de todos los procesos de la empresa es el presupuesto ya que este contribuye a la generación de utilidades entre otros beneficios.
- ❖ Conciencia de costos: Para que cada decisión del encargado o supervisor de la empresa sea efectiva este debe estar consciente del efecto que esta decisión puede causar sobre los costos.

En consecuencia, se puede decir que el presupuesto en el sector privado les permite a las empresas particulares mantenerse en el mercado y ser más competitivas, ya que una correcta previsión de los distintos factores ya sea a nivel interno o externo le facilitara a la organización direccionar de manera eficiente sus recursos y adaptarse a los cambios.

De igual manera, la utilización del presupuesto en el sector privado convierte a la empresa en una unidad, ya que hace posible relacionar las necesidades de un área funcional con otra, haciendo que todas las actividades y procesos giren hacia un mismo objetivo.

Debido a que el tema principal de esta investigación es el control presupuestal y que este hace parte del sistema presupuestal como un elemento de vital importancia en la medición y monitoreo en el cumplimiento de cada una de las metas propuestas de algunas entidades. Por tal motivo, es necesario profundizar en el funcionamiento y aplicación del control presupuestal tanto en el sector público como del sector privado.

## **2.4. Control Presupuestal Del Sector Público Y Del Sector Privado**

El control es un elemento de gran importancia para las organizaciones ya que les permite conocer y gestionar sus ingresos, gastos y la optimización constante de sus ingresos, todo esto con la finalidad de alcanzar sus objetivos y poder sobrevivir y avanzar en un mercado altamente competitivo. (Vásquez, 2016).

Por su parte, la palabra control según la Real Academia Española proviene del francés antiguo controle que significa registro que se lleva por duplicado.

Ya en el ámbito organizacional, el control se define como un proceso que tiene como objetivo medir y diagnosticar las desviaciones de los planes y programas, para posteriormente implementar las correcciones que sean necesarias para el buen desarrollo y cumplimiento de los mismos. (Montaño, 2013), De igual manera este hace parte del proceso administrativo que consiste en la planeación, la organización y la dirección. (Puentes, 2013).

Por otra parte, el control puede ser visto desde dos teorías distintas como lo son la Latina y la Anglosajona, las cuales tienen dentro de sus funciones evaluar, supervisar y constatar, pero cada una se desarrolla dentro de sus respectivos modelos económicos. El modelo latino, el cual se centra en la intervención del Estado en todas las actividades económicas del mercado por medio de la autocracia y el clásico modelo liberal en el cual el Estado solo interviene cuando las circunstancias lo ameritan, dejando que el mercado se autorregule. (Montaño, 2013).

### **1. Teoría latina**

Esta vertiente se enfoca en la intervención del Estado tanto en el ámbito público como en el privado llegando a transformarse en un Estado empresario con el fin de regular los precios y mejorar la relación entre oferta y demanda, pero al no contar con los recursos suficientes para pagar a los funcionarios que ejercieran el control en el sector privado, delegó la financiación de este servicio a dicho sector dando



nacimiento así a la figura del Censor jurado de cuentas más conocido en Colombia como Revisor Fiscal, el cual es el encargado de defender los intereses del Estado y de los empresarios.

Además, gracias a la intervención del Estado a través del control en las operaciones del sector privado se dio origen por medio de la legislación a figuras de vigilancia con el objetivo de constatar el correcto manejo de sus operaciones, la actuación ante terceros y el cumplimiento ante la ley.

Por otra parte, dentro de los objetivos más importantes de este enfoque se encuentran: garantizar que los informes contables sean fidedignos y proteger los intereses tanto del Estado como de los propietarios y de la comunidad.

Por último, el control latino goza de características específicas que lo diferencian del anglosajón, entre estas se puede destacar la medición de desviaciones analizando los antecedentes y condiciones previas de los hechos económicos, supervisando su desarrollo y posibles consecuencias al mismo tiempo que se llevan a cabo las actividades operacionales de la organización, todo esto con el fin de evitar daños y proteger el interés general. (Montaño, 2013).

## **2. Teoría Anglosajona**

Esta teoría es todo lo contrario a la latina ya que existe menos participación del Estado, es decir, el control es ejercido de manera autónoma por los entes privados, bajo la ideología de la libre empresa donde el poder del Estado no tiene ningún reconocimiento. Por otra parte, esta teoría cuenta con dos paradigmas fundamentales de control basados en su relación con el capital, la administración y el trabajo.

El primer paradigma denominado modelo clásico de control Anglosajón tiene gran relación con la auditoría externa, el cual considera que el control debe llevarse a cabo por parte de los dueños de las organizaciones a través de especialistas que hagan seguimiento a las actividades llevadas a cabo por los administradores para posteriormente rendir cuenta de sus apreciaciones, además las actividades clásicas

de control se constituyen por el examen, la inspección, la comprobación y la confirmación, con el objetivo de detectar los errores en los informes contables producidos por la administración.

El segundo paradigma está compuesto por actividades de supervisión como la vigilancia y evaluación del desempeño del recurso humano y de la calidad de los productos y esta actividad es denominada Control Interno de igual manera da origen a dos variantes de control como son la auditoría administrativa y la auditoría operacional.

Por último, el control anglosajón se caracteriza por ejercer una acción posterior y selectiva sobre una muestra, basándose únicamente en la obtención de hallazgos de importancia material según las políticas y el nivel de riesgo trazados, dejando de lado la protección de otros intereses como los del Estado y la comunidad. (Montaño, 2013).

Teniendo en cuenta lo expuesto en estas dos teorías se puede establecer que el control es un elemento muy importante en el manejo de los recursos ya sea en empresas del sector privado o público ya que permite evaluar, verificar y explicar los resultados obtenidos teniendo en cuenta las desviaciones e interferencias para luego ser comparado con lo inicialmente planeado y así poder tomar acciones correctivas. (Puentes, 2013).

A nivel estatal cuando se habla del control que ejerce el Estado sobre el presupuesto, se puede decir que está distribuido y reglamentado por las distintas leyes que lo soportan como el decreto 111 del 1996 y la ley 225 de 1995 en las que se pueden evidenciar varios tipos de controles: el control político y el control fiscal que incluye el control financiero, el control de legalidad, el control de gestión y el control de resultados

1. Control político: el Congreso de la República ejercerá el control político sobre el presupuesto a través de los siguientes instrumentos: citación de los ministros y de los jefes de departamento administrativos a las comisiones institucionales.

Evaluar y examinar los informes del presidente, ministros y jefes de departamentos administrativos con relación a la ejecución de planes y programas.

Análisis de la cámara de representantes sobre el cierre definitivo de la cuenta general del presupuesto y del tesoro presentada por el contralor general de la república.

2. Control fiscal: es una función pública ejercida por la Contraloría General de la República que debe vigilar la gestión fiscal de la administración, particulares y entidades que manejen fondos o bienes de la nación. Para lograr este objetivo debe llevar a cabo varios controles como el financiero, de legalidad, de gestión y de resultados una vez elaborado y ejecutado el presupuesto, y en casos especiales esta vigilancia podrá ser delegada a organizaciones privadas colombianas por medio de concurso público de méritos.

- ❖ Control financiero: examina la razonabilidad de los estados financieros comprobando que en la elaboración de estos y en las transacciones y operaciones que los originaron se observaron y cumplieron las normas prescritas por las autoridades competentes y los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- ❖ Control de legalidad: este control es llevado a cabo con el objetivo de comprobar si las operaciones financieras operativas y económicas y de otra índole son realizadas conforme a las normas que le son aplicables.
- ❖ Control de gestión: es el examen de la eficiencia y eficacia de las entidades en la administración de los recursos públicos, a través de la evaluación de los procesos, la utilización de indicadores de

rentabilidad y desempeño y la identificación de la distribución del excedente que estas producen.

- ❖ Control de resultados: es el examen que se realiza para establecer en qué medida los objetos de la vigilancia logran sus objetivos y cumplen los planes programas y proyectos adoptados por la administración en un periodo determinado.

En cuanto a lo que se refiere al sector privado se podría decir que el control presupuestal “es la vigilancia de la gestión de la empresa por medio de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de los presupuestos funcionales con los datos correspondientes registrados por la contabilidad durante el mismo periodo” (Jonio & Plaidoux, pág. 21). Es decir, se hace la comparación entre lo presupuestado en cada una de las áreas funcionales de la empresa con la realidad que en este caso es reflejada en los registros contables.

Por otra parte, para llevar a cabo el proceso de control presupuestal las organizaciones deben tener en cuenta ciertos principios. (Jonio & Plaidoux). Como son:

1. La empresa debe tener una política general y un plan de acción escalonado para varios años donde las previsiones deben haber sido establecidas y cifradas.
2. Este plan debe ser minuciosamente estudiado basándose en toda clase de documentación como estudio de mercado, investigación operativa, medios de distribución, incrementos en las ventas entre otros.
3. El presupuesto general de la empresa debe ser completo, es decir, este debe abarcar y contener todas las actividades en todas las fases.
4. Debe ser establecido para un periodo determinado generalmente de un año.

5. La comparación de los presupuestos con la realidad debe efectuarse de forma sistemática en periodos más cortos al año como por ejemplo mensual o trimestralmente.
6. El examen debe recaer sobre el conjunto de los presupuestos, es decir cada presupuesto será estudiado por separado para posteriormente interpretar las desviaciones.
7. El estudio de las desviaciones debe ser efectuado con precisión y las correcciones que se originen deben ser incorporados de forma inmediata a los presupuestos y debe aplicarse desde el nuevo periodo presupuestario (mes o trimestre).
8. Para efectuarse un debido estudio de las desviaciones presupuestales es necesario que la contabilidad general pueda suministrar los datos reales en el tiempo más corto posible.

Así mismo, el presupuesto es un elemento indispensable para todos los administradores y jefes de empresas ya que le permite ver claro y saber hacia dónde va. También permite establecer un plan de acción seguro y eficaz, de igual manera el control presupuestal contribuye en la previsión de distintas situaciones que pueden desviar las proyecciones planteadas en el presupuesto. (Jonio & Plaindoux).

En conclusión, de lo acá expuesto se puede decir que el control tiene diferentes facetas y muchas formas de ser aplicado, en el caso del sector público se realiza a través de normas y en el sector privado por medio de herramientas administrativas como las políticas organizacionales.

Además, el control es un proceso que requiere de ciertas condiciones como tiempo ya que su aplicación se debe hacer paso a paso y estudios sobre las actividades de la empresa para una eficiente aplicación.

## **2.5. Teoría De Las Restricciones (TOC) Y El Control Presupuestal**

En este punto se pretende analizar la relación existente entre la Teoría de las Restricciones y el Control Presupuestal. En primer lugar, la relación más marcada entre estos dos elementos es su finalidad, ya que los dos pretenden orientar las actividades de la empresa hacia el logro eficiente y eficaz de objetivos propuestos por la organización buscando la continuidad de esta en el mercado. En palabras de Goldratt (citado por Aguilera, 2000) “la meta de cualquier sistema industrial, comercial o de servicio es ganar dinero en el presente como también garantizar la continuidad en el futuro” (p.55).

La segunda relación, es la identificación de fallas, que en el caso de la TOC se refiere a los cuellos de botella, los cuales se definen como aquellos recursos o procesos que limitan el cumplimiento de los objetivos globales de la empresa y el control presupuestal a los desvíos que se puedan presentar en la ejecución presupuestal, para posteriormente analizarlos y corregirlos.

Esto se evidencia cuando Aguilera (2000) afirma que “el análisis simultáneo de las restricciones contribuye con el proceso de mejoramiento continuo en busca del óptimo global, igualmente mejora el proceso de decisión en las fases de compra y entrega.

Como explican Jonio & Plaindoux “el control presupuestario permite amplios desarrollos cuando, estando la organización de la empresa en marcha, el presupuesto, de mes en mes, es constantemente vigilado, estudiado, controlado y rectificado investigando minuciosamente el porqué de todas las desviaciones sin excepción alguna (...) y estableciendo las correcciones que seguidamente deberán ser impuestas en la producción o en la gestión de la empresa”. (p.156).

También se enfocan en las áreas funcionales de la empresa, teniendo en cuenta tanto las fortalezas como las debilidades de cada una y en base en esto, las integra para lograr la máxima rentabilidad. De igual manera ambas establecen los pasos que trazan el camino hacia la obtención de la meta permitiendo el análisis de

diferentes variables que puedan afectar el resultado deseado y tomar decisiones en el momento oportuno.

Esto lo demuestra Aguilera (2000) cuando afirma que la TOC se fundamenta en la teoría de los sistemas lo cual posibilita “el análisis de la empresa a partir del estudio de sus partes menores (subsistemas) que se interrelacionan entre sí en el cumplimiento de sus objetivos” (p. 54).

Por su parte el control presupuestario según Jonio & Plaindoux “ el control presupuestario es la vigilancia de la gestión de la empresa por medio de la comparación sistemática del conjunto de presiones establecida para cada uno de los presupuestos funcionales(....)”(p.21).

## **2.6. Desarrollo Histórico Y Comportamiento De Las Pymes En América Latina**

En este apartado se pretende hablar del desarrollo histórico y la influencia económica y social que tienen las Pymes en América Latina y como estas constituyen un motor de desarrollo para los distintos países de la región.

Las Pymes son unidades económicas productoras de bienes y servicios dirigidas por sus fundadores de manera personalizada y autónoma, se caracterizan por ser de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado. (Cardozo, Velásquez y Rodríguez, 2012).

En primer lugar, las primeras incursiones en materia empresarial en América latina se dieron a finales del siglo XIX con la industria manufacturera, pero el verdadero crecimiento industrial se da en el siglo XX en países como México y Brasil para posteriormente extenderse a toda la región. (Van Hoof & Gómez, 2015).

Después de la segunda guerra mundial las empresas latinoamericanas crecerían notablemente gracias a las políticas de desarrollo liderada por la CEPAL, que se orientaba a la protección de empresas nacionales en busca de reducir las

importaciones. En este periodo tanto las empresas estatales como las privadas contaban con una infraestructura frágil diseñadas para atender un mercado pequeño teniendo como consecuencia que estas no generaran mucho valor para la región. (Van Hoof & Gómez, 2015)

A finales del siglo XX pierde fuerza las políticas proteccionistas y la reducción de importaciones y se da origen a reformas económicas impulsadas por la globalización y surge la visión de la Pyme como fuente de innovación y cambio tecnológico. También se reconoce que la pyme logra impulsar fuerzas competitivas, satisfacer necesidades desatendidas y crear mercados menos masivos.

En la misma época, América Latina tuvo un importante desarrollo en nuevas industrias lideradas por las Pymes, como el éxito alcanzado en el mercado de exportaciones de software de Uruguay, de revestimiento de construcción en Colombia y la gran variedad de vinos provenientes de Chile y Argentina. (Van Hoof & Gómez, 2015).

Hoy en día la Pyme Latinoamericana se ha convertido en una fuente de acumulación de capital y cambio tecnológico ubicándose principalmente en las grandes ciudades haciendo que en gran medida estas se fortalezcan. (Van Hoof & Gómez, 2015).

### **2.6.1. Desarrollo histórico del marco legal de las pymes en Colombia**

El departamento nacional de planeación (DNP) basándose en lo que había establecido el Comité Asesor de la pequeña y mediana industria de la Asociación Colombiana de las pequeñas y medianas empresas (ACOPI) y en un documento publicado por el Stanford Research Institute, en 1970 el DNP, definió la pequeña y mediana industria como aquella cuyos activos totales no excediera de 10 millones de pesos corrientes y emplearan entre 5 y 99 trabajadores. (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villarreal, 2015).

Después en este mismo año en un estudio elaborado por la Fundación para el fomento de la investigación científica y tecnológica se presentan dos definiciones diferentes a la del DNP, la primera definición corresponde a la Caja Colombiana de



Crédito Agrario Industrial y Minero en donde establece que el pequeño empresario es aquel cuyo patrimonio bruto es inferior a 500000 pesos Colombianos y el mediano empresario es aquel cuyo patrimonio bruto es superior a 500000 pesos e inferior a 2,5 millones de pesos Colombianos. (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villarreal, 2015).

Y la segunda definición corresponde a la Corporación Financiera Popular que definió las pequeñas y medianas industrias como aquellas cuyas actividades pertenezcan al sector industrial, minero o agropecuario y sus activos totales no sobrepasen un valor de 35 millones de pesos Colombianos, dispongan de recursos económicos escasos, sean dirigidos por sus propietarios, no puedan acudir al mercado de capitales entre otras (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villarreal, 2015).

Ya en el año de 1984 con la expedición del Decreto 1561 se estableció la primera definición oficial de la pequeña y mediana industria en Colombia, los criterios utilizados para esta clasificación fueron el número de trabajadores, las ventas anuales y los activos totales, pero solo hacía referencia a la pequeña y mediana industria manufacturera y no se distinguía en términos cuantitativos la pequeña de la mediana industria. (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villarreal, 2015).

En 1986 el Decreto 1561 fue derogado por el Decreto 1960 el cual clasificó las empresas por el número de empleados y el valor de los activos teniendo en cuenta solo las pequeñas y medianas industrias manufactureras.

Luego, durante el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990) se presentó un proyecto de Ley para establecer la definición de la micro, pequeñas y medianas empresas de cada sector productivo como: el comercio, servicios, construcción e industria manufacturera, así en el año de 1988 se expidió la Ley 078 por la cual se dictan disposiciones de fomento para la microempresa la pequeña y la mediana industria. (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villarreal, 2015)

Esta definición solo fue una actualización de la normatividad anterior ya que utilizó los mismos criterios de clasificación de número de empleados y el valor de los activos incluyendo al comercio, a la construcción y a los servicios. Esta Ley da paso

al análisis de la microempresa, la pequeña y la mediana industria conjuntamente, pero sin distinguir claramente la una de la otra. (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villarreal, 2015)

Pasado 20 años de vigencia de la Ley 078 el Gobierno nacional a través de la Ley 135 de 1999 presentada por ese entonces Ministro de Desarrollo Económico Jaime Alberto Cabal Sanclemente, en el que se propuso una nueva definición a los conceptos de microempresa, pequeña y mediana empresa, debido a que la Ley 078 había quedado obsoleta antes los avances económicos de la Nación generando dificultades en su aplicación (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villarreal, 2015).

Finalmente, esta propuesta fue sancionada en el año 2000 siendo nombrada Ley 590 de 2000, en esta se estableció como criterios de clasificación el número de trabajadores y los activos totales, y se hizo oficialmente una distinción cuantitativa entre la pequeña y mediana empresa. Posteriormente en el 2004 se sanciono la Ley 905 que no tuvo cambios muy relevantes ya que solo cambio el valor de los rangos de los activos totales (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villarreal, 2015).

Para concluir, se puede decir que el presupuesto en Colombia tanto en el sector público como en el sector privado ha sido una herramienta esencial en el desempeño y desarrollo de las actividades de estas organizaciones debido a su adaptabilidad no solo a los cambios del mercado sino también a los cambios políticos y sociales.

Además, el control sobre el presupuesto constituye un eslabón importante para el cumplimiento de los diferentes objetivos propuestos para el lograr la meta global ya que hace posible el seguimiento de las acciones realizadas por cada una de las partes que integran el presupuesto como son: las áreas funcionales, las personas que hacen parte de la organización y los recursos económicos y físicos.

Por otra parte, las Pymes se reconocen como unidades de negocio que generan importantes aportes a la economía como la generación de capital, innovación y empleos en los países Latinoamericanos entre estos Colombia, de igual manera estas suelen ser más susceptibles a los cambios políticos, económicos y sociales,

razón por la cual el presupuesto y su control les permite predecir y adaptarse a dichos cambios contribuyendo a su desarrollo y crecimiento.

Reconociendo la importancia de las pymes para la economía colombiana, en esta investigación se quiso profundizar en temas relacionados con el origen de las pymes comerciales, el presupuesto y el control presupuestal en estas entidades, pero debido a que se encuentra poca información documentada sobre estas empresas no se pudo llevar a cabo un análisis más exhaustivo.

### **Capítulo 3**

#### **Identificación de las áreas funcionales en las empresas comerciales del municipio de Jamundí- Valle del Cauca y los elementos para la elaboración y control del presupuesto.**

Es importante mencionar que en este apartado se empezara hablando de los elementos y beneficios del presupuesto público y su control, debido a la importancia e influencia que ha tenido desde sus orígenes en el desarrollo presupuestal privado, permitiendo a este último adaptarlo a su contexto y necesidades. Abordando temas como son: la fase o etapa de preparación, presentación, aprobación, ejecución, recaudo y control.

Por otra parte, se realiza una búsqueda documental con el objetivo de establecer los elementos y beneficios de la herramienta presupuestal en el sector privado, en donde se identifican cada una de las fases o etapas del presupuesto en este sector, entre estas se encuentran: la etapa o fase de Preiniciación, elaboración, ejecución, control y evaluación haciendo énfasis en la información que se requiere para desarrollar cada etapa.

Posteriormente se lleva a cabo un muestreo que permita determinar a través de encuestas qué tan relevante es el esquema presupuestal y su control en el proceso administrativo y operativo de las Pymes comerciales del municipio de Jamundí -

Valle del Cauca y así mismo establecer cuál es la estructura organizacional de estas.

### **3.1. Elementos Del Proceso Presupuestal Público Colombiano**

En el ámbito público el presupuesto es una herramienta fundamental para la planeación y el manejo de los recursos que está fundamentada por el Decreto 111 de 1996 el cual ayuda a orientar a las distintas entidades públicas de orden nacional, departamental y municipal en la conformación del Presupuesto Público, estableciendo los elementos que son necesarios para la preparación de este, contemplando las etapas de preparación, presentación, aprobación, ejecución, recaudo y control, las cuales contienen los pasos y procedimientos para llevar a cabo la elaboración de esta herramienta según los lineamientos y principios establecidos en dicha normatividad, a saber.

#### **3.1.1. Fase o etapa de preparación**

En esta fase se tiene en cuenta una serie de pasos donde es necesario involucrar a cada una de las entidades que conforman la estructura gubernamental, dando a entender que la herramienta presupuestal no es un proceso de aislamiento en donde participan unos pocos, sino que es un procedimiento en donde se parte de las necesidades individuales para posteriormente integrarlas en una estructura general, dicha estructura tiene como finalidad armonizar las funciones de cada una de estas entidades hacia un objetivo común.

Siguiendo este orden de ideas se establece que “corresponde al Gobierno preparar anualmente el Proyecto de Presupuesto General de la Nación con base en los anteproyectos que le presenten los órganos que conforman este presupuesto” (Decreto 111, 1996). En la preparación participan todas las entidades en sus respectivas especializaciones representada por los ministros del Despacho en su condición de coordinadores sectoriales, el Ministro de Hacienda como miembro de comunicación entre el Gobierno y el Congreso, el Director de Planeación Nacional y los Consejos Regionales de Planeación. (Ortega , 2014).

Para llevar a cabo la actividad de preparación, cada entidad que pertenezca al Estado debe elaborar un listado de los gastos y proyectos a desarrollar según su función y plasmarlos en un anteproyecto que posteriormente será presentado al Gobierno Nacional, este deberá tener en cuenta la disponibilidad de recursos y los principios presupuestales para la determinación de los gastos que se pretenda incluir en el proyecto de presupuesto (Decreto111, 1996).

Acto seguido, se prepara el Plan Financiero, el cual deberá ajustarse a las ejecuciones anuales, la preparación de este plan estará a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público en coordinación con el Departamento Nacional de Planeación, a su vez este debe pasar a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y social (CONPES) y del Consejo Superior de Política Fiscal (CONFIS). (Decreto111, 1996).

Por último, se elabora el Plan Operativo Anual de Inversiones, este debe hacerse con base en la meta de inversión para el sector público contemplada en el Plan Financiero, su elaboración le corresponde al Departamento Nacional de Planeación en Coordinación con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Este Plan, una vez aprobado por el CONPES será remitido a la Dirección General del Presupuesto Nacional para su inclusión en el Proyecto de Presupuesto General de la Nación. (Decreto111, 1996). Lo anterior se refiere a la planificación de la inversión financiera en relación con los diferentes programas planes y proyectos a desarrollar.

Esta etapa a nivel departamental es llevada a cabo por el Gobernador por medio de la Secretaria de Hacienda y la Oficina de planeación, estas deben estudiar los anteproyectos de gasto de funcionamiento y de inversión presentados por las dependencias u órganos incluidos en el Presupuesto General de Departamento para hacer los ajustes a que haya lugar y elaborar el proyecto de presupuesto. (Cordoba, 2014).

Este proyecto debe ser presentado por la Secretaria de Hacienda al Gobernador antes del 31 de agosto. Este lo estudiara y si considera necesario hacer

modificaciones lo devolverá a la Secretaria de Hacienda a más tardar el 15 de septiembre para que se incorporen en el proyecto. (Cordoba, 2014).

En lo que se refiere al nivel municipal, por medio de la Secretaria de Hacienda Municipal y en base en los anteproyectos presentados por los órganos y dependencias que conforman dicho presupuesto el Alcalde preparara anualmente el Proyecto del Presupuesto Municipal teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos y los principios presupuestales para atender los gastos incluidos en este.

Con lo anterior es posible visualizar como la preparación del presupuesto parte en primer lugar de la elaboración de Anteproyectos por parte de las entidades públicas, luego se contempla la elaboración de un Plan Financiero y su respetiva presentación al Conpes y al Confis, por último, se hace el Plan Operativo Anual de Inversión y se presenta al Conpes, en cuanto al plan financiero y al plan operativo anual de inversiones es necesario aclarar que estos deben estar estrechamente relacionados para evitar desequilibrios entre los recursos económicos y los planes a desarrollar.

De igual manera se puede deducir que tanto a nivel Nacional, Departamental y Municipal se aplican los mismos procesos, normas y principios presupuestales variando únicamente los órganos que intervienen en el desarrollo presupuestal.

También se puede visualizar que la etapa de preparación es importante porque sienta las bases en el eslabón del presupuesto, dando paso al desarrollo de las siguientes fases, por tal motivo es necesario que esta se lleve a cabo de manera eficiente y de acuerdo con lo establecido por el Decreto 111 de 1996.

### **3.1.2. Fase o etapa de presentación**

Antes de profundizar en la fase o etapa de presentación y debido a la importancia que representa la intervención realizada por el Estamento Legislativo en el proceso presupuestal, es preciso aclarar algunos puntos con el objetivo de dar a conocer como está conformado y que parte de este se especializa en todo lo relacionado con el Presupuesto Nacional, así mismo las fechas claves para la presentación y aprobación del presupuesto.

El Congreso de la Republica está conformado por el Senado y la Cámara de Representantes, estas a su vez se encuentran divididas en comisiones constitucionales permanentes, comisiones legales, comisiones accidentales y otras comisiones, para efecto de este trabajo se profundizará en las comisiones constitucionales permanentes las cuales son las encargadas de dar el primer debate a los proyectos de Ley o de actos legislativos relacionados con los asuntos de su competencia. (C.P art. 114; Ley 5/1992, art. 34; Ley 3/1992, art. 1).

Las comisiones constitucionales permanentes en cada una de las cámaras serán siete, de las cuales, la comisión cuarta es la encargada de revisar el presupuesto y está compuesta por 15 miembros del Senado y 27 miembros de la Cámara de Representantes quienes deben conocer sobre leyes orgánicas del presupuesto, sistema de control fiscal financiero, entre otros. (Ley 3, 1992) .

Por otra parte, este se reunirá según lo establecido en el capítulo II, artículo 138 de la Constitución Política (1991) en “sesiones ordinarias, durante dos periodos por año, que constituirán una sola legislatura. El primer periodo de sesiones comenzara el 20 de julio y terminara el 16 de diciembre; el segundo el 16 de marzo y terminara el 20 de junio” (p. 60).

Hecha la observación anterior, en la fase de presentación una vez se ha elaborado el anteproyecto del presupuesto anual de rentas y gastos, el Gobierno Nacional lo presentara ante las comisiones económicas del Senado y Cámara, quienes realizan las primeras revisiones para determinar los ajustes que este requiera en relación con lo dictaminado por el Estatuto Orgánico del Presupuesto, cada año, en la primera semana del mes de abril, posteriormente presentara el presupuesto definitivo ante el Congreso Nacional a partir del 20 de julio. (Decreto111, 1996, art. 51 ).

Seguidamente el Gobierno Nacional pondrá el Proyecto de Presupuesto General de la Nación a disposición del Congreso por medio del Ministerio de Hacienda y Crédito Público los primeros diez días de cada legislatura que comprende desde el 20 de

Julio al 30 de julio, el cual contendrá el proyecto de Rentas, el proyecto de Gastos y el resultado fiscal. (Decreto111, 1996).

A nivel departamental el Presupuesto General de Departamento es presentado por el gobernador a la Asamblea Departamental dentro de los primeros diez días del tercer periodo de secciones ordinarias, este debe contener el proyecto de rentas, gastos y resultado fiscal con un informe económico que expone las políticas para el respectivo año. En lo que se refiere al municipio se da la misma situación solo que en este caso el alcalde es el encargado de presentar el Proyecto del Presupuesto Municipal al Concejo Municipal.

Tal como se observa, la etapa de presentación es importante porque se revisan los errores que tiene el anteproyecto de una manera especializada y se establecen las mejoras a que haya lugar, logrando así sentar las bases para la aprobación, ejecución y control del proyecto presupuestal.

### **3.1.3. Fase o etapa de aprobación**

Una vez presentado el proyecto a las comisiones del Senado y Cámara de Representantes por parte del Gobierno Nacional, estas comisiones oirán al banco de la República para conocer la opinión que tiene este sobre el impacto macroeconómico y sectorial del déficit y el nivel de gasto propuesto. (Decreto111, 1996).

En caso de que el proyecto no se ajuste a las instrucciones establecidas en la Ley Orgánica del Presupuesto, las comisiones del Senado y Cámara de Representantes se lo devolverán al Ministerio de Hacienda y Crédito Público antes del 15 de agosto y esta lo presentara de nuevo antes del 30 de agosto de cada vigencia con las correcciones correspondientes. (Decreto111, 1996).

Estas comisiones tendrán plazo hasta el 15 de septiembre para decidir sobre el monto definitivo del presupuesto de gasto y hasta antes del 25 de septiembre del año respectivo para aprobar el proyecto presupuestal y las plenarias iniciarán su discusión el 1 de octubre de cada año pasando por dos debates. En caso de que el



congreso hasta el 20 de octubre del mismo año no haya expedido el Presupuesto General de la Nación registrará el proyecto presentado por el Gobierno.

Así mismo, es importante aclarar que el Congreso de la Nación cuenta con los tres primeros meses de cada legislatura y con las reglas de la Ley Orgánica de Presupuesto, para discutir y expedir el presupuesto general de rentas y la Ley de apropiaciones. (Constitución Política, 1991).

Igualmente, la Asamblea Departamental en su tercer debate deberá aprobar el Presupuesto del Departamento antes del 15 de noviembre a la medianoche del año correspondiente, si esto no se hace el Gobernador mediante el decreto de repetición pondrá en vigencia el proyecto presentado por el incluyendo las modificaciones realizadas que se hayan hecho en los dos primeros debates. (Cordoba, 2014).

El proyecto de presupuesto municipal pasa por el mismo proceso para su aprobación, estos se diferencian en es que la Asamblea Departamental realiza tres debates y el Concejo Municipal solo dos y el presupuesto municipal debe ser aprobado el 30 de noviembre del respectivo año antes de la medianoche. (Cordoba, 2014).

Para concluir en la etapa de aprobación el Congreso a nivel Nacional, la Asamblea a nivel departamental y el Concejo a nivel municipal juegan un papel importante ya que es el encargado de expedir el Presupuesto General en cada una de la instancia teniendo en cuenta los efectos que su aplicación puede tener sobre la economía de la Nación, reafirmando al presupuesto como una herramienta fundamental para el desarrollo del país.

#### **3.1.4. Fase o etapa de ejecución**

La ejecución presupuestal es el desarrollo de cada una de las actividades que se encuentran en el presupuesto, este se debe ejecutar durante el año fiscal que empieza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año.

En primer lugar todos los actos administrativos como programas y proyectos que afecten las apropiaciones presupuestales deberán contar con certificados de

disponibilidad el cual garantiza la existencia de la apropiación suficiente para atender estos gastos, también deberán contar con un registro presupuestal para que los recursos no sean desviados a ningún otro fin y se establece que como condición primordial este registro debe indicar claramente el valor y el plazo de las prestaciones a las que haya lugar. (Decreto111, 1996).

Por otra parte, la ejecución de los gastos cuenta con un instrumento de suma importancia el cual se denomina Programa Anual Mensualizado de Caja (PAC) que se define como “el monto máximo mensual de fondos disponibles en la Cuenta Única Nacional, para los órganos financiados con recursos de la Nación”. (Decreto111, 1996, art. 73).

Esto con el fin de permitir al Ministerio de Hacienda y la Planeación Nacional detectar los ciclos tanto en el gasto como en el recaudo, para evitar los picos y normalizar las operaciones, debido a que en todos los meses del año los gastos como los ingresos no se causan de una manera regular; Hay meses con mayores gastos para las distintas entidades y otros con menores, lo mismo sucede con el recaudo de los ingresos. (Ortega , 2014).

En consecuencia, los pagos se harán teniendo en cuenta el PAC y se sujetarán a los montos aprobados en este, de igual manera que el PAC tenga un tope establecido no quiere decir que no se puedan hacer modificaciones. Dichas modificaciones necesitan el permiso de la Dirección General del Presupuesto y solo podrán llevarse a cabo cuando:

- a. La Dirección General del Presupuesto detecte una deficiencia en su ejecución.
- b. Se reducirán las apropiaciones si las condiciones macroeconómicas del país así lo exigen.
- c. “Las modificaciones financiadas con ingresos propios de los establecimientos públicos serán aprobadas con relación a las metas globales de pagos fijadas en el Confis” (Ortega, 2014, p.275).

Tanto en los Departamentos como en los Municipios el Presupuesto sigue los mismos lineamientos del Presupuesto General de la Nación, estos lineamientos hacen referencia a los certificados y registros que se deben llevar a cabo para el desarrollo del presupuesto, todo esto se realiza por medio del Programa Anual Mensualizado de Caja (PAC). (Cordoba, 2014).

En resumen, la ejecución de todos los fondos disponibles y pagos establecidos en el Presupuesto General, Departamental y Municipal deben contar con un certificado que avale su existencia, posteriormente estos montos deberán contar con un registro donde se debe especificar el valor y el plazo en que se llevaran a cabo y por ultimo dichos valores deben tener relación con los fondos disponibles y aprobados en el PAC.

Lo anterior da a entender que los certificados y registros representan una forma de seguimiento y control sobre los recursos que le pertenecen al Estado y que este a puesto a disposición de las administraciones públicas para el desarrollo de proyectos, evitando así posibles desviaciones o detectandolas en el caso de que se presentaran.

### **3.1.5. Fase o etapa de recaudo**

Para efectos del presupuesto público se entiende por recaudo la percepción de los ingresos corrientes de la Nación, los recursos de capital, las rentas parafiscales, los fondos especiales e ingresos de los establecimientos públicos. (Ortega , 2014).

Por otra parte, la Constitución Política establece que el Presidente sera el responsable de velar por el recaudo de los ingresos e invertirlos de acuerdo con lo establecido por las Leyes, para cumplir con este fin el Gobierno a delegado al Ministerio de Hacienda y Crédito Público para efectuar el recaudo de las rentas o ingresos y recursos de capital del Presupuesto General y este organo realiza esta tarea por medio de las oficinas de manejo de su dependencia o entidades de carácter público o privado a quienes haya autorizado para cumplir con tal función. (Puentes, 2013).

El recaudo es una fase importante para el desarrollo presupuestal porque es el medio utilizado por el gobierno para percibir los ingresos que permiten llevar a cabo cada una de las metas, planes y objetivos que se han contemplado en el Presupuesto General de la Nación.

### **3.1.6. Fase o etapa de control**

El control es una actividad inherente en todas las fases del presupuesto, es decir abarca desde el inicio del mismo hasta su final, permitiendo la evaluación y explicación del porque se obtuvieron ciertos resultados y la desviación que se produjo entre lo inicialmente planteado, mostrando así la importancia que tiene este para la revelación de las fallas y desviaciones que se puedan presentar en el proceso presupuestal.

Por tal motivo el seguimiento del presupuesto en el sector público se hace evidente en las etapas de presentación, aprobación y ejecución.

Este esta dividido en tres partes que inicia con un control politico a nivel general a cargo del Congreso de la República a nivel Nacional, la Asamblea Deapartamental en los departamentos y el Concejo Municipal en los Municipios debido a que este comienza desde el mismo momento en que estos organos reciben el proyecto de presupuesto y se extiende hasta que se aprueba el fenecimiento de definitivo de la cuenta de presupuesto y del tesoro.(Ortega , 2014).

Despues se realiza un control financiero a cargo de la Dirección General del Presupuesto y el Ministerio de Hacienda y por ultimo se evalua la gestión que le corresponde hacerla al Departamento Nacional de Planeación, este tambien debe efectuar el seguimiento de los proyectos de inversión contemplados en el presupuesto. (Decreto111, 1996).

Por su parte en los Departamentos y Municipios este control es llevado a cabo por la Secretaria de Hacienda Departamental y el Organo de Planeación y la Secretaria de Hacienda Municipal respectivamente. También se realiza un control fiscal a cargo

de la Contraloría General del departamento y la Contraloría General del Municipio. (Ortega , 2014).

Igualmente en el desarrollo del proceso presupuestal se incluyen indicadores presupuestales que son una representación cuantitativa y verificable que representa la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo. La variabilidad en el valor de un indicador permiten estimar el avance hacia el logro de metas, objetivos, programas y proyectos. (Romero E. , 2017).

Así mismo, estos indicadores forman un elemento primordial en el control de todo presupuesto debido a que hace posible medir la ejecución de este frente a la meta estimada y evalúa la gestión de la dirección.

Para concluir, el control a pesar de ser una de las fases del presupuesto es inherente a lo largo de todo este proceso, ya que esta representado en cada una de las fases o etapas que lo conforman, esto se hace evidente en las acciones que desempeñan los individuos para cumplir con la elaboración, aprobación y ejecución de este, como es el caso de la fase de control en donde se necesita de un certificado que avale la existencia de programas y proyectos que afecten los montos presupuestales.

### **3.2. Beneficios Del Presupuesto Y Su Control En El Sector Público Colombiano**

A lo largo de este texto se ha visto que el presupuesto es una herramienta bastante importante, pero su verdadera utilidad solo se puede percibir si la dirección reconoce el presupuesto como una herramienta fundamental para ejecutar y controlar el plan de acción en la unidad de tiempo que se trate. (Puentes, 2013).

Entre los beneficios que ha brindado el uso del presupuesto al sector público se encuentran:

1. Es una fuerza restrictiva, ya que no se puede realizar gasto público o percibirse ingreso alguno que no haya sido incluido en el presupuesto. Esto es de gran importancia debido a que este se convierte en una fuente de

autorización y limitación para los gobernantes. (Ortega , 2014). Es decir, este instrumento disminuye el fraude en el manejo de los recursos públicos y limita de alguna manera el poder de los funcionarios públicos sobre el manejo de los recursos del Estado.

2. Al poner las cifras en papel ayuda a clarificar las ideas y facilita la detección de los puntos débiles o desviaciones que ameriten una mayor atención. (Puentes, 2013).
3. Al ser de carácter cuantitativo y cualitativo permite comunicar ideas y planes de una forma comprensible. (Puentes, 2013).
4. La información presente en el documento al ser precisa y oportuna facilita un análisis pertinente de los recursos utilizados en un momento determinado frente a los resultados previstos. Además, brinda la posibilidad de asignar con cierto grado de racionalidad los recursos a las distintas entidades del Estado. (Puentes, 2013).
5. Es una manera de anticipar las oportunidades o los riesgos futuros según la naturaleza del mercado o de la actividad gubernamental. (Puentes, 2013).
6. Los montos y partidas que se plasman en el presupuesto sirven de guía durante la ejecución del plan de acción y se utiliza como punto de comparación una vez se han completado los planes y programas. (Puentes, 2013).

### **3.3. Elementos Del Proceso Presupuestal Del Sector Privado**

El presupuesto del sector privado al igual que el presupuesto del sector público cuenta con ciertas etapas para su desarrollo, en las cuales se pueden notar las diferencias que existe entre estos, especialmente en el contexto en que se aplica como se verá a continuación:

Antes de empezar a hablar de las etapas o fases es necesario entender que la labor del presupuesto privado se da en dos niveles, el administrativo y el operativo. En cuanto a lo administrativo es necesario convencer a los directivos de las ventajas de la adopción del presupuesto con el objetivo de definir el rumbo de las empresas tanto en lo comercial como en lo financiero, facilitar el control y responder a los distintos cambios del mercado. De la misma manera, desde el punto de vista operativo es crucial concientizar al personal sobre sus beneficios, ya que sobre ellos recae la ejecución de lo que la dirección se propone en materia fabril y comercial. (Burbano J. , 2005).

Para llevar a cabo la labor de concientización es importante tener en cuenta que para prevenir conflictos en la ejecución presupuestal es necesario que los objetivos trazados por la dirección sean cuantificables, claros y alcanzables. También la dirección debe establecer un conjunto de alternativas, estudiar y evaluar sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado y el grado de aceptación por quienes ejecutaran los planes. (Burbano J. , 2005).

Estos planes no deben superar el potencial productivo, comercial y financiero de la empresa y tampoco trascender las habilidades de quienes los desarrollan, además la planeación y el presupuesto no debe ser inflexibles. (Burbano J. , 2005). Por último, los planes deben generar el compromiso de los planificadores y ejecutores.

En resumen, se puede apreciar que el presupuesto privado se desarrolla en un ambiente de cooperación y participación de todos los miembros de la organización, lo cual se vuelve necesario ya que el uso de este no cuenta con una ley que lo regule y obligue como es el caso del presupuesto público. También es de destacar que en el presupuesto privado es importante tener presente las fortalezas y debilidades de la empresa para que este pueda ser llevado a cabo de una manera óptima.

### **3.3.1. Etapas o fases del proceso presupuestal privado**

Después de las consideraciones anteriores sobre el contexto en el que se desarrolla el presupuesto privado se procederá a hablar de las etapas o fases, las cuales ya

se habían mencionado en el capítulo anterior, pero debido a la importancia de estas para realizar el presupuesto y su control en las pequeñas y medianas empresas comerciales se hará un análisis profundo de cada una de estas.

#### **3.3.1.1. Fase o etapa de pre-iniciación**

El presupuesto es en cierta medida es el estado futuro deseado de la empresa en un periodo de tiempo determinado. Pero para poder plasmar en forma de presupuesto este futuro, en primer lugar, hay que conocer el entorno en que se desenvuelve la organización y como puede aprovechar tanto las oportunidades como amenazas que este ofrece ya sea de manera interna o externa.

Por tal motivo en esta fase se debe realizar un diagnóstico interno y externo que permita determinar los factores que puedan afectar la empresa de manera negativa o positiva.

Los factores internos son todos aquellos que pueden ser controlados por la empresa, entre estos se encuentran: el esquema organizacional, donde se han planteado objetivos, metas, estrategias y políticas, los mecanismo de distribución, venta y promoción de los productos, así como la determinación del precio de venta considerando los precios manejados por la competencia. (Díaz, Parra, & López , 2012).

Entre estos factores también se encuentran las características empresariales que incluyen: la situación financiera, la eficiencia y la productividad y la actualización tecnológica. Cuando se habla de la situación financiera se hace referencia a “el estado financiero de las empresas con respecto al endeudamiento, la liquidez, la valorización de las propiedades y los índices de lucratividad, estas tienen efecto sobre la posibilidad de captar capitales, conseguir créditos o gestionar la concepción de plazos de bienes o servicios” (Burbano J. , 2005, p.45).

Es decir, de acuerdo de que tan consolidada este la imagen de la empresa ante las entidades financieras, los inversionistas actuales y los proveedores, será posible la obtención de fondos por parte de terceros y generación recursos en el desarrollo de



sus actividades. Esto les permitirá a las organizaciones proyectar las posibilidades reales de progreso a la vez que podrá saber si crecerá operativamente o solo sobrevivirá en el mercado. (Burbano J. , 2005).

En cuanto a la eficiencia y la productividad, la eficiencia comprende las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la compra y la comercialización del producto y la productividad se entiende como la producción por hora, para el caso de las empresas comerciales esta se entendería como la cantidad de ventas por hora en comparación con la competencia. Estos elementos tienen influencia sobre los costos y sobre la fijación de precios, en consecuencia, las variables citadas inciden en los presupuestos empresariales. (Burbano J. , 2005).

Los factores externos son aquellos que no pueden ser controlados por la empresa y que pueden afectar significativamente las actividades de estas, como son las políticas gubernamentales en asuntos tributarios, laborales, de comercio exterior, económicos, las preferencias de los clientes, las tendencias, gustos, capacidad de compra de los consumidores, las estrategias de mercado establecidas por la competencia, las relaciones y la situación regional, la inflación y la devaluación. (Díaz, Parra, & López , 2012).

Una vez hecho el diagnóstico de los factores internos y externos se pasará a evaluar los resultados obtenidos en periodos anteriores a través de los indicadores financieros con el objetivo de medir la gestión gerencial. Este diagnóstico tiene como propósito contribuir a sentar las bases del planeamiento estratégico y táctico, para tomar decisiones en los campos de la selección de estrategias competitivas y la selección de las opciones de crecimiento. (Burbano J. , 2005).

Por último, estas decisiones deben comprender objetivos, las estrategias y políticas encaminadas al aumento de las ventas, a la promoción de los productos y crear y mantener un clima organizacional que conjugue las metas empresariales y los objetivos de quienes trabajan en la empresa para posteriormente ponerlo a conocimiento del personal administrativo y operativo, una vez enterados los jefes

de cada área harán sus propios planes teniendo en cuenta que los diversos niveles de la organización están entrelazados.

De lo anterior se concluye que la realización del diagnóstico permite a cualquier organización conocer su posición en relación con su entorno en términos de competencia, ventas, clientes y políticas gubernamentales, también permite analizar la capacidad que tiene esta internamente para responder a las oportunidades o amenazas que se presentan en el medio en el que desarrolla sus actividades.

### **3.3.1.2. Fase o etapa de elaboración**

La elaboración del presupuesto del sector privado requiere que cada una de las áreas funcionales de la empresa brinde información de sus necesidades y proyecciones para cumplir sus objetivos individuales en relación con los objetivos en común de la empresa.

La información suministrada por cada área funcional varía según su propósito y finalidad, estas áreas se presentan a continuación:

- ❖ **El área de ventas:** debe suministrar información sobre las cantidades por vender, los precios de venta, el margen de utilidad que se espera por cada producto, los puntos y zonas de ventas, la cantidad de vendedores y gastos relacionados con las ventas y demás aspectos que considere necesario la empresa. (Díaz, Parra, & López , 2012).
  
- ❖ **El área de compras:** se debe brindar información sobre la cantidad de bienes y productos terminados que se pretende comprar teniendo en cuenta la calidad y precios que la empresa está dispuesta a pagar. (Díaz, Parra, & López , 2012). Es importante tener en cuenta la relación existente entre el área de compra y el área de ventas ya que las proyecciones que se hagan de compras repercute de una manera negativa o positiva sobre las ventas.

- ❖ **El área de talento humano:** en esta área se debe determinar la cantidad, la jornada de trabajo, el costo y gasto de nómina del personal de cada una de las áreas funcionales, entre otros. (Díaz, Parra, & López , 2012).
- ❖ **El área administrativa:** en esta la información suministrada por cada una de las áreas anteriores se establece el efectivo que cubra los costos y gastos operacionales de cada uno de estos departamentos. (Díaz, Parra, & López , 2012).

Esta información debe cuantificarse y representarse en términos monetarios a través de cédulas sumarias y cédulas específicas, las cuales permitirán la sistematización de los datos proporcionados por cada área, a su vez que constituyen el soporte de los presupuestos, así mismo la elaboración de los estados financieros presupuestados, de los indicadores e informes constituyen el presupuesto que se presenta a las directivas quienes podrán hacerle las correcciones que consideren necesarias. (Del Rio González, Del Rio Sánchez, & Del Rio Sánchez, 2009).

Una vez hecho los ajustes y establecido el presupuesto definitivo este será socializado ante todos los integrantes de la empresa.

### **3.3.1.3. Fase o etapa de ejecución**

En esta etapa se ponen en marcha las estrategias y planes propuestos para el cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la empresa, para llevar a cabo esta labor es necesario que los responsables del presupuesto establezcan periodos de revisión ya sean mensuales, bimestrales o trimestrales, esto dependiendo del criterio de cada organización. (Díaz, Parra, & López , 2012).

Esta labor tiene la finalidad de detectar variaciones y sus causas y realizar informes sobre ellas para posteriormente tomar decisiones al respecto comunicándolas a los directivos y jefes de cada sección para que estos tomen las acciones correctivas que sean necesarias. (Díaz, Parra, & López , 2012).

#### **3.3.1.4. Fase o etapa de control**

Para determinar si un sistema presupuestal está siendo llevado a cabo de manera eficiente y efectiva es necesario que se realice un control presupuestal que consiste en la comparación de los datos incluidos en el presupuesto con los realmente obtenidos en un periodo determinado. Las desviaciones encontradas deben analizarse al tal punto que permitan tomar medidas para corregir las inconsistencias. (Díaz, Parra, & López , 2012).

Para efectuar dicho control se deben realizar las siguientes actividades: cómo preparar informes ya sea de forma parcial o acumulativa que contengan comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado, también se deben analizar y explicar las desviaciones ocurridas e implementar las medidas correctivas o modificar el presupuesto cuando sea necesario. (Burbano J. , 2005).

#### **3.3.1.5. Fase o etapa de evaluación**

Esta etapa es importante porque permite conocer que debilidades y fortalezas se tuvieron en el desarrollo de cada una de las etapas presupuestales.

Por tal motivo se realiza un análisis global que abarca todas las etapas del presupuesto porque con los resultados obtenidos se hace un proceso de retroalimentación que tiene por objetivo conocer los aciertos y fallas para determinar si es necesario mejorar procesos y o cambiarlos cuando así se requiere. (Díaz, Parra, & López , 2012).

La acción de retroalimentación permite acabar con la resistencia que pueda existir hacia la implementación del presupuesto. (Burbano J. , 2005).

### **3.3.2. Beneficios del presupuesto y su control en el sector privado**

Al igual que en el sector público el presupuesto del sector privado brinda una serie de beneficios ya que su aplicación tiene como consecuencia el buen manejo de los recursos y el conocimiento de la empresa razones que permiten tener un control

sobre todas las actividades que realiza la organización y brinda un panorama de hacia dónde se pretende dirigir esta.

Algunos de los beneficios de la implementación del presupuesto privado se enumeran a continuación:

1. Se puede direccionar los planes estratégicos de la empresa buscando maximizar su valor, de igual manera se hace una anticipación al futuro de las actividades de la empresa.
2. Se puede replantear permanentemente las políticas, objetivos y procedimientos de la empresa.
3. Se puede tomar medidas preventivas con base a los resultados de las cifras presupuestales.
4. Se puede establecer estándares de inventario óptimos, necesidades de inversión y financiación.
5. Se establece un control permanente a todas las áreas de la empresa.
6. Se puede minimizar costos y maximizar actividades.
7. Permite el conocimiento pleno de las áreas funcionales de la empresa identificando debilidades y fortalezas.
8. Se puede evaluar la gestión de los administradores (Díaz, Parra, & López , 2012).

Para dar por concluido, el presupuesto es un proceso que abarca toda la empresa y el entorno que la rodea. También el presupuesto del sector público y del sector privado se desarrolla en un contexto diferente, el primero se fundamenta en una Ley que obliga su aplicación en los entes públicos, en cambio el segundo necesita de un consenso de la mayoría de los integrantes de una organización, abarcando desde la administración hasta el nivel operativo para dar cumplimiento a su aplicación.

Así mismo se puede deducir que estos presupuestos tienen en común la forma en que se ha dividido su estructura, es decir, ha sido seccionado en diferentes fases o etapas en las cuales se puede notar que el desarrollo del proceso presupuestal involucra varios órganos.

Por parte del presupuesto público estos órganos comprenden el Congreso, la Asamblea Departamental y el Concejo municipal que cumplen la función de revisar aprobar y ejercer control mientras que en el presupuesto privado se designa a una persona o un grupo de personas y la directiva de la organización.

### **3.4. Metodología Aplicada En La Obtención De La Información Primaria**

En esta sección se pretende realizar una evaluación sobre el uso del presupuesto y su control por parte de las empresas comerciales pequeñas y medianas más conocidas como Pymes del municipio de Jamundí – Valle, específicamente las empresas ubicadas en la zona urbana de este municipio, con la finalidad de reunir los datos suficientes para la presentación y desarrollo de una propuesta de control presupuestal para estas entidades.

Para obtener los datos se realizará una encuesta la cual consta de nueve preguntas, esta será aplicada a los gerentes, administradores o a los dueños de las respectivas organizaciones como se muestra a continuación.

Para realizar dicha encuesta, en primer lugar es necesario saber la totalidad de empresas que se encuentran en el Municipio de Jamundí- Valle, para cumplir con dicho objetivo se acudió a la Secretaria de Hacienda del Municipio, quien suministro un listado de tres mil novecientos cuarenta y ocho (3.948) empresas de todo tipo de sector y actividad económica, de las cuales se determinó que seiscientos ochenta y ocho (688) empresas se dedican a la compra y venta de bienes, en donde solo doscientos ochenta (280) cumplían con los requisitos de ser pequeñas y medianas empresas, en consecuencia la población total de las empresas objeto de esta investigación es de doscientos ochenta (280) entidades.

Una vez definida la población se procede a realizar las siguientes acciones:

1. Determinación de la muestra: esta trata sobre el estudio de los elementos de una parte de una población, la cual le permite al investigador seleccionar las unidades de la población de la que se requerirá información e interpretar los

resultados con el fin de estimar los parámetros importantes de esta. (Méndez, 2011).

Para esta investigación la muestra se determinó teniendo en cuenta las siguientes características, el número de empleados y la cantidad de ingresos estipulados por la Ley para calificar como pequeña o mediana empresa.

2. Tipo de muestreo a utilizar: existen dos tipos de muestreo, el muestreo probabilístico y el no probabilístico, pero para efectos de esta investigación este se centrará en el muestreo probabilístico mediante el cual los elementos son seleccionados a través de procedimientos de azar, es decir cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionado, además de ser posible medir el error de muestreo. (Méndez, 2011).

Entre los muestreos probabilísticos más conocidos se encuentra el muestreo aleatorio simple, el cual se usará para determinar la muestra en esta investigación, este es utilizado en poblaciones que se caracterizan por la homogeneidad que presentan sus elementos lo que permite que la muestra de la población tienda a ser representativa. (Méndez, 2011).

Para llevar a cabo este muestreo es necesario conocer la población, determinar el máximo error (margen de error) que se está dispuesto aceptar en la estimación de la muestra y por último fijar el nivel de confianza (confiabilidad) deseado este al igual que el anterior se puede determinar arbitrariamente por el investigador.

Para determinar la muestra a través del muestreo aleatorio simple se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{NE^2 + Z^2PQ}$$

Fuente: Libro estadística básica aplicada

Dónde:

n= A la muestra a encontrar

N= Población total

Z= Grado de confianza

P y Q= Grado de variabilidad

E= Error de muestreo

Para llevar a cabo la elaboración de la formula se decidió que el grado de confianza seria del 95% y el error de muestreo contaría con el 5%. Por su parte el grado de variabilidad será de un 50% y una población ya conocida de 280 empresas comerciales.

$$n = \frac{280 * 1,95^2 * 0,5 * 0,5}{280 * 0,05^2 + 1,95^2 * 0,5 * 0,5} = 161$$

El resultado de la formula arrojo que el número de empresas que representan una muestra significativa para realizar la encuesta es de 161 empresas.

Habiendo realizado la recolección de la información a través de la aplicación de la encuesta se procederá a presentar un informe en donde se pretende dar a conocer los resultados obtenidos durante este proceso.

La información recolectada se presentará a través de tablas, en donde a cada una de las preguntas del cuestionario se le han asignado un código numérico para hacer más fácil la identificación y manejo de los datos conseguidos. Para una mejor comprensión de la información esta se dividirá en dos partes:

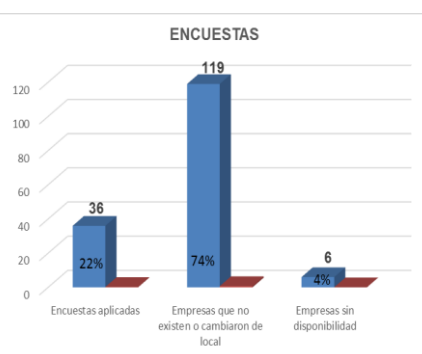
En la primera parte se presentan los resultados obtenido de las encuestas aplicadas a las pequeñas empresas comerciales de la zona urbana del municipio de Jamundí-Valle y en la segunda se presenta la información obtenida de las medianas empresas. Tal como se muestra a continuación.



Se inicia presentando dos tablas con su respectiva gráfica, las cuales contienen información relevante sobre la aplicación de la encuesta y el tipo de empresa que participaron en la investigación. En la primera tabla se muestra la cantidad de encuestas que fueron realizadas, las encuestas que no se pudieron llevar a cabo debido a la falta de disponibilidad por parte de algunos administradores o dueños de las empresas objeto de estudio y la inexistencia de algunas empresas. En la segunda tabla se muestra el tipo de empresa a la cual se le aplicó el cuestionario.

Tabla: 1

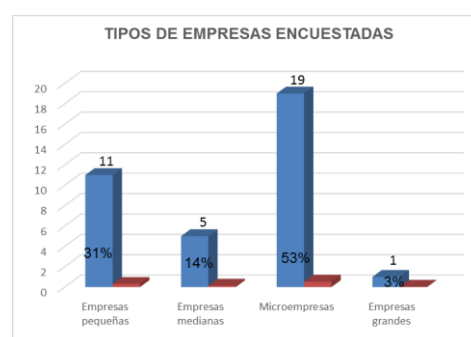
Encuestas	Cantidad	Porcentaje
Encuestas aplicadas	36	22%
Empresas que no existen o cambiaron de local	119	74%
Empresas sin disponibilidad	6	4%
Total	161	100%



Fuente: Elaboración propia

Tabla: 2

Tipos de empresas	Cantidad	Porcentaje
Empresas pequeñas	11	31%
Empresas medianas	5	14%
Microempresas	19	53%
Empresas grandes	1	3%
Total	36	100%



Fuente: Elaboración propia

Es de gran importancia aclarar que en esta investigación se encuestaron dos tipos de organizaciones, las cuales son las pequeñas y las medianas empresas comerciales. En consecuencia, la información se presenta de forma separada

debido a que estas presentan variaciones en su tamaño y complejidad en el manejo de sus recursos.

A continuación, se presenta la información suministrada por parte de los administradores y/o dueños de las empresas comerciales pequeñas del municipio de Jamundí- Valle del Cauca.

### 1. ¿Qué bienes o productos comercializa la empresa?

<b>Productos</b>	<b>Empresas pequeñas</b>	<b>Porcentaje</b>
Materiales para la construcción	3	27%
Productos farmaceuticos	1	9%
productos de belleza	1	9%
Aluminio	1	9%
Varios	1	9%
Licores	4	36%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Según la información suministrada por los diferentes administradores y/o dueños de las empresas comerciales pequeñas visitadas del municipio de Jamundí-Valle del Cauca que en total fueron once (11), se deduce que la mayoría de las empresas se dedican a la comercialización de materiales para la construcción y de licores, representando cada una de estas el veinte y siete por ciento (27%) y el treinta y seis por ciento (36%) del total de empresas pequeñas respectivamente.

### 2. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

De acuerdo a la información obtenida la cantidad de trabajadores con la que cuentan estas organizaciones oscila entre seis (6) y veinte (20) trabajadores, las empresas que cuentan con menos de once (11) trabajadores (según la Ley 590/2000 en el artículo 2 establece que para considerar a una empresa como pequeña esta debe tener desde 11 hasta 50 trabajadores) pero estas clasifican como pequeña empresa debido a la cantidad de ingresos anuales que generan mediante el desarrollo de su actividad económica según los parámetros establecidos por la Ley ya mencionada.

### 3. ¿Cuáles son las áreas funcionales de la empresa?

Áreas	Cantidad de empresas	Porcentaje
Ventas	2	18%
Compras, Ventas y Bodega	2	18%
Compras y Ventas	1	9%
Compras, Ventas, Bodega y Administración	6	55%
Otras/¿Cuáles?	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, el cincuenta y cinco (55%) de los comerciantes de las organizaciones objeto de estudio respondieron que sus empresas se dividen en las siguientes áreas funcionales: compras, ventas, bodega y administración.

### 4. ¿Considera usted que la previsión y la planeación en el manejo de los recursos es importante para el desarrollo de las actividades organizacionales de la empresa?

El 100% de los dueños y/o administradores de los establecimientos comerciales encuestados, están de acuerdo en que la previsión y la planeación en el manejo de los recursos es importante para desarrollar las actividades empresariales.

En esta pregunta uno de los comerciantes encuestados tenía una opinión muy acertada en lo relacionado con la gestión de planeación y previsión, ya que este establece que planear y prever las operaciones organizacionales permitía establecer la cantidad de clientes y empleados que podrían beneficiarse de los productos que ofrece la empresa, además de que permite tener conocimiento sobre las necesidades que deben ser cubiertas.

Por otra parte, la importancia de esta pregunta radica en conocer la opinión que tienen los empresarios acerca de la planeación y previsión de los recursos para así mismo determinar la capacidad de adaptabilidad que tienen estas organizaciones hacia el uso del presupuesto y el control presupuestal.

**5. ¿La planificación de las actividades operativas y financieras de la empresa se hacen a través de medio?**

<b>Medio</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Escrito	5	45%
Verbal	2	18%
Sistematizado	2	18%
Escrito y sistematizado	2	18%
Otro/¿Cuál?	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información obtenida de los comerciantes el cuarenta y cinco por ciento (45%) de ellos prefieren realizar la planificación de las actividades operativas y financieras de la empresa a través de medio escrito, se podría decir que la razón de este suceso es la facilidad y el bajo costo que representa para la organización manejar la información de esta manera.

**6. ¿Considera usted que el control sobre los recursos es responsabilidad de que área funcional?**

<b>Ejerce el control</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Solo la administración	1	9%
Solo la parte operativa	0	0%
Es parte integral de la empresa	10	91%
No sabe/ No responde	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

El noventa y uno por ciento (91%) de los encuestados respondió que el control sobre los recursos es responsabilidad tanto de la parte administrativa como operativa de la empresa, debido a que el proceso de controlar requiere de la cooperación y trabajo en equipo de los integrantes de cualquier organización. Pero a pesar del alto porcentaje a favor de la responsabilidad compartida entre administrativos y operativos se pudo evidenciar que en la mayoría de las empresas encuestadas este deber, recaía en el administrador o dueño de la empresa.

**7. ¿Qué herramientas utiliza la organización para el control de sus ingresos, costos, gastos y ganancias?**

<b>Tipo de herramienta</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Presupuesto	5	45%
Indicadores financieros	2	18%
No sabe/ no responde	0	0%
Otros/¿ cuales?	4	36%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos el cuarenta y cinco por ciento (45%) de los encuestados manifiesta utilizar el presupuesto como herramienta de control en los ingresos, costos, gastos y ganancias, de igual manera, el treinta y seis por ciento (36%) de los administradores manifestaron que otra manera de llevar a cabo el control de sus recursos era la contabilidad acompañada de indicadores financieros.

Lo que permite intuir que, aunque todas las organizaciones no tengan implementada la herramienta presupuestal, los dirigentes de estas se preocupan por realizar un buen manejo de la información y para esto han hecho uso de la contabilidad.

**8. ¿Considera usted que el funcionamiento de la empresa podría mejorar si se empleara un plan detallado tanto cualitativa como cuantitativamente (presupuestos)?**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	91%
No	0	0%
No sabe/ No responde	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta el noventa y uno por ciento (91%) de los empresarios y administradores considera el presupuesto como una herramienta de carácter importante para el desarrollo y funcionamiento de la empresa. Destacando así el papel que tiene este en el manejo de las organizaciones independientemente del tamaño y la complejidad.

**9. ¿Le gustaría contar en su empresa con la herramienta de presupuesto y control presupuestal?**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	11	100%
No	0	0%
Nosabe/No responde	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

El cien por ciento (100%) de las empresas pequeñas tienen una posición positiva hacia el uso de un modelo de presupuesto y control presupuestal, en algunas de ellas manifestaron que tenían una herramienta que les permite desarrollar la función de presupuestar.

Por otro lado, se presenta la información suministrada por los dueños y/o administradores de las medianas empresas comerciales del municipio de Jamundí-Valle del Cauca.

**1. ¿Qué bienes o productos comercializa la empresa?**

<b>Productos</b>	<b>Empresas medianas</b>	<b>Porcentaje</b>
Materiales para la construcción	3	60%
Productos agrícolas	1	20%
Varios	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Según la información suministrada por los diferentes administradores y/o dueños de las empresas comerciales medianas visitadas del municipio de Jamundí-Valle del Cauca que en total fueron cinco (5), se deduce que la mayoría de las empresas se dedican a la comercialización de materiales para la construcción, representando el sesenta por ciento (60%) de las empresas encuestadas.

**2. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?**

De acuerdo a la información obtenida de los comerciantes, la cantidad de trabajadores con la que cuentan estas organizaciones oscila entre once (11) y

cincuenta (50) trabajadores, pero según lo establecido por la Ley 590 del 2000 para que una empresa clasifique como mediana por la cantidad de trabajadores este valor debe ser desde cincuenta y uno (51) hasta doscientos (200) trabajadores, por esta razón, estas organizaciones se clasificaron como mediana teniendo en cuenta la cantidad de ingresos anuales que generan mediante el desarrollo de su actividad económica según los parámetros establecidos por esta misma Ley y no por el número de trabajadores.

### 3. ¿Cuáles son las áreas funcionales de la empresa?

Áreas	Cantidad de empresas	Porcentaje
Compras	0	0%
Ventas	0	0%
Bodega	0	0%
Administración	0	0%
Todas	5	100%
Otras/¿Cuáles?	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, el cien por ciento (100%) de los comerciantes de las organizaciones objeto de estudio respondieron que sus empresas se dividen en las siguientes áreas funcionales: compras, ventas, bodega y administración.

En comparación con las respuestas dada por los comerciantes de las pequeñas empresas existe una diferencia del cuarenta y cinco por ciento (45%), esto es debido a que las empresas medianas manejan un grado de complejidad más elevado y requieren de más áreas funcionales para un buen funcionamiento.

### 4. ¿Considera usted que la previsión y la planeación en el manejo de los recursos es importante para el desarrollo de las actividades organizacionales de la empresa?

El cien por ciento (100%) de los dueños y/o administradores de los establecimientos comerciales encuestados está de acuerdo en que la previsión y la planeación en el

manejo de los recursos es importante para desarrollar las actividades empresariales, esto debido a que su campo de acción abarca un mercado más amplio lo que obliga a estas organizaciones a utilizar más recursos monetarios, espacio y talento humano, provocando que los dueños o administradores de estas empresas tengan una percepción favorable hacia la previsión y la planeación dentro del desarrollo de las actividades empresariales.

**5. ¿La planificación de las actividades operativas y financieras de la empresa se hacen a través de medio?**

<b>Medio</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Escrito	1	20%
Verbal	0	0%
Sistematizado	3	60%
Otro/¿Cuál?	0	0%
Todos	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información obtenida de los comerciantes el sesenta por ciento (60%) de ellos prefieren realizar la planificación de las actividades operativas y financieras de la empresa a través de medios sistematizados.

En primer lugar, se puede decir que estas organizaciones han elegido integrar las tecnologías de información y comunicación a su organización porque cuentan con los recursos monetarios necesarios para implementar los diferentes medios tecnológicos que ofrece el mercado.

En segundo lugar, los medios tecnológicos le facilitan el manejo de la información de una manera eficiente a la hora de registrar, ejecutar, y controlar sus recursos debido a la complejidad en tamaño que representan a diferencia de las pequeñas empresas.



**6. ¿Considera usted que el control sobre los recursos es responsabilidad de que área funcional?**

<b>Ejerce el control</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Solo la administración	2	40%
solo la parte operativa	0	0%
Es parte integral de la empresa	2	40%
No sabe/ No responde	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las medianas empresas encuestadas estas muestran una cierta división en relación a quien debe ser el encargado de ejercer el control sobre los recursos, mostrando que un cuarenta por ciento (40%) manifiesta que le corresponde solo al área de administración ejercer esta tarea, mientras que el otro cuarenta por ciento (40%) está de acuerdo en que la tarea de control debe ser ejercida tanto por el área administrativa como operativa de la empresa, de igual manera el veinte por ciento (20%) de los encuestados no sabe o no responde a la pregunta.

**7. ¿Qué herramientas utiliza la organización para el control de sus ingresos, costos, gastos y ganancias?**

<b>Tipo de herramienta</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Presupuesto	3	60%
Indicadores financieros	0	0%
No sabe/ No responde	2	40%
Otros/¿ Cuáles?	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos el sesenta por ciento (60%) de las empresas medianas del municipio de Jamundí manifiestan utilizar la herramienta presupuestal, pero cabe resaltar que el cuarenta por ciento (40%) que dice no saber que herramienta se utiliza para el manejo de sus recursos, eran personas que solo conocían sobre el proceso operativo de la organización ya que no fue posible acceder al administrador o dueño de esta.

**8. ¿Considera usted que el funcionamiento de la empresa podría mejorar si se empleara un plan detallado tanto cualitativa como cuantitativamente (presupuestos)?**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	40%
No	2	40%
No sabe/ No responde	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

En esta pregunta una vez más se refleja una cierta división en el uso de presupuesto por parte de los encuestados, mostrando que un cuarenta por ciento (40%) manifiesta que el funcionamiento de la empresa si mejoraría si se empleara la herramienta presupuestal, mientras que el otro cuarenta por ciento (40%) respondió que no habría ninguna mejora, de igual manera el veinte por ciento (20%) de los encuestados no sabe o no responde a la pregunta.

Esta situación se presentó porque el sesenta por ciento (60%) de las personas encuestadas no tenían conocimiento sobre el funcionamiento del área administrativa de su respectiva empresa, este valor es el total de la sumatoria entre el número de personas que respondieron que no habría ninguna mejora que equivale al cuarenta por ciento (40%) y las personas que no saben o preferían no responder la pregunta que constituyen el veinte por ciento (20%).

**9. ¿Le gustaría contar en su empresa con la herramienta de presupuesto y control presupuestal?**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	60%
No	1	20%
Nosabe/No responde	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos al sesenta por ciento (60%) de las empresas medianas encuestadas les gustaría contar con la herramienta del

presupuesto y control presupuestal, además una de las personas encuestadas manifestó que en su organización ya se utiliza el presupuesto de una manera estructurada. Estos resultados reflejan que las medianas empresas tienen un conocimiento más especializado de la herramienta presupuestal.

Para concluir se puede decir que cada una de las fases del presupuesto juega un papel importante a la hora de ordenar la información requerida para su elaboración y se hace con el propósito de facilitar su aplicación en el proceso administrativo ya sea en el sector público o en el sector privado.

Por otra parte, el desarrollo de esta investigación permitió identificar que las pequeñas y medianas empresas comerciales del municipio de Jamundí- Valle del Cauca, tienen una concepción positiva hacia la planeación y previsión de las actividades operativas y administrativas y el uso del presupuesto.

También se hizo evidente que, aunque en algunas organizaciones no utilicen el presupuesto, sus dueños tienen gran conocimiento de estas y han utilizado la contabilidad como medio de control de la información económica generada en el desarrollo de su objeto social.

Por último, como ya se ha mencionado en capítulos anteriores este trabajo investigativo está orientado a pequeñas y medianas empresas (Pymes) comerciales, pero es preciso resaltar que en el municipio de Jamundí –Valle se encuentran una gran cantidad de microempresas, mostrando la capacidad de emprendimiento que existe en el municipio.

## **Capítulo 4**

### **Presentación de una propuesta para la implementación de herramientas de control presupuestal para pymes comerciales del municipio de Jamundí-Valle del Cauca.**

En este capítulo se presenta una propuesta de control presupuestal aplicado a las pymes comerciales del municipio de Jamundí Valle del Cauca, teniendo en cuenta la información suministrada por los dueños y administradores de estas empresas.

En base a la información arrojada por las encuestas se elaborará un organigrama para establecer la estructura organizacional de estas empresas, con el objetivo de plantear la forma en que están organizadas internamente y a su vez determinar qué tipo de presupuesto se adapta mejor a su funcionamiento.

Para implementar esta propuesta es necesario elaborar un esquema presupuestal que se adapte a las necesidades de estas organizaciones, que permita hacer un seguimiento a cada una de las actividades realizadas en las fases que influyen en el desarrollo presupuestal tales como pre-iniciación, elaboración, ejecución, control y evaluación.

En primer lugar, en la etapa de Preiniciación se propone la elaboración de una matriz DOFA que le permitirá a la empresa u organización conocer su estado actual tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo.

En segundo lugar, en la etapa de elaboración se establecen metodologías para que cada área suministre la información que le corresponde y esta sea plasmada en su respectiva cedula presupuestal.

En tercer lugar, en la etapa ejecución se presenta un esquema donde se resume la información presentada en las cedula presupuestales que pasan a formar el presupuesto general de la organización.

Por último, en la etapa de control se presenta un formato para el análisis de las variaciones presupuestales para dar cumplimiento a su evaluación.

Por otra parte, está propuesta sobre control presupuestal se plasma en la herramienta de office, Microsoft Excel ya que es un instrumento accesible para la mayoría de las personas, además se explicarán los pasos a seguir para la comprensión y la aplicación de este.

#### **4.1. Determinación del tipo de presupuesto**

El flujo de información necesario para desarrollar el presupuesto de cualquier empresa está estrechamente relacionado con el tipo de actividad empresarial a la que esta se dedica, para este caso en particular la actividad realizada por las empresas estudiadas es la comercial. Debido a que estas organizaciones “compran un producto y lo venden sin hacerle ningún cambio, para planear el presupuesto se requiere: de la planeación de las ventas, el inventario que se plantea en saldo final y con este dato se planteara las compras que se deben llevar a cabo”. (Ricón & Narváez, 2017).

Por tal motivo se tomó la decisión de hacer una combinación del presupuesto financiero y el presupuesto con datos históricos. Por su parte el presupuesto financiero según (Ricón C. , 2011) “analiza los datos de cantidad de ventas proyectadas, precios de venta, precios de compra, cantidades de compra y consumo, cantidades de inventario, gastos administrativos y ventas proyectadas para entregar los estados e indicadores financieros proyectados”.

Basándose en los anteriores planteamientos se establece que el presupuesto financiero es importante para las empresas comerciales del municipio de Jamundí - Valle del Cauca ya que se adapta a sus necesidades y al mismo tiempo este estudia los datos de cada una de las áreas que conforman a estas empresas según su estructura organizacional.

En lo que se refiere al presupuesto con datos históricos, este “toma los datos del año anterior y supone que todo se va a comportar de la misma manera”. (Ricón C.

, 2011). En el caso de las empresas comerciales el presupuesto de venta debe ser elaborado con base al histórico de ventas del año anterior, proyectando los aumentos según la inflación para el año a presupuestar, y lo mismo pasa con los demás conceptos inherente a este tipo de organizaciones como son las compras, los sueldos y el arrendamiento.

Por este motivo se recomienda a las empresas comerciales realizar su presupuesto basándose en datos históricos, porque estos sirven como punto de partida y también suministran la información necesaria para elaborar el presupuesto, facilitándole esta actividad a los administradores o dueños de las organizaciones.

#### **4.1.1. Etapa de pre-iniciación**

En esta etapa se establece la realización de un diagnóstico interno que permita determinar los factores que puedan afectar la empresa de manera negativa o positiva, por tal razón se plantea la elaboración de la matriz DOFA como la herramienta de control en lo que respecta a esta etapa, ya que esta permite tomar decisiones de una manera sistematizada y sencilla e implementar estrategias.

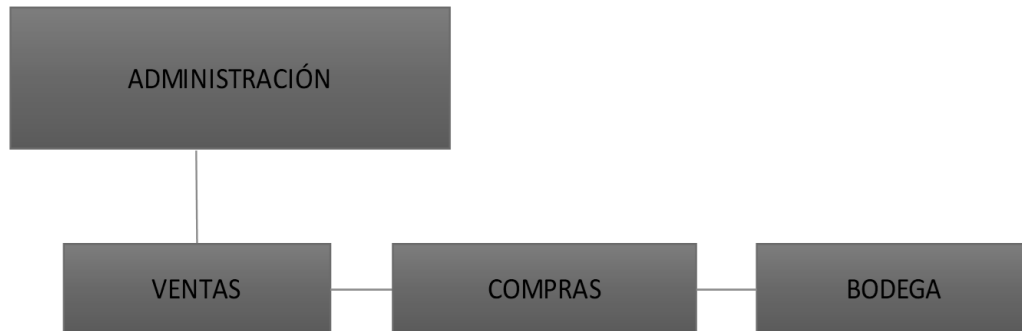
Esta matriz se caracteriza por realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles de la organización o de la empresa con el objetivo de diagnosticar su situación interna, así como también evaluar la situación externa, es decir las oportunidades y amenazas permitiendo tener una perspectiva general de la situación estratégica de una determinada organización. (Ponce, 2007).

Para implementar esta matriz como forma de control en primer lugar se debe conocer la estructura organizacional de la empresa, esto con la finalidad de saber cómo está conformada internamente, una vez se tenga conocimiento sobre esta estructura se procede a evaluar cada una de las áreas de estas organizaciones para determinar sus fortalezas y debilidades a nivel interno y en cuanto a lo externo las amenazas y oportunidades que puedan afectar a estas organizaciones.

En el caso de las empresas comerciales entrevistadas estas presentan la siguiente estructura organizacional de tipo horizontal, ya que estas se caracterizan por tener

muy pocos jefes, que por lo general son los encargados de supervisar todas las operaciones de cada una de las áreas de la empresa. (Rivas, 2002).

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA PYMES COMERCIALES**



Fuente: Elaboración propia

En las organizaciones pequeñas y medianas según los resultados arrojados por la investigación que se muestra en el tercer capítulo, las decisiones que se toman con respecto a las áreas de ventas, compras y bodega dependen principalmente del área de administración, esta a su vez está conformada por el área de contabilidad y finanzas.

En segundo lugar, se adelantará un diagnóstico interno y externo a través de la matriz DOFA, que permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para este tipo de organización. Debido a que esta herramienta arroja resultados diferentes para cada una de las empresas incluso si estas pertenecen al mismo sector que en este caso es el comercial, se presentará un listado de preguntas que le faciliten al administrador o dueño de la empresa identificar las variables anteriormente mencionadas.

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>ENTORNO INTENO</b>		<b>ENTORNO EXTERNO</b>	
Cuestionario	Fortaleza	Debilidad	Amenaza	Oportunidad
Entorno interno de la organización				
1. ¿En su empresa está establecida la misión y la visión de esta?				
2. ¿Todos en la empresa conocen la misión y la visión?				
3. ¿La Mayoría del personal en su empresa tienen bien definidas y delegadas sus funciones?				
4. ¿La empresa cuenta con medios informáticos para el registro de sus operaciones?				
5. ¿La empresa tiene políticas organizacionales establecidas?				
6. ¿La empresa se plantea objetivos a corto, mediano y largo plazo?				
Entorno externo de la organización				
7. ¿La empresa conoce sus competidores locales?				
8. ¿La empresa cuenta con estrategias para la satisfacción y fidelización de los clientes?				



9. ¿se conoce los beneficios o restricciones que representan el ambiente político para su actividad económica?				
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Para una mayor comprensión a la hora de dar respuesta a los planteamientos adelantados en el esquema anterior, se procede a explicar los conceptos de fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza a todos aquellos administradores y dueños de una empresa Pyme comercial interesados en implementar esta propuesta:

- ❖ **Una fortaleza:** se define como toda situación de ventaja o capacidad competitiva que es propia de la organización y ayuda a lograr los objetivos predeterminados.
  
- ❖ **Una debilidad:** es un aspecto negativo de la organización que puede entorpecer el logro de los objetivos.
  
- ❖ **Una oportunidad:** se puede entender como cualquier elemento externo que cree condiciones ventajosas para la empresa en el logro de sus objetivos, es importante aclarar que lo que para una empresa constituye una oportunidad para otras puede ser una amenaza.
  
- ❖ **Una amenaza:** al igual que la oportunidad esta constituye cualquier agente externo que represente una barrera para el funcionamiento de la empresa y el alcance de los objetivos. (Berghe, 2010).

Bajo este orden de ideas, se le explica a la persona que ha de ser cuestionada que las primeras seis (6) preguntas corresponden al entorno interno de la organización, si al momento de contestar estas preguntas su respuesta es negativa deberá

considerarse como una debilidad, si por el contrario su respuesta es positiva deberá considerarse como una fortaleza. En el caso de las últimas tres (3) preguntas estas pertenecen al entorno externo de la empresa, dependiendo si la respuesta es positiva o negativa permite determinar si se está frente a una oportunidad o una amenaza respectivamente.

#### **Análisis de los resultados de la tabla:**

- ❖ En caso de que las respuestas a la primera y segunda pregunta sean positivas (esta será clasificada como fortaleza, ya que contar con una misión, facilita la asignación de recursos, establece un clima organizacional general, además de ser un punto focal con el cual los individuos se identifiquen con el propósito general de la empresa y la dirección organizacional. (López M. , 2017). Esto quiere decir, que se define de manera resumida la actividad principal de la empresa.
- ❖ Por su parte la visión ayuda a trazar el rumbo de la compañía a largo plazo en relación con los productos, mercados, clientes y tecnologías. (López M. , 2017). Es decir, permite visualizar a la empresa en un futuro determinado. Sí por el contrario la respuesta es negativa, se está frente a una debilidad, por tal motivo la empresa debe seguir las siguientes recomendaciones para elaborar su misión y su visión respectivamente.
- ❖ Evaluación del perfil empresarial en el presente y pasado de la empresa, es decir, a que se dedica la empresa.
- ❖ Elaborar un enunciado de la misión, en el que se describan los valores, la filosofía, el ámbito geográfico y la contribución a la sociedad.
- ❖ Discutir esta declaración con grupos interesados, como pueden ser los empleados.

- ❖ Para la visión se debe tener en cuenta cual es el propósito de la empresa, el cual se define como la razón por la cual existe la organización.
- ❖ Definir los valores sobre los cuales se va a proceder mientras se consigue el propósito.
- ❖ Establecer como se visualiza la empresa en ese futuro.

Una vez definida la misión y la visión se debe publicar en lugares visibles para todos los miembros de la empresa, también para los clientes, proveedores y público en general. (López M. , 2017). Para que el presupuesto y su control sean efectivos dentro de una organización, es de vital importancia que todos los integrantes de esta conozcan y tengan claridad sobre el propósito y hacia dónde se dirige la organización, ya que facilitara el establecimiento de metas para cumplir con el propósito que se pretende conseguir.

- ❖ En lo que se refiere a la pregunta número cuatro (4), definir las funciones dentro de la organización representa una fortaleza porque esta aumenta la eficiencia a la hora de aplicar estrategias y ayuda en la consecución de los objetivos. (Blank, 1990). Esto quiere decir que delegar las funciones permite distribuir la carga de trabajo a través de los diferentes departamentos, permitiendo de esta manera la integración de estos hacia la consecución del objetivo general de la empresa.
- ❖ Las tecnologías de información para las empresas que la hayan integrado a su proceso representan una fortaleza, porque permite acceder, procesar, registrar, transmitir y almacenar electrónicamente una gran cantidad de información sobre productos, promociones, el personal y los clientes, así mismo permiten acceder a programas que facilitan y agilizan las actividades empresariales. (Gonzáles, 2001).

Para quienes no han implementado las tecnologías de información dentro de su organización, esta situación puede representar una debilidad porque el manejo de la información puede ser más compleja y demandar más tiempo, además de limitar a la empresa en la medición de sus resultados.

Las tecnologías de información son importantes en el proceso presupuestal porque facilitan el manejo y el acceso a la información empresarial en cualquier momento, además, es un medio que ayuda a almacenar datos para su respectivo análisis para detectar y corregir posibles desviaciones en el proceso presupuestal.

- ❖ En relación a la pregunta cinco (5) y seis (6), que se refieren a la planeación estratégica que comprende las políticas organizacionales y los objetivos, que cumplen la función de dar una dirección y rumbo a la empresa, generándole así una ventaja competitiva sostenida que en el tiempo representa una fortaleza, ya que comprende el plan estratégico a seguir, a través, de la identificación de oportunidades, la asignación de recursos y la evaluación de los resultados. (Berghe, 2010).

En caso contrario de que la empresa no tenga definidas las políticas organizacionales y objetivos, la empresa se encuentra frente a una debilidad porque no se podrá fijar claramente planes y carecerá de una visión hacia el futuro y de lineamientos que ayuden a delimitar el marco normativo dentro del cual se trabajara.

- ❖ En lo que se refiere a la pregunta número siete (7), conocer a nuestros competidores representa una oportunidad ya que permite identificar aquellas necesidades de los clientes que no están siendo satisfechas por estos. (Schnarch, 2017). Esta situación hace posible que las empresas identifiquen los puntos del mercado hacia donde se deben dirigir sus estrategias comerciales, debido a que el fin último de las organizaciones comerciales es generar utilidades a través de la venta de diferentes bienes y productos.

Si, por el contrario, se ignora o desconoce a los competidores la empresa se enfrenta a una amenaza porque ignorar las tendencias y cambios que imponen estos la empresa corre el riesgo de desaparecer del mercado.

- ❖ En relación con la pregunta número ocho (8) si la empresa conoce los gustos y necesidades de los clientes esta frente a una oportunidad porque se logra una fidelización del cliente, ya que un comprador fidelizado representa un flujo constante de dinero para el ente (Schnarch, 2017).

Esto quiere decir que ya no basta con tener un buen producto o venderlo al mejor precio, sino que es necesario acompañarlo con otros servicios como un buen asesoramiento, garantía de satisfacción entre otros, además conocer el cliente le permite tener un indicio de cuanto producto necesita adquirir facilitando así la elaboración y control del presupuesto.

Los empresarios que no tienen en cuenta las necesidades de sus clientes se enfrentan a una amenaza porque corren el riesgo de que la mercancía adquirida y presupuestada no sea la correcta, ya que es posible que esté por encima o por debajo de lo que necesita el mercado.

- ❖ Por último, conocer el ambiente político representa una oportunidad para la empresa porque le permite saber que leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión lo favorecen o lo limitan, en el caso de las leyes estas pueden servir para protección de las empresas. (Céspedes, 2005). cómo se puede ver con el castigo de competencia desleal, brindando un ambiente de sana competencia, también protege a los consumidores y a la sociedad en general.

Ahora bien, desconocer las leyes puede representar una amenaza debido a que estas no siempre se administran con equidad por aquellos responsables de

aplicarla, por esta razón desconocer las leyes le impide a la empresa implementar estrategias que contrarresten su efecto.

Para resumir, se puede decir que antes de iniciar la elaboración de un presupuesto se necesita tener conocimiento del estado actual de la organización, no solo en términos cuantitativos, sino también en términos cualitativos y este se logra haciendo un diagnostico interno y externo de la empresa.

#### 4.1.2. Etapa de elaboración

Para esta etapa se comenzará presentando la información que cada área debe suministrar al área administrativa que en este caso es la encargada del proceso presupuestal, para luego diseñar las cédulas presupuestales que se definen como un esquema que contiene la información por periodos, por productos, por zonas para facilitar la comparación de los datos en la etapa de ejecución presupuestal. (Díaz, Parra, & López , 2012).

##### 4.1.2.1. Área de ventas

El área de ventas debe suministrar la siguiente información:

- ❖ **Cantidades por vender:** existen diferentes métodos para proyectar las ventas en un periodo de tiempo determinado, para este modelo se eligió el método promedio que consiste en tomar las diferencias resultantes de comparar las ventas de los últimos años, es decir, la variación de un año a otro, estas diferencias se suman y se promedian según el número de años comparados. (Ricón C. , 2011). Como se muestra a continuación:

Tabla N° 1		
Determinación de las ventas en unidades a través del método promedio		
AÑO	VENTAS	VARIACIONES
2016	50.000	
2017	60.000	10.000
2018	80.000	20.000
2019	90.000	10.000

**Incremento Promedio en unidades=**  $(10.000\text{und.} + 20.000\text{und.} + 10.000\text{und.}) / 3\text{años} = 13.333$  Unidades

**Presupuesto de venta para el año 2020 =**  $90.000\text{und.} + 13.333\text{und.} = 103.333$  Unidades

Fuente: elaboración propia basado en el libro presupuestos bajo normas internacionales de información financiera.

De acuerdo con los resultados arrojados por la tabla número 1, las unidades presupuestadas para la venta en el año 2020 son de 103.333 unidades. En conclusión, se puede decir que proyectar las unidades a vender en una empresa, es de gran importancia, ya que permite evaluar las necesidades de consumo de determinado producto en el mercado y la capacidad de la empresa para suplir las necesidades de los consumidores, evitando que se compre más de lo necesario o menos en el caso de las empresas comerciales que se dedican a la compra y venta.

❖ **Precio de venta:** para determinar el precio de venta se propone utilizar la metodología de fijación de precios mediante márgenes: este método se basa en los costos totales para obtener un precio de venta por unidad. Consiste en añadir un margen de venta deseado; para llevarlo a cabo se necesita conocer con exactitud los costos variables por unidad y los costos fijos totales, además de determinar la cantidad que se espera vender del producto. (Gerrero, Hernandez , & Diaz, 2012).

El costo de cada unidad se determina de la siguiente manera:

**Costo (unidad) = Costo variable(unidad) + (Costo fijo total/Cantidad a vender)**

El costo variable: son las cantidades o valores de productos que aumentan o disminuyen según el número de unidades que se pretende vender, es decir, este costo está directamente relacionado con las variaciones que se presentan en las cantidades de uno o varios productos destinados para la venta. (Ricón & Narváez, 2017).

Los costos fijos: son aquellas salidas de dinero que se presentan sea cual fuera el volumen de ventas, es decir, su valor no depende del número de unidades por vender. Por ejemplo: el arrendamiento, la depreciación entre otros. (Ricón & Narváez, 2017).

Ejemplo: en el siguiente cuadro se determina el costo de tres productos, una vez se tiene las unidades proyectadas a vender a través del método promedio, este valor se debe distribuir entre los productos que vende la organización, en este ejemplo

se dividió en tres partes iguales, después se determinó, el costo fijo total de \$30.000.000 de pesos y se distribuye entre los tres productos, posteriormente se determina el costo variable por unidad en \$2.000 pesos, \$3.000 pesos, y \$4.000 pesos respectivamente.

Una vez organizada la información se procede a aplicar la siguiente fórmula:

**Costo (unidad) = Costo variable(unidad) + (Costo fijo total/Cantidad a vender)**

Costo (34.444und.) = \$2.000(34.444und.) + (\$10.000.000/34.444und.)

Costo total (34.444und.) = \$68.888.766 pesos

Costo unitario = \$68.888.766 / \$34.444 = \$2.000 pesos (Costo por unidad)

Tabla N° 2					
Determinación del costo					
Productos	Unidades a vender	Costo fijo total	Costo variable por unidad	Costo total	Costo por unidad
X	34.444	\$ 10.000.000	\$ 2.000	\$ 68.888.766	\$ 2.000
Y	34.444	\$ 10.000.000	\$ 3.000	\$ 103.333.004	\$ 3.000
Z	34.444	\$ 10.000.000	\$ 4.000	\$ 137.777.241	\$ 4.000
<b>Totales</b>	<b>103.333</b>	<b>\$ 30.000.000</b>	<b>\$ 9.000</b>	<b>\$ 309.999.011</b>	<b>\$ 9.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Luego de obtener este valor se procede a determinar el precio de venta a través de la siguiente formula:

$$P = \frac{C}{1 - Mg}$$

Donde:

P = Precio de venta

C = Costo por unidad

Mg = Margen de ganancia requerido expresado como un porcentaje.



Ejemplo: siguiendo con el modelo anterior tenemos que el costo unitario del producto X es de \$2.000 pesos y se determinó que el margen de ganancia será de un 20%, lo cual al aplicar la formula nos da como resultado el siguiente precio de venta.

$$P = \$2.000 / (1 - 0,20)$$

$$P = \$2.500 \text{ pesos}$$

<b>Tabla N° 3</b>		
<b>Determinación del precio de venta</b>		
<b>Margen de utilidad</b>		20%
<b>Productos</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Precio de venta</b>
X	\$ 2.000	\$ 2.500
Y	\$ 3.000	\$ 3.750
Z	\$ 4.000	\$ 5.000
<b>Totales</b>	<b>\$ 9.000</b>	<b>\$ 11.250</b>

Fuente: elaboración propia

Se escogió este procedimiento ya que se adapta fácilmente a las necesidades de las pymes comerciales porque estas conocen con exactitud el costo de su mercancía, además, es uno de los métodos más utilizados debido a su sencillez en su aplicación.

Para concluir, se entiende que determinar el costo unitario de un producto sirve como punto de partida para establecer cuál debe ser el precio de venta mínimo que le permitirá a la organización ofrecer sus productos y competir en el mercado.

- ❖ **Margen de utilidad:** el margen de utilidad se define como la cantidad que se le agrega al coste de un producto, es decir, es la diferencia entre el precio de venta y el coste de un producto. (Riveros, 2015).

$$Mg = \frac{(P - C)}{P} \times 100$$

Dónde:

Mg = Margen de utilidad o ganancia

P = Precio

C = Costo

Siguiendo con el ejemplo anterior para confirmar que el margen de utilidad sea el deseado se procede a aplicar la siguiente fórmula:

$$Mg = (\$2.500 - \$2.000) / \$2.500 \times 100$$

$$Mg = 20\%$$

De acuerdo con el resultado el margen de utilidad es del veinte por ciento (20%). Para concluir, se puede decir que el margen de utilidad es relevante para cualquier empresa, porque representa ese porcentaje de ganancia que desea obtener el empresario en la venta de un producto y que a su vez este le sirva para cubrir los gastos e imposiciones legales.

- ❖ **Punto de equilibrio:** se define como el margen de ventas donde la utilidad es igual a cero, es decir, el punto donde no se ha perdido nada, pero tampoco se ha ganado. (Ricón C. , 2011). Para calcular el punto de equilibrio se aplicará la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{PV - CV}$$

Donde:

PE= punto de equilibrio

CF= costo fijo

PV= precio de venta

CV= costo variable

Tabla N° 4				
Determinación del punto de equilibrio				
Productos	Costo fijo	Precio de venta	Costo variable	Punto de equilibrio
X	\$ 10.000.000	\$ 2.500	\$ 2.000	\$ 20.000
Y	\$ 10.000.000	\$ 3.750	\$ 3.000	\$ 13.333
Z	\$ 10.000.000	\$ 5.000	\$ 4.000	\$ 10.000
<b>Totales</b>	<b>\$ 30.000.000</b>	<b>\$ 11.250</b>	<b>\$ 9.000</b>	<b>\$ 43.333</b>

**Punto de equilibrio=** \$10.000.000 / (\$2.500-\$2.000)=20.000 unidades.

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el ejemplo se entiende que para no tener pérdidas ni ganancias con el producto x la empresa debe vender 20.000 unidades en el año.

En síntesis, determinar el punto de equilibrio para cualquiera empresa es muy importante, porque ese valor permitirá saber qué cantidad de un producto debe vender para cubrir todos los gastos en que incurra la organización en el desarrollo de su actividad, así mismo, sirve como punto de referencia para que el empresario tenga conocimiento a partir de cuantas unidades vendidas empezará a generar utilidades.

#### **1.1.2.2. Area de compras**

Por otra parte, el área de compras es la responsable de la adquisición de los productos que se requieren para la venta, en la cantidad adecuada, a un precio conveniente y en el momento en que la empresa lo requiera. (Gómez J. , 2014). Por tal motivo es de vital importancia que esta área o el encargado de las compras tenga en cuenta la siguiente información en el momento de elaborar el presupuesto y su respectivo control presupuestal.

- ❖ Proveedores
- ❖ Políticas o especificaciones de calidad
- ❖ Precios de adquisición, condiciones de pago y plazos de entrega
- ❖ Recepción del pedido y control de calidad

Para pronosticar las compras se tendrá como referencia la proyección en unidades que se establece en el presupuesto de ventas, como se muestra en la tabla número uno, ya que con este se hace una estimación de las cantidades que se esperan vender en un determinado periodo y como consecuencia las unidades que se esperan vender de determinado producto serán las mismas que la empresa comprara para desarrollar su actividad y cumplir sus metas.

Por otro lado, es importante resaltar que el área de compras es la encargada de determinar o presupuestar el costo variable de los productos (costo de adquisición o compra), el cual permitirá al área de ventas fijar el precio de venta.

Cuando se habla de costo de compras se hace referencia al importe bruto, es decir, al precio por cantidad, menos los descuentos y rebajas que se incluyan en la factura. más todos los gastos en que se incurra en el proceso de llegada de la mercancía

como son: los gastos de transporte, impuestos no recuperables entre otros. (Gómez J. , 2014). Cabe resaltar que la siguiente formula es conveniente usarla cuando en la factura se especifica un solo producto porque al adquirirlo es más fácil identificar en su totalidad en que descuentos o gastos adicionales se incurrió en el momento de realizar la compra.

$$\begin{array}{r}
 \text{Precio por cantidad} \\
 \underline{(-) \text{ Descuentos y rebajas}} \\
 (=) \text{ Precio neto de compra} \\
 \underline{(+)\text{ Gastos adicionales}} \\
 (=) \text{ Costo de compras}
 \end{array}$$

Así mismo, hay una fórmula para determinar el costo de compras cuando en la factura se especifican varios artículos diferentes, la cual tiene por nombre constante de proporcionalidad que consiste en dividir el costo total (costo de compras) entre el importe bruto (precio por cantidad), esta tiene como finalidad agregar de una manera rápida y sencilla a cada producto lo que le corresponde por concepto de descuentos y gastos adicionales de una manera proporcional. (Gómez J. , 2014).

$$k = \frac{\text{Costo total}}{\text{Importe bruto}}$$

Continuando con el ejemplo anterior, se muestra la forma en que el área de compras debe determinar el costo de adquisición de cada producto, el cual es el mismo costo variable, que servirá para proyectar el precio de venta.

			Tabla N° 5
Factura de compra			
Productos	Unidades	Precio de Compra	Valor total
x	34.444	\$ 1.990	\$ 68.543.560
y	34.444	\$ 2.985	\$ 102.815.340
z	34.444	\$ 3.980	\$ 137.087.120
Importe bruto			\$ 308.446.020
Más gastos adicionales			\$ 1.548.120
Costo total			\$ 309.994.140

$$K = \$309.994.140 / \$308.446.020$$

$$K = 1,0050190954$$

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el costo de compra o adquisición de cada producto se utilizó la fórmula de proporcionalidad como se muestra a continuación.

			Tabla N°6
Determinación del costo de adquisición por producto			
Producto	Precio de compra	K (proporcionalidad)	Costo de Adquisición
X	\$ 1.990	\$ 1,00501909540	\$ 2.000
Y	\$ 2.985	\$ 1,00501909540	\$ 3.000
Z	\$ 3.980	\$ 1,00501909540	\$ 4.000

$$\text{Costo de adquisición} = \$1.990 \times 1,0050190954 = \$2.000 \text{ pesos}$$

Fuente: Elaboración propia

Una vez cada área ha suministrado la información necesaria para empezar la elaboración del presupuesto, esta se plasma en cédulas presupuestales como se muestra a continuación:

Estas cédulas deben contener la siguiente información: como es el nombre o título que identifique con claridad el propósito de esta, además se deben enumerar para llevar un orden consecutivo y sus respectivos totales ya sea de manera vertical como horizontal.

<b>Cédula de unidades vendidas de años anteriores</b>					<b>Cédula N° 1</b>
<b>Producto</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Total</b>
X	16.667	20.000	26.667	30.000	93.333
Y	16.667	20.000	26.667	30.000	93.333
Z	16.667	20.000	26.667	30.000	93.333
<b>Total</b>	<b>50.000</b>	<b>60.000</b>	<b>80.000</b>	<b>90.000</b>	<b>280.000</b>

Fuente: elaboración propia

En la cédula número uno se muestra información sobre las unidades de tres productos que se vendieron desde el año 2016 hasta el año 2019, el registro de estas unidades vendidas durante estos años es la que permitirá determinar las unidades a vender en el año 2020 o el año que se desee presupuestar, de igual manera esta cédula permitirá comparar un periodo con otro, por ejemplo, permite analizar el crecimiento o decrecimiento de las ventas si este se llega a presentar de un año a otro.

<b>Cédula de presupuesto de unidades a vender en el año</b>					<b>Cédula N° 2</b>
<b>Producto</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Total</b>
X	8.611	8.611	8.611	8.611	34.444
Y	8.611	8.611	8.611	8.611	34.444
Z	8.611	8.611	8.611	8.611	34.444
<b>Total</b>	<b>25.833</b>	<b>25.833</b>	<b>25.833</b>	<b>25.833</b>	<b>103.333</b>

Fuente: elaboración propia

La cédula presupuestaria número dos contiene los datos de las unidades que se han presupuestado para la venta en el año 2020, estas unidades a su vez se han repartido en los cuatro trimestres del año. Se recomienda a las empresas comerciales hacer presupuestos anuales, con revisiones ya sean trimestrales o mensuales para así detectar y corregir a tiempo posibles desviaciones.

<b>Cédula del costo del inventario</b>			<b>Cédula N° 3</b>
<b>Productos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
X	34.444	\$ 2.000	\$ 68.888.766
Y	34.444	\$ 3.000	\$ 103.333.004
Z	34.444	\$ 4.000	\$ 137.777.241
<b>Total</b>	<b>103.333</b>	<b>\$ 9.000</b>	<b>\$ 309.999.011</b>

Fuente: elaboración propia

Esta cédula contiene la cantidad de cada producto que se proyectó vender en el año, así como el costo unitario y total de cada producto expresado en términos

monetarios. Esta cédula es muy importante porque ayuda a determinar el margen de utilidad que espera cada empresario. Así mismo presupuestar el costo permite identificar los proveedores que mejor se adapten a lo presupuestado.

Cédula resumen de costo de compra					Cédula N° 4
Productos	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Total
X	\$ 17.222.191	\$ 17.222.191	\$ 17.222.191	\$ 17.222.191	\$ 68.888.766
Y	\$ 25.833.251	\$ 25.833.251	\$ 25.833.251	\$ 25.833.251	\$ 103.333.004
Z	\$ 34.444.310	\$ 34.444.310	\$ 34.444.310	\$ 34.444.310	\$ 137.777.241
<b>Total</b>	<b>\$ 77.499.753</b>	<b>\$ 77.499.753</b>	<b>\$ 77.499.753</b>	<b>\$ 77.499.753</b>	<b>\$ 309.999.011</b>

Fuente: elaboración propia

En la cédula número cuatro el costo de los productos esta expresada en forma monetaria y dividida entre trimestres, para efecto del ejercicio este costo permanece lineal a lo largo del año, pero dependiendo de la empresa comercial estos pueden variar ya que en algunos de los trimestres el nivel de compra de un producto puede ser mayor o menor.

Cédula N° 5	
Cédula de precios de venta unitario	
Productos	Precio
X	\$ 2.500
Y	\$ 3.750
Z	\$ 5.000

Fuente: elaboración propia

En la cédula número cinco se muestran el precio de venta, los cuales contienen el margen de ganancia que es de un veinte por ciento (20%) para efectos del ejercicio, pero este puede variar dependiendo de los precios de mercado y el margen de utilidad que desee obtener cada empresario.

Cédula resumen de ingresos operacionales					Cédula N° 6
Productos	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Total
X	\$ 21.527.739	\$ 21.527.739	\$ 21.527.739	\$ 21.527.739	\$ 86.110.957
Y	\$ 32.291.564	\$ 32.291.564	\$ 32.291.564	\$ 32.291.564	\$ 129.166.255
Z	\$ 43.055.388	\$ 43.055.388	\$ 43.055.388	\$ 43.055.388	\$ 172.221.552
<b>Total</b>	<b>\$ 96.874.691</b>	<b>\$ 96.874.691</b>	<b>\$ 96.874.691</b>	<b>\$ 96.874.691</b>	<b>\$ 387.498.764</b>

Fuente: elaboración propia

La cédula número seis muestra información sobre la proyección de ingresos que se espera obtener durante el año 2020 por la venta de cada producto, además esta información se ha dividido entre trimestre para facilitar el análisis de posibles variaciones como se dijo anteriormente.

<b>Cédula del número de personal</b>				<b>Cédula N° 7</b>
<b>Área</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>
Administración	2	2	2	2
ventas	3	3	3	3
compras	2	2	2	2
Bodega o Almacén	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Fuente: elaboración propia

En la cédula número siete se proyecta la cantidad de personal o talento humano que necesita la empresa durante cada trimestre del año 2020 para efecto de este ejercicio, pero en el caso de las empresas comerciales se debe tener en cuenta aquellas temporadas del año en que se requiere de una mayor cantidad de personal.

Se incluye esta cédula con información sobre el talento humano debido a la importancia que representa este en el desarrollo de las actividades empresariales de cualquier organización.



Cédula de sueldos proyectados (Anual)															Cédula N° 8	
					8,50%	12%	0,53%	2%	3%	4%	8,33%	1%	8,33%	4,17%		
Área	Cargo	Salario básico	Aux. transporte	Total Devengado	Salud	Pension	ARL	SENA	ICBF	Caja de comp	Cesantia	Int. cesantia	Prima servicios	Vacaciones	Dotación	Costo personal
Administrativa	Dueño	\$ 3.000.000		\$ 3.000.000	\$ 255.000	\$ 360.000	\$ 15.900	\$ 60.000	\$ 90.000	\$ 120.000	\$ 249.900	\$ 30.000	\$ 249.900	\$ 125.100	\$ 60.000	\$ 4.615.800
	Administrador	\$ 1.300.000	\$ 102.854	\$ 1.402.854	\$ 110.500	\$ 156.000	\$ 6.890	\$ 26.000	\$ 39.000	\$ 52.000	\$ 116.858	\$ 13.000	\$ 108.290	\$ 54.210	\$ 60.000	\$ 2.145.602
Ventas	Vendedor 1	\$ 1.700.000	\$ 102.854	\$ 1.802.854	\$ 144.500	\$ 204.000	\$ 9.010	\$ 34.000	\$ 51.000	\$ 68.000	\$ 150.178	\$ 17.000	\$ 141.610	\$ 70.890	\$ 60.000	\$ 2.753.042
	Vendedor 2	\$ 1.700.000	\$ 102.854	\$ 1.802.854	\$ 144.500	\$ 204.000	\$ 9.010	\$ 34.000	\$ 51.000	\$ 68.000	\$ 150.178	\$ 17.000	\$ 141.610	\$ 70.890	\$ 60.000	\$ 2.753.042
	Vendedor 3	\$ 1.700.000	\$ 102.854	\$ 1.802.854	\$ 144.500	\$ 204.000	\$ 9.010	\$ 34.000	\$ 51.000	\$ 68.000	\$ 150.178	\$ 17.000	\$ 141.610	\$ 70.890	\$ 60.000	\$ 2.753.042
Compras	Comprador 1	\$ 1.700.000	\$ 102.854	\$ 1.802.854	\$ 144.500	\$ 204.000	\$ 9.010	\$ 34.000	\$ 51.000	\$ 68.000	\$ 150.178	\$ 17.000	\$ 141.610	\$ 70.890	\$ 60.000	\$ 2.753.042
	comprador 2	\$ 1.700.000	\$ 102.854	\$ 1.802.854	\$ 144.500	\$ 204.000	\$ 9.010	\$ 34.000	\$ 51.000	\$ 68.000	\$ 150.178	\$ 17.000	\$ 141.610	\$ 70.890	\$ 60.000	\$ 2.753.042
Bodega	Bodeguero 1	\$ 1.700.000	\$ 102.854	\$ 1.802.854	\$ 144.500	\$ 204.000	\$ 9.010	\$ 34.000	\$ 51.000	\$ 68.000	\$ 150.178	\$ 17.000	\$ 141.610	\$ 70.890	\$ 60.000	\$ 2.753.042
	Bodeguero 2	\$ 1.700.000	\$ 102.854	\$ 1.802.854	\$ 144.500	\$ 204.000	\$ 9.010	\$ 34.000	\$ 51.000	\$ 68.000	\$ 150.178	\$ 17.000	\$ 141.610	\$ 70.890	\$ 60.000	\$ 2.753.042
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>\$ 16.200.000</b>	<b>\$ 822.832</b>	<b>\$ 17.022.832</b>	<b>\$ 1.377.000</b>	<b>\$ 1.944.000</b>	<b>\$ 85.860</b>	<b>\$ 324.000</b>	<b>\$ 486.000</b>	<b>\$ 648.000</b>	<b>\$ 1.418.002</b>	<b>\$ 162.000</b>	<b>\$ 1.349.460</b>	<b>\$ 675.540</b>	<b>\$ 540.000</b>	<b>\$ 26.032.694</b>

Fuente: elaboración propia

Esta cédula contiene el presupuesto anual de todo lo que se refiere al gasto y costo del talento humano con sus respectivas prestaciones.

Cédula N° 9	
Presupuesto de costos fijos (Anual)	
Concepto	Valor
Arrendamiento	\$ 2.500.000
servicios públicos	\$ 2.000.000
Personal	\$ 19.271.292
Transporte	\$ 3.500.000
Depreciaciones	\$ 2.728.708
<b>Total</b>	<b>\$ 30.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia

La cédula número nueve contiene la proyección de los costos fijos monetarios de la empresa para el año 2020, además es preciso aclarar que el personal que se tiene en cuenta en el costo fijo de venta es el que conforma el área de ventas, de compras y de bodega.

<b>Cédula N° 10</b>	
<b>Presupuesto de gastos administrativos (Anual)</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Arrendamiento	\$ 2.500.000
Servicios públicos	\$ 2.000.000
Personal	\$ 6.761.402
<b>Total</b>	<b>\$ 11.261.402</b>

Fuente: elaboración propia

Esta cédula contiene la proyección de los gastos en que incurre la empresa en el desarrollo de las actividades del área administrativa, el rubro de personal está conformado por el dueño de la empresa y el administrador, este rubro puede variar ya que algunas empresas comerciales cuentan con la asesoría de un profesional contable.

<b>Concepto</b>	<b>Estado de resultado proyectado</b>				<b>Cédula N° 11</b>
	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo Trimestre</b>	<b>Tercer Trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Total año 2020</b>
Ingresos operacionales (ced.6)	\$ 96.874.691	\$ 96.874.691	\$ 96.874.691	\$ 96.874.691	\$ 387.498.764
Menos compras (ced.4)	-\$ 77.499.753	-\$ 77.499.753	-\$ 77.499.753	-\$ 77.499.753	-\$ 309.999.011
Igual a utilidad operativa	\$ 19.374.938	\$ 19.374.938	\$ 19.374.938	\$ 19.374.938	\$ 77.499.753
menos gasto administrativo (ced.10)	-\$ 2.815.350	-\$ 2.815.350	-\$ 2.815.350	-\$ 2.815.350	-\$ 11.261.402
menos costo fijo de venta (ced. 9)	-\$ 7.500.000	-\$ 7.500.000	-\$ 7.500.000	-\$ 7.500.000	-\$ 30.000.000
Igual a utilidad antes de impuesto	\$ 9.059.588	\$ 9.059.588	\$ 9.059.588	\$ 9.059.588	\$ 36.238.351
Proyección de Impuesto 33%	-\$ 2.989.664	-\$ 2.989.664	-\$ 2.989.664	-\$ 2.989.664	-\$ 11.958.656
utilidad neta	\$ 6.069.924	\$ 6.069.924	\$ 6.069.924	\$ 6.069.924	\$ 24.279.695

Fuente: elaboración propia

En esta última cédula se presenta el estado de pérdidas o ganancias proyectado (presupuestado) porque este permite determinar si el presupuesto se ha elaborado correctamente, ya que si este llegara arrojar perdidas sería un claro indicador de que la información suministrada en las cédulas no es la indicada.

Así mismo, cabe resaltar que, así como se proyecta el estado financiero de pérdidas y ganancias se puede hacer la misma proyección con los demás estados

financieros, como son: el estado de situación financiera o balance general y el estado de flujo de efectivo.

### **1.1.3. Etapa de ejecución**

Luego de haber preparado la información de cada área y haberla plasmado en las cédulas presupuestales se procede a resumir esta información en un esquema que representara el presupuesto final de la empresa, este se divide en ocho (8) columnas.

- ❖ La primera columna recibe el nombre de ejecución, en esta se describen los conceptos de cada área, por ejemplo, para el caso del área de ventas y de compras los conceptos manejados son el nombre de los productos X, Y, Z, además contiene la seguridad social, las prestaciones sociales, el salario básico y auxilio de transporte correspondiente al talento humano, por último, se describen los costos fijos y los gastos administrativos en que incurre la empresa en el desarrollo de sus actividades.
- ❖ La segunda columna recibe el nombre de presupuesto inicial, en donde se plasman los valores en unidades y en pesos para cada concepto.
- ❖ La tercera columna es la de modificaciones, la cual es importante en este esquema ya que el presupuesto al ser de carácter privado cuenta con cierta flexibilidad que permitirá introducir nuevos valores ya sea para aumentar el presupuesto o en su defecto disminuirlo.
- ❖ La cuarta columna recibe el nombre de presupuesto final, en esta se plasma la sumatoria de los rubros de la columna de presupuesto inicial y la columna de modificaciones.
- ❖ La quinta columna recibe el nombre de presupuesto trimestral, esta contiene el resultado de la cuarta columna dividida entre los cuatro trimestres del año, ya que se decidió que para este ejemplo las revisiones se realizaran trimestralmente.

- ❖ La sexta columna se llama total ejecutado en el trimestre, en esta se plasman los rubros de lo que se vendió, compró y pagó por los conceptos de talento humano, costos fijos y gastos administrativos durante el trimestre.
- ❖ La séptima columna recibe el nombre de saldo por ejecutar, esta contiene el resultado de la diferencia entre los rubros de la cuarta y sexta columna, es decir, las cifras del presupuesto final menos las cifras del total ejecutado en el año, este resultado representa los valores que hacen falta por ejecutar en el año.
- ❖ La última y octava columna recibe el nombre de variaciones trimestrales, en esta se presenta la diferencia entre las columnas cinco y seis, es decir, las variaciones o diferencias que hubo durante el trimestre, de igual manera esta columna sirve como base para el control presupuestal.

## Formato de ejecución presupuestal para pymes comerciales

1	2		3		4=(2+3)		5= (4/4)		6			7=(4-6)		8=(5-6)		
EJECUCIÓN	PRESUPUESTO INICIAL (ANUAL)	MODIFICACIONES (ANUAL)	PRESUPUESTO FINAL (ANUAL)	PRESUPUESTO TRIMESTRAL	TOTAL EJECUTADO EN EL TRIMESTRE	SALDO POR EJECUTAR (AÑO)	VARIACIONES TRIMESTRALES									
<b>ÁREA DE VENTAS</b>																
<b>TOTAL PRODUCTOS</b>	<b>103333</b>	<b>\$ 387.498.764</b>	<b>0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>103333</b>	<b>\$ 387.498.764</b>	<b>25833</b>	<b>\$ 96.874.691</b>	<b>24000</b>	<b>\$ 89.999.713</b>	<b>23%</b>	<b>79333</b>	<b>\$ 297.499.051</b>	<b>Absolutas (4-5)</b>		
CONCEPTOS	Unidades	Valor (Pesos)	Unidades	Valor	Unidades	Valor	Unidades	Valor	Unidades	Valor	Porcentaje	Unidades	Valor	Unidades	Valor	Porcentaje
Producto X	34444	\$ 86.110.957	0	\$ 0	34444	\$ 86.110.957	8611	\$ 21.527.739	8000	\$ 19.999.964	92.9%	26444	\$ 66.110.993	611	\$ 1.527.775	7%
Producto Y	34444	\$ 129.166.255	0	\$ 0	34444	\$ 129.166.255	8611	\$ 32.291.564	8000	\$ 29.999.904	92.9%	26444	\$ 99.166.350	611	\$ 2.291.659	7%
Producto Z	34444	\$ 172.221.552	0	\$ 0	34444	\$ 172.221.552	8611	\$ 43.055.388	8000	\$ 39.999.844	92.9%	26444	\$ 132.221.707	611	\$ 3.055.544	7%
<b>ÁREA DE COMPRAS Y BODEGA</b>																
<b>TOTAL PRODUCTO</b>	<b>103333</b>	<b>\$ 309.999.011</b>	<b>0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>103333</b>	<b>\$ 309.999.011</b>	<b>25833</b>	<b>\$ 77.499.753</b>	<b>25833</b>	<b>\$ 77.499.753</b>	<b>25%</b>	<b>77500</b>	<b>\$ 232.499.258</b>			
Producto X	34444	\$ 68.888.766	0	\$ 0	34444	\$ 68.888.766	8611	\$ 17.222.191	8611	\$ 17.222.191	100%	25833	\$ 51.666.574	0	\$ 0	0%
Producto Y	34444	\$ 103.333.004	0	\$ 0	34444	\$ 103.333.004	8611	\$ 25.833.251	8611	\$ 25.833.251	100%	25833	\$ 77.499.753	0	\$ 0	0%
Producto Z	34444	\$ 137.777.241	0	\$ 0	34444	\$ 137.777.241	8611	\$ 34.444.310	8611	\$ 34.444.310	100%	25833	\$ 103.332.931	0	\$ 0	0%
<b>TALENTO HUMANO</b>																
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 26.032.694</b>		<b>\$ 0</b>		<b>\$ 26.032.694</b>		<b>\$ 6.508.173</b>		<b>\$ 6.508.173</b>			<b>25%</b>	<b>\$ 19.524.520</b>		<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
Salario básico		\$ 11.900.000		\$ 0		\$ 11.900.000		\$ 2.975.000		\$ 2.975.000	100%		\$ 8.925.000		\$ 0	0%
Aux. transporte		\$ 822.832		\$ 0		\$ 822.832		\$ 205.708		\$ 205.708	100%		\$ 617.124		\$ 0	0%
Salud		\$ 1.377.000		\$ 0		\$ 1.377.000		\$ 344.250		\$ 344.250	100%		\$ 1.032.750		\$ 0	0%
Pension		\$ 1.944.000		\$ 0		\$ 1.944.000		\$ 486.000		\$ 486.000	100%		\$ 1.458.000		\$ 0	0%
ARL		\$ 85.860		\$ 0		\$ 85.860		\$ 21.465		\$ 21.465	100%		\$ 64.395		\$ 0	0%
SENA		\$ 324.000		\$ 0		\$ 324.000		\$ 81.000		\$ 81.000	100%		\$ 243.000		\$ 0	0%
ICBF		\$ 486.000		\$ 0		\$ 486.000		\$ 121.500		\$ 121.500	100%		\$ 364.500		\$ 0	0%
Caja de comp		\$ 648.000		\$ 0		\$ 648.000		\$ 162.000		\$ 162.000	100%		\$ 486.000		\$ 0	0%
Cesantia		\$ 1.418.002		\$ 0		\$ 1.418.002		\$ 354.500		\$ 354.500	100%		\$ 1.063.501		\$ 0	0%
Int. cesantia		\$ 162.000		\$ 0		\$ 162.000		\$ 40.500		\$ 40.500	100%		\$ 121.500		\$ 0	0%
Prima servicios		\$ 1.349.460		\$ 0		\$ 1.349.460		\$ 337.365		\$ 337.365	100%		\$ 1.012.095		\$ 0	0%
Vacaciones		\$ 675.540		\$ 0		\$ 675.540		\$ 168.885		\$ 168.885	100%		\$ 506.655		\$ 0	0%
Personal administrativo		\$ 4.300.000		\$ 0		\$ 4.300.000		\$ 1.075.000		\$ 1.075.000	100%		\$ 3.225.000		\$ 0	0%
Dotación		\$ 540.000		\$ 0		\$ 540.000		\$ 135.000		\$ 135.000	100%		\$ 405.000		\$ 0	0%
<b>COSTOS FIJOS</b>																
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.728.708</b>		<b>\$ 0</b>		<b>\$ 10.728.708</b>		<b>\$ 2.682.177</b>		<b>\$ 2.682.177</b>			<b>25%</b>	<b>\$ 8.046.531</b>		<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
Arrendamiento		\$ 2.500.000		\$ 0		\$ 2.500.000		\$ 625.000		\$ 625.000	100%		\$ 1.875.000		\$ 0	0%
servicios públicos		\$ 2.000.000		\$ 0		\$ 2.000.000		\$ 500.000		\$ 500.000	100%		\$ 1.500.000		\$ 0	0%
Transporte		\$ 3.500.000		\$ 0		\$ 3.500.000		\$ 875.000		\$ 875.000	100%		\$ 2.625.000		\$ 0	0%
Depreciaciones		\$ 2.728.708		\$ 0		\$ 2.728.708		\$ 682.177		\$ 682.177	100%		\$ 2.046.531		\$ 0	0%
<b>GASTO ADMINISTRATIVO</b>																
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.500.000</b>		<b>\$ 0</b>		<b>\$ 4.500.000</b>		<b>\$ 1.125.000</b>		<b>\$ 1.125.000</b>			<b>25%</b>	<b>\$ 3.375.000</b>		<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
Arrendamiento		\$ 2.500.000		\$ 0		\$ 2.500.000		\$ 625.000		\$ 625.000	100%		\$ 1.875.000		\$ 0	0%
Servicios públicos		\$ 2.000.000		\$ 0		\$ 2.000.000		\$ 500.000		\$ 500.000	100%		\$ 1.500.000		\$ 0	0%

Fuente: Elaboración propia

#### 1.1.4. Etapa de control

Una vez se ha empezado la ejecución del presupuesto se debe tener en cuenta los resultados obtenidos en la columna número ocho del formato de ejecución presupuestal, que muestra las variaciones por periodo, ya que esta permitirá realizar un seguimiento y controlar los diferentes sucesos que puedan interferir de manera negativa o positiva en las operaciones de la empresa.

Conocer las variaciones no constituyen en si un control, para poder ejercer dicho control se debe realizar un análisis sobre que causo esa variación o diferencia entre los datos presupuestados y los reales, cual es el efecto que puede causar en la organización y que medidas correctivas se deben tomar para cumplir con las metas que la empresa se ha planteado.

También es necesario que los integrantes de cada área participen en la identificación de las causas de las variaciones y en sus posibles soluciones, este proceso se debe realizar con el seguimiento de la administración. Para realizar el análisis de las variaciones se presenta el siguiente formato.

Formato para el análisis de las variaciones presupuestales						
Concepto	Variaciones			Causas	Efectos	Medidas de corrección
	Unidades	Valor	Porcentaje			

Fuente: Elaboración propia

En este capítulo se puede concluir que para hacer uso del sistema de control presupuestal se deben tener conocimientos tanto cualitativos como cuantitativo de

la empresa, teniendo en cuenta conceptos claves tales como misión y visión, competidores, clientes entre otros.

También, se debe llevar un registro de las operaciones de años anteriores de la empresa, ya que estos facilitan a las organizaciones comerciales la proyección de sus recursos y el manejo que estas desean darles en un futuro.

Por otro lado, el proceso presupuestal y su control permite determinar si las metas trazadas por el ente en un periodo de tiempo determinado son viables o no, esto por medio de los estados financieros proyectados, brindando al administrador o empresario la oportunidad de modificar o replantear las estrategias y planes propuestos.

Así mismo, el control presupuestal admite la participación de todas las áreas de la empresa ya que este posibilita que todos los miembros puedan participar en la detección de las causas, las desviaciones y dar solución a estas, permitiendo así una constante retroalimentación.

En relación con la teoría de las restricciones cuando se refiere al principio “los cuellos de botella gobiernan la ganancia y el inventario”, el modelo de control presupuestal permite reflejar dicho cuello de botella por cada producto, identificando aquellos que tienen una baja rotación evitando la acumulación de inventario que podría representar una limitación para la empresa en cualquier momento.

Al ser un modelo dirigido al sector privado, este tiende a ser flexible permitiéndole al administrador o empresario modificar el presupuesto cuando sea necesario, obteniendo como beneficio evadir las restricciones y contribuir al cumplimiento de las metas globales.

## Conclusión

El presupuesto es una herramienta que ha estado al servicio de la humanidad desde sus inicios ya que toda sociedad necesita manejar y distribuir sus recursos de manera eficiente, tanto ha sido su relevancia que a lo largo de los siglos se han diseñado diferentes métodos para mejorar el uso de esta herramienta, demostrando que aunque las sociedades han evolucionado en términos económicos, sociales y tecnológicos este sigue siendo un pilar inamovible a la hora de prever, controlar y direccionar los recursos hacia la consecución de los objetivos.

Por otra parte, en el contexto colombiano la sistematización del presupuesto fue una tarea ardua y de muchos años que requirió del estudio minucioso de la situación económica y social del país, evidenciando que la implementación de un sistema presupuestal y su control va más allá de datos aritméticos y que este cuenta con un gran componente social, ya que de nada sirve esta herramienta si no se adapta a las necesidades y objetivos a cumplir ya sea por parte del país o de una empresa.

Así mismo, las Pymes comerciales son unidades económicas pequeñas que tienen como principal objetivo la compra y venta de bienes y se caracterizan principalmente por ser empresas que son dirigidas por sus propietarios, además tienen una cobertura limitada en el mercado, dependiendo muchas veces solo de la localidad donde se encuentran ubicadas.

Por tal motivo, se determinó que el uso de la herramienta presupuestal y su control al ser una tecnología administrativa brinda una oportunidad de mejorar la gestión administrativa con el propósito de lograr la eficiencia y la eficacia, el crecimiento de la empresa y su continuidad en el mercado y la competitividad a nivel global ya que así lo exige la realidad actual.

Para que la gestión administrativa sea eficiente y eficaz es preciso tener conocimiento de la empresa tanto a nivel interno como externo, para lo cual se



planteó el uso de la matriz DOFA que permite realizar un análisis sobre cuál es la situación actual de la organización y como se quiere ver en el futuro.

Así mismo, fue necesario analizar la estructura organizacional de las empresas comerciales, permitiendo conocer el tipo de información que generan estas entidades, la cual sirvió como punto de partida para establecer el tipo de presupuesto que mejor se adaptaba a sus necesidades y composición.

La información recolectada permitió determinar que los presupuestos que cumplen con esta función son: el presupuesto financiero y el presupuesto histórico, ya que estos facilitaron la proyección de objetivos en las áreas de compras, ventas, bodega y demás teniendo en cuenta el comportamiento de las organizaciones en periodos anteriores.

Por último, la propuesta sobre la implementación de herramientas de control presupuestal planteado en esta investigación permite encontrar variaciones en el proceso de ejecución del presupuesto, y brinda la posibilidad de que todos los involucrados identifiquen las causas de dichas variaciones. Permitiendo de esta manera una constante retroalimentación y una mayor participación del personal en la consecución de metas y objetivos deseados.

## Referencias Bibliográficas

- Acosta, H. (2014). La Primera Guerra Mundial, Origen de la Danza de los Millones en Colombia, los Empréstitos Estadounidenses y la Misión Kemmerer. *Goliardos.Revista Estudiantil de Investigaciones Históricas*(18), 20-31.
- Acosta, M., & Parraga, X. (2013). Implementacion de un Control Presupuestario por el Incumplimiento de los Montos Proyectados de las Ventas de Credicomercio S.A. *Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría*. Universidad Estatal de Milagro.
- Aguilera, C. (2000). Un Enfoque Gerencial de la Teoría de las Restricciones. *Estudios Gerenciales*(77), 53-69.
- Aguilera, F. (2007). Diseño de un Modelo de Planificación Financiera Basada en el Control Presupuestario como una Herramienta de Gestión para el Sector Planificador caso: Sociedad Industrial CIA Ltda. *Magister en Alta Gerencia*. Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- ANIF. (2018). La Gran Encuesta Pymes .
- Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas* (Tercera edición ed.). México, D.F: Mc Graw-Hill/Interamericana editores, S.A.
- Arellano, G., & Bernal, D. (2014). Planeación financiera mediante el manejo de las TIC: El caso de la microempresa comercial. *Contaduría Universidad de Antioquia*(64), 49-67.
- Berghe, E. (2010). *Gestión y Gerencia Empresarial: Aplicadas al Siglo XXI*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Blank, L. (1990). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Cali: Univalle.
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Burbano, J., & Ortiz, A. (2000). *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos Segunda Edición*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANO, S.A.
- Cabrera, R., Cuan, M., & Alvarado, M. (2015). Control Presupuestal en el Sector Justicia en el Municipio de Riohacha. *Omnia*, 21(1), 142-154.
- Campos, C. (2003). *Los Procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal del Estado*. Tesis de Posgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Cano, A. (2013). *Contabilidad Gerencial y Presupuestaria*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Cardenas , A., Raúl, & Nápoles. (2008). *Presupuesto. Teoría y Practica*. México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores.
- Cardona , F., & Zuluaga, H. (s.f). Antecedentes del Presupuesto Público en Colombia.
- Cardozo, E., Velásquez, Y., & Rodriguez, C. (2012). Revisión de la Definición de Pyme en América Latina. Panama City, Panama.
- Céspedes, A. (2005). *Principios de mercadeo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, Proceso y Practica*. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Constitución Política de Colombia. (20 de Julio de 1991). Bogotá, Colombia: Gaceta Constitucional No. 116.
- Cordoba, M. (2014). *Finanzas Públicas: Soporte para el Desarrollo del Estado*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cruz, J. (2006). *Diseño de un Sistema de Control Presupuestal y de Gestión Estratégica de Costos para Empresas Manufactureras Medianas Localizadas en el Distrito Federal y Zona Conurbana*. Tesis, Instituto Politecnico Nacional.
- Decreto 111. (15 de Enero de 1996). Estatuto Orgánico del Presupuesto. Bogotá, Colombia: Diario Oficial 42.692.
- Del Rio González, C., Del Rio Sánchez, C., & Del Rio Sánchez, R. (2009). *El Presupuesto* (Decima ed.). México D.F, México: Cengage Learning Editores.
- Díaz, J., & Pacheco, M. (2015). El Control Presupuestario en la Universidad de Zulia, Venezuela. *Actualidad Contable FACES*, 18(31), 58-79.
- Díaz, M., Parra, R., & López , L. (2012). *Presupuestos Enfoque para la Planeación Financiera*. Bogotá, Colombia: Quad/Graphics.
- Ditier, A. (2014). El Analisis Financiero como Herramienta Fundamental para Detección de Aspectos Criticos en una Pyme del Sector Comercial . Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Gerrero, P., Hernandez , D., & Diaz, G. (2012). Metodología para la fijación de precios mediante la utilización de la elasticidad precio-demanda. Caso tipo: repuestos del sector automotor. *Apuntes del CENES*, 31(54), 9-36.
- Gómez, J. (2000). *Presupuesto Público Colombiano: Instrumento para la Orientación de la Política Económica Financiera*. Bogotá: Sigma Editores Ltda.
- Gómez, J. (2014). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid, España: Mc Graw HiLL Education.

- González, M. (2001). *Sistema de Información para la Empresa*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante. Recuperado el 17 de Enero de 2020, de <http://www.digitaliapublishing.com.bd.univalle.edu.co/visor/801#>
- Gonzalez, M. (S.F). Aspectos Economicos de la Administracion Pública en Colombia 1820-1886. *Innovar*, 64-89.
- Greiner, O. (s.f). Importancia del Control Presupuestario en el Contexto de la Implementación Estrategica: Reflexionesy Resultados Empiricos.
- Guajardo Gantú, G., & Andrade de Guajardo, N. (2008). *Contabilidad Financiera*. México D.F: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández S, R., Fernandez C, C., & Baptista L, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores.
- Horngren, C. (1973). *Contabilidad y Control Administrativo*. Tlacoquemécatl, México: Diana S.A.
- Huaripaucar, D. (2017). Mejora en el Proceso del Control Presupuestario de las Activaciones de una Empresa de Marketing Promocional Internacional. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Hurtado, A. (2014). El Control Presupuestario y la Toma de Decisiones En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. *Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA*. Universidad Tecnica Ambato.
- Jara, V. E. (2009). El Control en el Proceso Administrativo.
- Jiménez, A. R. (2011). Proyecto caracterización de la explotación sexual comercial de NNA de seis municipios del velle del cauca. Valle del cauca: CIMBER.
- Jimenez, X. (2016). La Proyección de Ingresos y su Incidencia en la Planificación del Financiamiento Presupuestario de las Pequeñas y Medianas Empresa PYMES. *Carrera Contabilidad y Auditoría*. Universidad Tecnica de Machala.
- Jonio, F., & Plaindoux, G. (s.f.). *Control Presupuestario*. (A. Garcia, Trad.) Barcelona: Sagitario S.A. de Ediciones y Distribuciones.
- Lafuente, L. R. (2001). Sobre el Análisis y Representación de documentos. *Investigación Bibliotecológica*, 15(30), 1-31.
- Ley 3. (24 de Marzo de 1992). Bogotá, Colombia: Diario Oficial No. 40.390.
- Ley 5. (18 de Junio de 1992). Bogotá, Colombia: Diario Oficial No. 40.483.

- López, C. (2013). El Presupuesto Como Base de Planeación Financiera en Mipymes de la Industria de Productos Naturistas de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Revista Panorama Administrativo*(12), 1-18.
- López, M. (2017). La Importancia Misión y Visión para una Microempresa a Través del Servicio de Consultoría. *El Buzón de Pacioli*(99), 1-36.
- López, R. (s.f). Control presupuestario, instrumento esencial para la dirección de la empresa. *Carrera de auditoría*. Universidad Mayor de San Andrés.
- Lourdes, C. (2005). Analisis Documental. Biblioteconomía.
- Mallo, C. (1995). El Control de la Empresa a Través de los Presupuestos. *Partida Doble*(61), 5-17.
- Martínez, C. (2006). *Estadística Básica Aplicada*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Martinez, R. H. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Cengage Learning Editores.
- Méndez, A. C. (2011). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Montaño, E. (2013). *Control Interno, Auditoria y aseguramiento Fiscal y Gobierno Corporativo*. Colombia: Universidad del Valle.
- Murillo, S. (2013). Propuesta para el Diseño de Procedimientos de Control Presupuestal en la Empresa Precco Ltda. en los Contratos de Prestación de Servicios Ambientales . *Contaduría Pública* . Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Nieto, V., Timoté, J., Sánchez, A., & Villarreal, S. (2015). *Archivos de Economía*. Obtenido de La clasificación por tamaño empresarial en Colombia:Historia y limitaciones para una Propuesta: <https://www.dnp.gov.co/estudios-y-publicaciones/estudios-economicos/Paginas/archivos-de-economia.aspx>
- Ortega , A. (2014). *Hacienda Pública: Las Finanzas del Estado* (5a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pacheco, C. (2013). Estrategias Empresariales más Utilizadas por las pymes en Sincelejo. *Revistas Económicas CUC*, 1(34), 183-202.
- Parra, J., & Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium*, 33-48.
- Ponce, H. (2007). Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones. *Consejo Nacional Para la Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.

- Procopio, P. (2013). Modelo Presupuestario Financiero para las Operaciones Administrativas y Financieras de la Empresa Fondo de Valores Inmobiliarios C.A. . *Facultad de Administración* . Universidad Nueva Esparta .
- Puentes, G. (2013). *El Presupuesto en el Marco de la Planación Financiera*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Pulgarin, H., & Cano, J. (2000). *Historia de la Contabilidad Pública en Colombia*. Medellín, Colombia.
- Reina, M., Zuluaga, S., & Pulido, G. (2006). *El Sistema Económico*. Bogotá: Banco de la República de Colombia.
- Ricón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ricón, C., & Narváez, J. (2017). *Presupuestos: Bajo Normas Internacionales de Información Financiera y Taxonomía XBRL*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rivas, L. (2002). Nuevas Formas de Organización. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 13-45. Recuperado el 20 de 12 de 2019, de [http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232002000100001&lng=es](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001&lng=es)
- Riveros, G. (2015). *Marketing Logístico*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Rodriguez, V. (2000). *Administración de pequeñas y medianas empresas*, 5 edición. México, D.F.: Thomson.
- Romero, E. (2017). *Presupuesto Público y Contabilidad Gubernamental* . Bogotá: ECOE Ediciones .
- Romero, F., Melgarejo, Z., & Vera, M. (2015). Fracaso Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas Pymes en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 29-41.
- Santana, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Factores del Crecimiento Empresarial. Especial Referencia a las Pequeñas y Medianas Empresas. *Innovar*(43), 1-14.
- Schnarch, A. (2017). *Marketing de fidelización: como lograr clientes satisfechos, leales y rentables*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Settembrino, H. (1983). El Presupuesto y el Control Presupuestario en la Empresa, Estudio de las Condiciones y del Grado de Contribución del Presupuesto y Control Presupuestario a la Adaptabilidad y Aprendizaje Gerencial . *Tesis Doctoral* . Buenos Aires , Argentina: Universidad de Buenos Aires .
- Trujillo, G., & Arenas. (2016). Las dificultades de las Pymes en América Latina y Colombia para lograr ser competitivas y sostenibles. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

- Valecia, J. (1987). La Misión Kemmerer y los Intereses Financieros Británicos en Colombia durante la Decada de 1920. *Lecturas de Economía*(24), 9-53.
- Van Hoof, B., & Gómez, H. (2015). *Pyme de Avanzada: Motor del Desarrollo en América Latina*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.
- Vargas, L., & Duarte, A. (2007). *El Modelo Presupuestal de las Empresas Públicas de Medellín*. Especialización, Universidad de Medellín, Medellín.
- Vásquez, O. (2016). Visión Integral del Control Interno. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 69, 139-154.
- Vera, M., Melgarejo, Z., & Mera, E. (2014). Acceso a la financiación en Pymes Colombianas: una Mirada desde Indicadores Financieros. *Innovar*, 24(53), 149-160.
- Zevallos, E. (2003). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*(79), 1-18.