

**PROPUESTA OPERATIVA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO
OPERATIVO Y FINANCIERO, E INDICADORES DE GESTIÓN, DENTRO DEL
MARCO DE PLANEACIÓN FINANCIERA, PARA PYMES COMERCIALIZADORAS
DE LLANTAS DEL MUNICIPIO DE CARTAGO**

LISSETH JOHANA GIRALDO CARDONA

YENIFER GOMEZ JARAMILLO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO CONTADURIA PÚBLICA
TRABAJO DE GRADO
CARTAGO - VALLE DEL CAUCA**

2018

**PROPUESTA OPERATIVA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO
OPERATIVO Y FINANCIERO, E INDICADORES DE GESTIÓN, DENTRO DEL
MARCO DE PLANEACIÓN FINANCIERA, PARA PYMES COMERCIALIZADORAS
DE LLANTAS DEL MUNICIPIO DE CARTAGO.**

LISSETH JOHANA GIRALDO CARDONA

YENIFER GOMEZ JARAMILLO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR
PÚBLICO**

Asesor

WHILSON ALBERTO GARCIA LEON

Economista industrial y especialista en finanzas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

PROGRAMA ACADEMICO CONTADURIA PÚBLICA

TRABAJO DE GRADO

CARTAGO - VALLE DEL CAUCA

2018

DEDICATORIA

A Dios fuente de vida y de todo conocimiento y sabiduría, a nuestros hijos, nuestros padres, esposos, hermanos y familiares que estuvieron muy cerca de nuestro proceso formativo, por el apoyo y acompañamiento ilimitado en el proceso de crecimiento de nuestra vida y nuestra carrera, por el gran amor y la confianza que siempre nos han manifestado, lo que nos dio la motivación para permanecer y dar la lucha diaria hasta alcanzar el peldaño de este gran logro.

Nuestros logros son también de ustedes.

Mil y mil bendiciones

AGRADECIMIENTOS

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios por permitirnos terminar este proyecto y poder cumplir esta meta.

A nuestros familiares y amigos por su perdurable apoyo y sus grandiosos aportes, sin su colaboración no hubiera sido posible este trabajo.

A nuestro asesor, economista y profesor Whilson Alberto García L, gracias por su dedicación, entrega y supervisión del proceso de este proyecto, hizo viable que nuestro trabajo se desarrollara de manera productiva, a nivel personal y académico. Gracias por el apoyo incondicional y creer en nosotras.

Gracias la universidad del Valle y a todos los docentes que a lo largo de nuestra carrera nos ofrecieron sus conocimientos y paciencia, formándonos como profesionales íntegros e idóneos. A los compañeros con los cuales compartimos en el aula y hoy muchos de ellos ya están ejerciendo con sabiduría esta linda profesión.

A todos gracias por creer en nosotras.

RESUMEN

El documento investigativo que se presenta tiene como finalidad el desarrollo de los elementos y componentes requeridos desde la planeación financiera de corto y mediano plazo en las pymes comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago, que le permita desde el presupuesto alcanzar, evaluar y controlar los principales aspectos de su estructura financiera. Esta propuesta tiene como alcance 7 de las nueve empresas identificadas y está compuesta por cuatro capítulos y un desarrollo teórico y conceptual que da firmeza académica al mismo, así como un soporte metodológico propio de la investigación de carácter no experimental, soportado en su carácter descriptivo y analítico y el método aplicado es deductivo, acompañado del método analítico y el método comparativo.

Como primer paso, se lleva a cabo el diagnóstico del nivel de desarrollo que presenta la planeación financiera en las PYMES comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago, posterior a este se identifican los métodos y mecanismos de proyección en la estimación de las ventas, los gastos y los costos operacionales, en tercer lugar aparece el establecer dentro de los presupuestos, los componentes y elementos de planeación financiera de corto plazo en las pymes comercializadoras de llantas y por último, el documento entrega la propuesta de una guía metodológica a manera de manual para la preparación, control, seguimiento y evaluación de los presupuestos para las PYMES comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago. Al final se presentan los hallazgos del diagnóstico y las conclusiones finales de los resultados obtenidos en la investigación realizada.

Palabras claves: Planeación financiera, presupuesto, manual de presupuesto.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	12
1. Antecedentes De La Investigación.....	15
2. Planteamiento Del Problema.....	29
3. Formulación Del Problema	39
3.1. La mala gestión financiera de los beneficios.....	39
4. Sistematización Del Problema	44
5. Delimitaciones Del Problema	45
6. Objetivos	46
6.1. Objetivo General.....	46
6.2. Objetivos Específicos.	46
7. Justificación.....	47
8. Marco De Referencia	51
9. Marco Metodológico	85
10. Desarrollo del trabajo.....	89
10.1 Capítulo I.....	89
10.2 Capítulo II.....	108
10.3 Capítulo III.....	149
10.4 Capítulo IV.....	193
Referencias.....	297
Cibergrafía	302
Anexos	307

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Venta de carros y llantas según tipo de vehículos.	75
Tabla 2. Tipo de empresa.	89
Tabla 3. Cobertura geográfica del mercado de llantas.	91
Tabla 4. Línea de presupuesto establecido.	94
Tabla 5. Aplicación de la herramienta de planeación.	95
Tabla 6. Metas u objetivos financieros establecidos.	95
Tabla 7. Métodos de proyección para construir los presupuestos.	96
Tabla 8. Líneas de presupuesto o planeación financiera.	97
Tabla 9. Seguimientos, evaluaciones y controles a los presupuestos.	99
Tabla 10. Políticas del sistema de indicadores de medición, control y seguimiento.	100
Tabla 11. Manual de presupuesto y de indicadores.	102
Tabla 12. Periodicidad con la que se realiza control a los inventarios.	103
Tabla 13. Indicadores que permitan el seguimiento de recuperación de cartera.	105
Tabla 14. Aspectos que se tienen en cuenta para la construcción del presupuesto.	106
Tabla 15. Pronósticos según el rango de tiempo.	119
Tabla 16. Respuesta a los aspectos a tener en cuenta en la construcción del presupuesto. ...	125
Tabla 17. Comparativo de las características de los métodos serie de tiempo en la elaboración de los pronósticos.	131
Tabla 18. Línea de presupuesto como herramienta de planeación financiera.	150
Tabla 19. Áreas de trabajo donde está establecido un presupuesto.	152
Tabla 20. Metas u objetivos financieros previos para el siguiente año.	152
Tabla 21. Fórmulas de Indicadores.	181

Tabla 22. Tipo de norma e indicadores.	182
Tabla 23. Principios presupuestales a ser aplicados en las comercializadoras.	205
Tabla 24. Variables para realizar el diagnóstico interno y externo.	209
Tabla 25. Representación de ejemplo.	231
Tabla 26. Análisis De Ejecución Presupuestal De Los Ingresos.	234
Tabla 27. Esquema del cronograma de desarrollo del presupuesto.	237
Tabla 28. Otros indicadores propuestos.	239
Tabla 29. Esquema a construir para cálculo manual:.....	262
Tabla 30. Presupuesto de Ventas.	263
Tabla 31. Presupuesto de requerimiento de compras y compras.	264
Tabla 32. Inventario final valorizado (inventario proyectado a partir de las ventas y compras).	265
Tabla 33. Presupuesto de costo de la mercancía a vender.	265
Tabla 34. Datos preliminares ajustados según incrementos y demás cálculos de nómina. ...	271
Tabla 35. Presupuesto de: Gastos operacionales de Administración.	272
Tabla 36. Presupuesto de Comisiones en ventas.....	273
Tabla 37. Presupuesto de Gastos operacionales de ventas.....	273
Tabla 38. Tabla de amortización se obtiene según lo explicado.....	275
Tabla 39. Estado de Resultados Proyectado.	279
Tabla 40. Flujo de caja proyectado.	283
Tabla 41. Presupuesto de Inversiones.	287
Tabla 42. Principales aspectos y cuentas del balance general.....	288
Tabla 43. Cronograma de desarrollo del presupuesto.	291

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Carros y llantas vendidas en Colombia, datos de 2017	76
Gráfico 2. Tipo de empresa comercializadora de llantas.	90
Gráfico 3. Tipo de llanta de mayor comercialización en el municipio de Cartago.	91
Gráfico 4. Cobertura geográfica del mercado de llantas.	92
Gráfico 5. Importancia de la planeación financiera y presupuestal.	93
Gráfico 6. Métodos de proyección para construir los presupuestos.	97
Gráfico 7. Líneas de presupuesto o planeación financiera.	98
Gráfico 8. Seguimientos, evaluaciones y controles a los presupuestos.	99
Gráfico 9. Políticas del sistema de indicadores de medición, control y seguimiento.	101
Gráfico 10. Manual de presupuesto y de indicadores.	102
Gráfico 11. Periodicidad con la que se realiza control a los inventarios.	104
Gráfico 12. Indicadores que permitan el seguimiento de recuperación de cartera.	105
Gráfico 13. Aspectos que se tienen en cuenta para la construcción del presupuesto.	107
Gráfico 14. Método de proyección.	124
Gráfico 15. Relación entre componente cíclico y tendencia.	130
Gráfico 16. Patrones de tendencia.	135
Gráfico 17. Importancia de la planeación financiera y presupuestal.	150
Gráfico 18. Componentes de la planeación financiera en comercializadoras de Llantas.	168
Gráfico 19. Los elementos de la planeación financiera de corto plazo.	170
Gráfico 20. Elementos de la planeación financiera desde el procesamiento de la información.	175
Gráfico 21. Elementos para elaboración de la planeación financiera.	176

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Panorámica general sobre el planteamiento financiero.....	31
Ilustración 2. Generalidades del presupuesto.	60
Ilustración 3. Esquema diagnostico interno y externo.	61
Ilustración 4. Etapas de proyección flujo de efectivo.	65
Ilustración 5. Aspectos para diseñar los indicadores de gestión.	69
Ilustración 6. Esquema sobre indicadores de gestión.....	71
Ilustración 7. Contextualización de los indicadores de gestión.	71
Ilustración 8. Esquema del proceso de pronóstico para las llantas.	117
Ilustración 9. Tipos de pronóstico según su enfoque.	121
Ilustración 10. Modelo cualitativo.	122
Ilustración 11. Estructura del tipo de pronóstico bajo el modelo cualitativo.....	123
Ilustración 12. Estructura general de los gastos operacionales para ser presupuestados.	147
Ilustración 13. Proceso de planeación financiera a corto plazo.	160
Ilustración 14. Aspectos del proceso de planeación financiera.....	163
Ilustración 15. Actividades a desarrollar en el procedimiento de planeación financiera de corto plazo.	166
Ilustración 16. Comportamiento de un semáforo.	179
Ilustración 17. Etapas De Elaboración Del Presupuesto.	223
Ilustración 18. Etapa de ejecución.	229
Ilustración 19. Determinación De Las Ventas.	253
Ilustración 20. Procedimiento de cálculo.	253
Ilustración 21. Métodos de proyección.	255

Ilustración 22. Pantallazo de aplicación del cálculo.	259
Ilustración 23. Pantallazo de aplicación del cálculo.	260
Ilustración 24. Pantallazo para calcular el coeficiente.R2.	260
Ilustración 25. Pantallazo de aplicación del cálculo.	261
Ilustración 26. Hallazgo R2.....	261
Ilustración 27. Determinación de los gastos.	266
Ilustración 28.Pantallazo de aplicación de cálculo.....	275
Ilustración 29. Esquema Presupuesto operativo.....	276
Ilustración 30. Ingresos no operacionales.	277
Ilustración 31. Esquema presupuesto financiero.....	278

Introducción

La planeación financiera parte de la base de su misma definición, se orienta en la generación de ciertos resultados para la toma de decisiones en su parte financiera por parte de la gerencia con ayuda de toda la empresa enfocándose en los objetivos estratégicos, a partir de una comprensión y conocimiento del entorno del ambiente interno y externo de las pymes comercializadoras de llantas del municipio de Cartago. El presente trabajo de investigación, se centró en la planeación de corto plazo y la herramienta del presupuesto operativo como resultado final del proceso planificador llevado a cabo por la gerencia o área administrativa de las comercializadoras de llantas que operan en el municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Desde el punto de vista empresarial hacer planificación a corto plazo, significa formular uno o más planes (camino de acción) para alcanzar metas y objetivos operativos, administrativos, económicos y financieros a ser alcanzados en un futuro próximo. Para ello, es necesario evaluar las necesidades, las demandas y los recursos disponibles a fin de establecer una estrategia para implementar una acción y, posteriormente, poder direccionar y controlar. “Sin la planificación, ya sea a corto, mediano o largo plazo, las empresas de hoy cualquiera sea su actividad económica no podrían existir”, dice Iván Ricardo Guevara-Graterón, profesor de finanzas y contabilidad de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado, en Venezuela. “Aún en pequeñas empresas, la planificación es una cuestión del día-día”.

Aunque muchas personas o empresarios o administradores se muestran escépticos frente al tema, y así gerentes digan que “No siempre las previsiones son cumplidas y, por regla general, los hechos acaban siendo diferentes de las previsiones”, no se puede desconocer que el no planificar no asegura el alcance de las metas frente a los que se esfuerzan por anticipar las

posibles situaciones que se puedan presentar en el mercado. “Pero, con la planificación financiera, las posibilidades de enfrentar dificultades financieras son menores”.

Los gerentes de hoy deben entender que a partir de una correcta planificación de sus actividades, recursos e inversiones y operaciones, el negocio demanda que dada las circunstancias del entorno económico se deba establecer con anticipación y bajo métodos estadísticos adecuados, los ingresos, los costos, gastos y sobre todo, que los objetivos financieros estén en base a estos factores. Lo más importante siempre serán los objetivos que la gerencia y los inversionistas tiene previstos alcanzar, porque si no se aplica un esfuerzo, una presión moderada, de tal manera que la acción administrativa lleve al cierre del proceso contable a la efectiva consecución de lo que se planeó alcanzar.

La monografía propuesta como requisito de grado y optar el título de contadores públicos partió de la identificación de una situación propia de las comercializadoras de llantas en el medio, esto es, que los gerentes y administradores responsables de este tipo de empresa muy poco aplicaban la planeación financiero y escasamente trabajaban sobre presupuestos. La primera fase para el desarrollo de la monografía se basó en el levantamiento de la información de campo donde a través de un formato tipo encuesta se le pregunto a los gerentes y administradores que tanto trabajaban sobre planeación financiera de corto plazo, que tanto tenían identificado sus objetivos, hasta qué punto su gestión comercial y financiera se soportaba sobre presupuestos y que tanto esos presupuestos se cumplían y que control y seguimiento realizaban sobre los mismos.

Un segundo momento lleva a identificar los diversos componentes y elementos requeridos para llevar a cabo la planeación financiera y la elaboración, conformación, ejecución, seguimiento, control y evaluación de los presupuestos preparados para sus empresas. Al interior

del documento se establecen y determinan cuales son los principales componentes y elementos de planeación que deben ser considerados por los gerentes para iniciar su proceso presupuestal.

El tercer momento de desarrollo del trabajo termina con la estructuración de una guía a manera de manual que deberán seguir los gerentes y administradores para elaborar, estructurar, formalizar, ejecutar, seguir, controlar y evaluar los presupuestos operativos para sus empresas. La guía deja una aproximación conceptual de lo que se entenderá por presupuesto para las comercializadoras de llantas, el objetivo a perseguir en la elaboración de los presupuestos, los principios, las ventajas y desventajas, los requisitos, las etapas, los responsables, los procedimientos generales para elaborar los presupuestos, las acciones de seguimiento, control, evaluación, el cronograma y finalmente los formatos o matrices o cédulas para la conformación de los presupuestos operacionales propios para las comercializadoras de llantas.

El documento presenta las conclusiones obtenidas del desarrollo del mismo, así como el fundamento teórico requerido para la construcción del mismo.

Esperamos con el desarrollo del presente trabajo investigativo haber aportado desde la academia los fundamentos necesarios para que los gerentes y administradores se animen a poner en práctica la guía diseñada y sobre todo, que incentivar a los gerentes a trabajar en pos del uso de herramientas como los presupuestos como parte de su mejora en la gestión de sus empresas y que la planeación financiera de corto plazo sea la llave de la mejora empresarial en el medio.

1. Antecedentes De La Investigación

El planeamiento financiero en las empresas de mayor tamaño operativo es una constante dentro de las ayudas y apoyos con los cuales cuenta la alta dirección. Con el presupuesto se cuantifican las metas y objetivos trazados en el plan financiero que además se ha de acompañar de los correspondientes indicadores de cumplimiento y control sobre todo el plan financiero discutido, aprobado y ejecutado por todos los interesados del nivel ejecutivo de la empresa en un periodo dado.

Caso contrario sucede en las pequeñas y medianas empresas o las denominadas Pymes, donde la cultura del planeamiento financiero y el uso de presupuestos e indicadores de gestión tanto en la parte financiera como operativa en muchas de las empresas brilla por su ausencia. Los propietarios o administradores o gerentes de este tipo de empresa tienen como cultura trabajar sobre el día a día, sin un planeamiento cercano y sin un plan estratégico que les permita definir un rumbo de acción en el futuro inmediato.

Antes de dar una panorámica a la problemática general que afrontan las empresas comercializadoras de llantas localizadas en el municipio de Cartago Valle del Cauca, se hará un recorrido de aquellos eventos que permita tener un acercamiento de la existencia de investigaciones, estudios o referentes relacionados con el planeamiento financiero, el uso o aplicación de herramienta como el presupuesto y también todo referente asociado a la medición de la gestión empresarial a través de indicadores.

Dentro de las consultas de antecedentes temáticos correspondientes a la planeación financiera, el uso de los presupuestos para toma de decisiones y el acompañamiento de indicadores de gestión como herramienta de control, se tiene los siguientes trabajos a manera de monografías registradas en la biblioteca de la Universidad del Valle principalmente.

El primer trabajo referenciado tiene como título la “Propuesta de un sistema de evaluación y control de gestión dirigido a la empresa PLASTCAFE S.A”, monografía desarrollada por las estudiantes Mónica Lorena Palacio Patiño y Oscar Eduardo Arredondo Gutiérrez, documento presentado a la Universidad del valle como requisito para optar el título de contadores en el año 2012.

De la exploración del documento, se extraen los siguientes apartes de la problemática presentada por la empresa PlastCafé S.A en ese entonces. Del documento se extrae el siguiente párrafo: “Si bien la empresa tiene una arquitectura organizacional adecuada a las condiciones y exigencias del mercado que atiende y trabaja bajo una filosofía de empresa muy identificada con los principios del gremio y las metas del grupo cafetero, en los actuales momentos no tiene formalizado un sistema de control de gestión, medición y evaluación de resultados debidamente estructurado y en operación”. Y continuando acotando los autores

Palacio Patiño y Arredondo Gutiérrez “En los actuales momentos la gerencia desarrolla un proceso de medición a partir de los indicadores meramente contables y financieros, así mismo la evaluación de la gestión está centrada en los resultados meramente financieros, esto es, se mira las utilidades que los estados financieros muestran al cierre del periodo y los afiliados vinculados y el nivel de ventas obtenido”.

Por otro lado afirman: “para que las empresas como PLASTCAFE S.A. puedan competir exitosamente en esta nueva etapa de desarrollo empresarial marcado por un alto nivel de competencia y donde avances en materia tecnológica se hace más evidente, y la gestión de la alta gerencia demanda de información y datos precisos de los resultados de la empresa, se precisan entonces de mecanismos de medición y evaluación apropiados a cada estructura

organizacional. Si las empresas no asumen un papel más proactivo en la implementación de sistemas de medición que permitan observar y detectar los factores negativos y con esto tomar los correctivos necesarios para evaluar la gestión administrativa en todo su contexto y en especial concentrar sus esfuerzos en las áreas de negocios claves para su permanencia en el mercado cada vez más estrecho sin el uso de Indicadores de Gestión; no es posible entonces que las decisiones efectivamente se encaminen al ajuste de su rumbo estratégico.

Finalmente se evidencia dentro del documento el siguiente planteamiento: “Si las empresas como tal, no desarrollan los mecanismos administrativos de medición adecuados para controlar y mejorar sus procesos productivos, de tal forma que las conduzca a ir reduciendo significativamente los costos operativos, difícilmente la gestión de los gerentes se verá reflejada en resultados palpables de ir incrementando sus márgenes de utilidad”.

Entre estos y muchos otros aspectos reflejados en la monografía, los autores antes mencionados fijan como objetivo de la investigación el siguiente: “Proponer un sistema de evaluación y control de gestión dirigido a la Empresa PLASTCAFE S.A, y reorientar el rumbo estratégico de la misma en el corto y mediano plazo”.

Al final del documento los autores plantean dentro de las conclusiones y recomendaciones para la empresa las siguientes dos, que a juicio son lo más representativo de su trabajo de grado y vital para la empresa como tal:

En primer lugar: La empresa PLASTCAFE para convertir este modelo en una herramienta de uso gerencial y es así como en la entrada del diseño del modelos se dejó un cronograma de actividades donde se establecen tiempos y procedimiento para llevar a feliz término la implementación del modelo de evaluación de gestión y control en la empresa. Para este proceso es importante determinar al interior de las áreas de la empresa la información que

se debe generar y procesar a partir del esquema de evaluación y control y teniendo en cuenta los distintos indicadores establecidos para que al momento de implementarse se tenga el debido recorrido documental y reducir el traumatismo de allegar la información para el modelo.

Y en segundo lugar: “Los indicadores deben ser reconocidos fácilmente por todos aquellos que lo usan y participan en el proceso ya que el mismo debe tener una breve descripción sobre qué es y que pretende medir. Los cambios que se realicen en el aplicativo informático deben ser realizados Periódicamente desde la base de datos operativa para que no exista ninguna alteración en los indicadores”.

Comentarios: Se puede apreciar en este trabajo, una vez leído, que en primer lugar este tipo de empresas pese a estar formalizados y tener un tiempo en el mercado no contaba con una herramienta de esta naturaleza y segundo, que toda empresa debe contar con un mapa de indicadores que le permita medir con certeza la gestión de su operación de tal manera que las decisiones se puedan tomar por parte de la Gerencia con la mayor cantidad de información posible.

El segundo trabajo referenciado tiene como título “Estudio administrativo para el diseño de un modelo que identifique los protocolos de compras y ventas para lograr el cumplimiento de los indicadores de gestión y resultados de la empresa universal de Repuestos Ltda”, monografía aplicada propuesta por los estudiantes de la universidad del valle para optar el título de contadora, Ángela María Vanegas Serna y Jimmy Alexander Valdés Marín, 2011.

De la exploración del documento, se extraen los siguientes apartes de la problemática presentada en la empresa Universal de Repuestos Ltda. En ese entonces. Lo planteado como

problemática por las estudiantes hace referencia a que: “En Cartago dentro del sector comercial se encuentran pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas a la importación y comercialización de repuestos para automóviles, las PYMES representan el 90% de las empresas del país, generan el 73% de empleo y realizan el 25% de las 18 exportaciones no tradicionales, y pagan el 50% de los salarios; demostrando que pueden ser productivas, eficientes y flexibles para responder a las oscilaciones del mercado. No solo son una fuente de dinamismo sino que están en un momento de cambio que las lleva a demandar toda clase de productos y servicios, utilizando herramientas que les permita desarrollar sus estrategias, de manera eficiente y equilibrada.”

Por otro lado afirman: “Hipotéticamente las PYMES carecen de un manejo administrativo adecuado, situación que es competencia de la poca planeación y organización. Dado el análisis de esta hipótesis, se recomienda desarrollar una reingeniería que nos facilitara diseñar o proponer un protocolo que exprese los procesos y procedimientos que se deben realizar en los momentos de gestionar las compras que se reflejen en una realidad los inventarios para evitar que los activos de la compañía tengan una rotación lenta impidiendo tener un activo circulante más eficiente y eficaz.”.

Finalmente se evidencia dentro del documento el siguiente planteamiento: “La administración consiste en analizar lo que realmente requiere el mercado, la reingeniería en la planeación y organización nos creara el escenario de operar con productividad las ventas, con la finalidad de hacer que estas sean mayores a las compras con el propósito de generar nuevos proyectos de expansión y hacer de Universal de repuestos una gran importadora.

Al final del documento los autores plantean dentro de las conclusiones y recomendaciones para la empresa lo que a juicio es lo más representativo de su trabajo de grado y vital para la

empresa como tal: “El diseño de un modelo que identifique los protocolos de compras y ventas que generan la capacidad de lograr el cumplimiento de los indicadores de gestión y resultados de la empresa universal de repuestos Ltda, con el propósito de convertirse nuevamente en importadora”.

Comentarios: Se puede acotar desde lo leído en este trabajo, en primer lugar, es necesario que las empresas cuenten con unos protocolos de compras y ventas para la medición de efectividad y productividad. Segundo, que la planeación de corto plazo es necesaria en términos de la gestión comercial y tercero, que si bien no hay un modelo de presupuesto, de alguna manera la gerencia realiza unos estimativos de lo que será su volumen de ventas para el próximo periodo.

El tercer trabajo consultado que fuese similar dentro de la temática que se quiere investigar corresponde a un “Diseño de una guía para la planeación, seguimiento y control de presupuesto para la corporación diocesana pro-comunidad cristiana de Cartago a fin de fortalecer su gestión directiva y administrativa”, trabajo de grado a manera de monografía aplicada presentado por el estudiante Mauricio Medina, en el año 2013, para optar por su título de contador público en la Universidad del Valle, sede Cartago.

De la exploración del documento, se extraen los siguientes apartes de la problemática presentada en la ONG: “La Corporación Diocesana Pro Comunidad Cristiana desde su creación el 17 de agosto de 1973 hasta lo corrido de este año 2012, se ha caracterizado por su firme propósito de brindar a las familias más pobres de la ciudad, la posibilidad de acceder a una vivienda digna y en ese buscar continuo de ofrecer el mejor acompañamiento en actividades de orden social a toda la población Vallecaucana generó un gran crecimiento en su actividad social y por ende en su capital y proporcionalmente a éste se ha generado un gran crecimiento en sus

activos; en esta línea de acción enfocada en el trabajo comunitario y social basado en la confianza la entidad deja de lado la imperante necesidad de desarrollar una documentación clara y registros definidos de los procesos y procedimientos que forman parte de su desarrollo diario.

Esta situación se refleja en las siguientes circunstancias:

1. Contratación de una asesoría para la implementación de un manual de procesos y procedimientos que no se terminaron de establecer y mucho menos se logró implementar en todos los procesos de la organización
2. Falta de controles y seguimientos a los diferentes procesos presupuestales
3. Ambigüedad en algunos procesos de planeación presupuestal
4. Falta de control presupuestal.
5. Retrasos en la entrega de la información presupuestal.
6. Ausencia de un manual o guía de seguimiento y control presupuestario.
7. Ausencia de un manual para la preparación y elaboración del presupuesto de la entidad.
8. Ausencia de criterios y políticas claras de la dirección para la elaboración del presupuesto, el seguimiento y el control.

Al final del documento los autores plantean dentro de las conclusiones y recomendaciones para la empresa las siguientes , que a juicio son lo más representativo de su trabajo de grado y vital para la empresa como tal: La Inclusión de una guía para la planeación, seguimiento y control presupuestal de la Corporación Diocesana Pro Comunidad Cristiana permitirá cumplir los objetivos establecidos, ya que disminuye el margen de error, ayudando a que las diferentes áreas trabajen en sinergia y de forma sistemática.

La Corporación Diocesana a pesar de tener varias décadas en el mercado presenta una deficiencia grande en el manejo de su información de carácter financiero, es importante resaltar

que la planificación financiera garantiza un equilibrio en todos los niveles de la empresa y que la trazabilidad y análisis de la información obtenida permiten una toma de decisiones más asertivas, de allí la importancia de mantener una buena dinámica en el flujo de información de carácter financiero.

Es claro identificar la necesidad que se tiene de la implementación de un mecanismo de control del presupuesto de la Corporación ya que de esta manera se puede obtener una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos presupuestales planificados y garantizar el cumplimiento de las políticas definidas por la alta dirección y a su vez la identificación clara de las responsabilidades implícitas en los diferentes cargos que intervienen en la construcción y el desarrollo del presupuesto de la entidad.

El identificar un proceso presupuestal claro y fácil de entender para los funcionarios responsables, garantiza obtener de forma eficiente más y mejor información para la dirección de la Corporación.

La conclusión del trabajo desarrollado deja entre otras el siguiente aspecto: “Son muchos los beneficios que obtendrá la Corporación Diocesana con el desarrollo e implementación de esta guía como son: información oportuna, mayor responsabilidad por parte de sus empleados, mayor eficiencia, etc.

La planificación clara, seguimiento y control permanente al presupuesto de la Corporación permite a la dirección tener los mecanismos necesarios para analizar los resultados obtenidos en el transcurso y al término de cada periodo y de esta manera obtener un fundamento más preciso para poder tomar las decisiones que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados”.

Comentarios: Se puede apreciar en este trabajo, una vez leído, que las pymes, las organizaciones no gubernamentales, presentan debilidades al no disponer de un adecuado proceso de planeación financiera y muchos menos, evidenciar esta planeación en los respectivos presupuestos, además que es necesario diseñar una guía para la planeación, seguimiento y control del presupuesto en la Corporación Diocesana Pro Comunidad Cristiana de Cartago a fin de fortalecer su gestión directiva y administrativa y otros aspectos de la importancia de la investigación de este trabajo grado.

El cuarto referente a una monografía titulada “Análisis del presupuesto como herramienta de la planeación financiera a corto plazo en la empresa NICACEL, S.A., presentado por los estudiantes Damaris Marina Aguilar Hernández y Oscar Fernando Calero Luna, de la facultad de ciencias económicas, Departamento de contaduría pública y finanzas, de la universidad nacional autónoma de Nicaragua, UNAM Managua, presentado en el año 2015, para optar por su título de licenciado en banca y finanzas.

De la exploración del documento, se extraen los siguientes apartes de la problemática presentada:

La empresa Nicacel S.A., es una empresa relativamente nueva en el mercado pero con buenas políticas administrativas y comerciales que han hecho de esta una empresa con una alta rentabilidad para sus accionistas, hace una buena administración de sus recursos financieros, dirigiendo su capital hacia las necesidades de la empresa que más generan utilidades.

La empresa piensa expandir su capacidad operativa, y esto le ha de demandar un importante nivel de inversión. Hasta el momento no ha preparado estimaciones y no maneja la herramienta de planeación financiera, solamente explora un básico análisis financieros de corto plazo. Al no manejar presupuestos en el momento de desarrollo de este trabajo no ha determinado las

necesidades de capital que necesitará la empresa, por lo tanto, si no prepara presupuesto no conoce las metas y objetivos de ventas que puede alcanzar la empresa y como se deberá de utilizar los recursos adecuado según la necesidad de cada departamento.

Por lo tanto, identificada la problemática central los estudiantes plantean como objetivo central “Preparar y analizar el presupuesto como herramienta de planeación financiera a corto plazo en la empresa Nicacel S, A, durante el período 2014”.

Dentro de los propósitos inmediatos el documento propone: Identificar la naturaleza de la Planeación, así como las metas por alcanzar, analizando los riesgos y las oportunidades de la empresa Nicacel S, A a través de lo control de los gastos y los ingresos.

Finalmente la conclusión derivada del trabajo se concentra en el siguiente aspecto: La empresa antes de efectuar una inversión, primeramente prepara los análisis financieros y elabora el presupuesto a corto para así determinar las necesidades de capital a invertir, así mismo, a través del presupuesto establece las metas y objetivos que desean alcanzar la empresa y el cómo se deberá de utilizar los recursos adecuado según la necesidad de cada departamento.

Y en cuanto al planeamiento financiero concluye que: “El propósito de la planeación financiera es crear planes estratégicos de inversión previniendo si una inversión es viable para la empresa buscando los métodos de financiamiento más adecuado para tal propósito, ejecutando y midiendo las estrategias planteadas por la empresa para poder cumplir con los objetivos propuestos”.

El quinto trabajo referenciado corresponde al que lleva por título “Análisis y planeación financiera en una Pyme”, trabajo de grado a manera de monografía aplicada presentado por el estudiante Rizzi Agustín, y bajo la asesoría de la docente Lubrina, Carla, para optar el título en

Maestría en dirección de negocios, en la ciudad de Córdoba, Universidad Nacional de Córdoba, facultad de ciencias económicas, al cierre del año 2015.

De la exploración del documento, se extraen los siguientes eventos problemáticos que dieron origen a la investigación: “El problema es que en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), los dueños se concentran más en lo operativo y no reconocen la importancia de la parte financiera. Para ellos, mientras haya dinero para cubrir necesidades básicas de la organización, todo va bien. Incluso, los estados financieros sólo sirven en el momento de preparar los impuestos o expediente para un crédito.

Un número no determinado de PYMES no toman las decisiones acertadas en cuestión financiera y esto, junto con la falta de estrategias, las puede llevar a la quiebra. Por ello es importante llevar a cabo estrategias financieras para evitar este tipo de problemas. “Las finanzas son el arte y la ciencia de la administración del dinero. Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos.”

En el documento el estudiante plantea dentro de su objetivo de investigación el siguiente:

“Explicar la importancia del análisis de los ratios financieros y de la determinación de estrategias financieras en las PYME” complementado con Confeccionar un plan financiero.

El documento destaca que: “La planeación a largo plazo es una forma de pensar sistemáticamente en el futuro y prever posibles problemas antes de que se presenten. Su interés se centra en los elementos más importantes para la marcha de una empresa, como son sus políticas de inversión y financiamiento, sin examinar en detalle aspectos individuales de dichas políticas. Es importante destacar que ambas políticas interactúan entre sí y que, por lo tanto no se pueden considerar en forma aislada. Los tipos de activos y las cantidades que planea incorporar

la empresa deben ser considerados conjuntamente con su capacidad para obtener los fondos necesarios para financiar esas inversiones.

La planeación financiera expresa la forma en que deben cumplirse los objetivos financieros. Por este motivo un plan financiero es una declaración de las decisiones que se pretenden tomar en el futuro.

Las conclusiones a las que llega el documento como aporte de investigación corresponde a:

a. La idea del análisis y planeación financiera es la suma de valor a las decisiones, dado que por el solo hecho de vivir en un país donde la incertidumbre es un actor protagonista, no podemos dejar de formular y analizar la información del día a día y año a año que nos mantiene más “al tanto” de lo que pasó y de lo que puede llegar a pasar en un futuro si actuamos de alguna u otra manera.

b. Es necesario tener en cuenta que el análisis de los datos financieros es vital e indispensable para cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa. A través del mismo, los administradores examinan el resultado de sus decisiones previas y, se formulan nuevas posibilidades en cuanto a las futuras decisiones a tomar, las cuales serán aquellas de las que se espera el mejor desempeño para la empresa creando entonces las distintas políticas de uso de recursos.

Por último y como referente a manera de estudio realizado por Gladys Yaneth Mariño

Becerra y Inelia Medina Sandoval, administradoras de Empresas, Especialista en Finanzas, Magíster en Administración, docentes de la Universidad libre, artículo publicado en Criterio

Libre N° 11 Bogotá (Colombia), Julio-Diciembre 2009, Pp. 123-144 y registro ISSN 1900-0642. El artículo presenta resultados del proyecto de investigación Tendencias del Manejo Financiero de las Mipyme en Boyacá, en primer lugar un avance en el estado del arte de la

Administración financiera resultado de un rastreo bibliográfico sobre su historia, en segundo lugar una comparación de la forma como se ejerce la administración financiera en Estados Unidos, México, España y Colombia, a partir del estudio de autores de estos países, y en tercer lugar se plantea la brecha existente entre la teoría y la práctica de la administración financiera, a partir del contraste de la teoría propuesta por diferentes autores expertos en el tema, con los resultados obtenidos de las investigaciones con microempresarios del departamento de Boyacá provincia centro de los sectores: comercio al por mayor y al por menor, automotriz y manufacturero.

El artículo presenta resultados de investigación que conducen al autor a plantear el interrogante: ¿La administración financiera: una utopía en las microempresas? El proceso investigativo se ha realizado a través del desarrollo del proyecto de investigación Tendencias del Manejo Financiero de las Mipyme en Boyacá, alimentado por estudios por parte de los semilleros del grupo de investigación Finanzas Empresariales de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC Tunja.

El control financiero en Colombia, Estados Unidos y España es básicamente el mismo; el modelo se propone como mecanismos de este los presupuestos, inventarios, planes financieros. En cuanto a la dirección, los cuatro países proponen exactamente lo mismo: la función de la dirección financiera es la inversión, financiación y administración de los recursos de la empresa, plantean diferentes opciones para evaluar las inversiones y establecer una estructura financiera sólida.

Como aportes del estudio presentado en el artículo se tienen los siguientes:

1. Práctica: El 47.8% de las Mipyme no utilizan las herramientas financieras para la toma de decisiones argumentando que no las conocen, o no las consideran de vital importancia para su

empresa; los que sí utilizan las herramientas lo hacen porque estas les ayudan a la evaluación de proyectos o simplemente por cumplir los requisitos de ley. Del 52.2% de empresarios que utilizan las herramientas financieras la gran mayoría utilizan solo el estado de pérdidas y ganancias, ya que según ellos éste es el que refleja si la empresa es viable o no.

2. Los empresarios no conocen las herramientas financieras y por tal motivo no elaboran los estados financieros; el único que elaboran es el estado de resultados, porque según ellos muestra la viabilidad de la empresa, pero para conocer si una empresa es viable o no se deben realizar estudios de inversión y financiación; los estados financieros nos muestran en un momento dado cuál es la situación financiera de la empresa y qué necesidades tiene.

3. En el 74% de las microempresas es el dueño quien toma las decisiones financieras en forma empírica, esto debido a su bajo nivel académico, como ya se describió en variables anteriores; tan solo el 9% de las microempresas posee un gerente financiero para la toma de decisiones. Cabe resaltar que estas pertenecen a sucursales de grandes empresas a nivel nacional.

Resumiendo: El tema propuesto de investigación relacionado con el planeamiento financiero de corto y mediano plazo y el uso de herramientas financieras para hacerlo realidad como el uso de los presupuestos, no es un tema ajeno y se evidenció la necesidad e importancia del mismo.

Así mismo, el recorrido bibliográfico llevo al artículo titulado “La administración financiera: una utopía en las microempresas” pone el dedo en la llaga sobre la verdadera situación que viven las micro y pequeñas empresas y sus propietarios al no usar la herramienta del presupuesto como elemento de planeación de corto plazo y apoyarse para la toma de las decisiones.

2. Planteamiento Del Problema

Antes de identificar los diversos aspectos problemáticos que bordean a las Pymes comercializadoras de llanta localizadas en el municipio de Cartago, es preciso mirar el entorno económico de esta actividad en el contexto nacional.

Lo primero que se tiene es que la comercialización de llantas en Colombia, según estudios de la Importadora Nacional de Llantas, corresponde al 48% de lo importado en Colombia, cifra bastante relevante en el mercado y en la economía del país. Es así como se comercializan en Colombia 5,3 millones de unidades al año, cifra que se mantiene desde el 2014. En el País se comercializan llantas para automóvil, camioneta y camión, además de las motos las cuales han venido en crecimiento.

De los 5,3 Millones de unidades que se venden, el 48% corresponden a llantas de automóvil, 35% a llantas de camioneta y 17% a llantas de camión liviano y pesado. De esta forma, el automóvil representa 2,5 millones de llantas de camioneta 1,8 millones y camión 900 mil unidades.

El subsector más vulnerable en el 2016 y que tuvo una mayor disminución en ventas en el 2015, corresponde a la línea de llantas para camión sublínea radial con un 22% de diferencia de un año al otro. Evidenciando así que en Colombia las llantas más comerciales es la de automóvil en todos sus tipos de referencia.

El mercado de la comercialización de llantas se ve afectado negativamente en cuanto a la adquisición de vehículos nuevos. Debido a lo anterior la comercialización de vehículos nuevos registró una caída cercana a 15%, las importaciones de llantas crecieron 16,43%, cuando hay poca adquisidor de vehículos nuevos, aumenta la venta de llantas.

Las siguientes marcas de llantas están posesionadas como las tres empresas más importantes en este mercado las cuales son: Icollantas (Michelin y sus marcas) 20% de unidades; Internacional de Llantas 15% de unidades y Goodyear 11% de unidades. En las marcas, las importaciones más importantes las registran: Goodyear 18%, Michelin 15% y Hankook 14%.

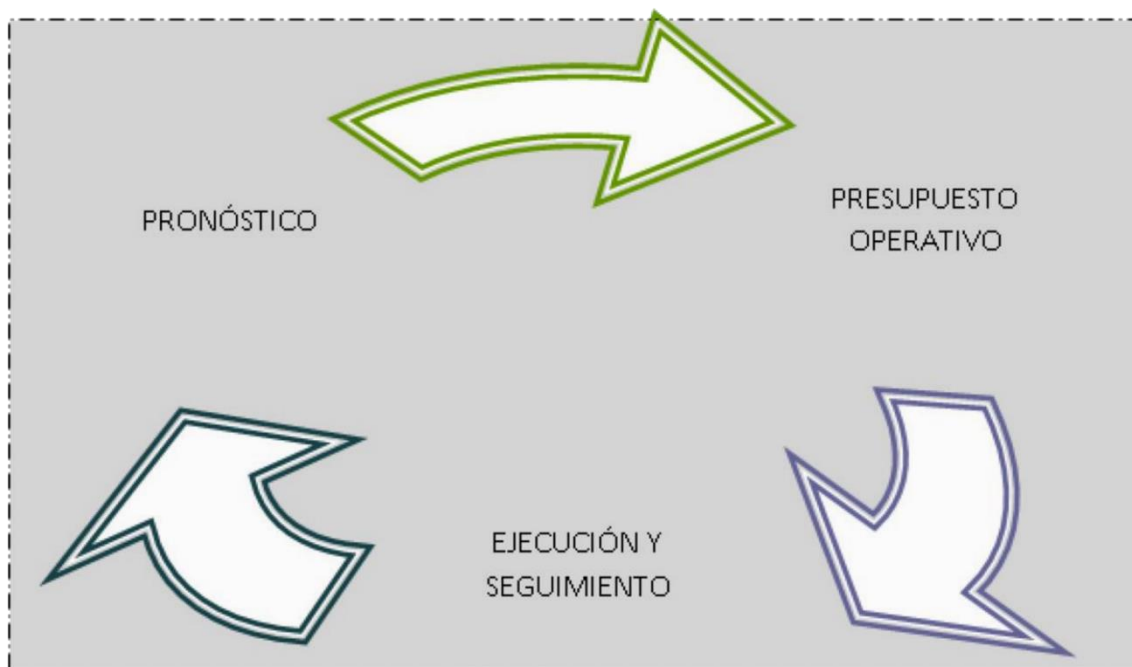
En el ámbito local, esto es en el municipio de Cartago Valle, hay registradas un total de nueve empresas comercializadoras (9) clasificadas entre medianas y pequeñas, todas ellas dedicadas principalmente a la venta directa de llantas para todo tipo de automotores y corresponde a actividades desarrolladas por personas naturales y con una baja estructura empresarial pero que por el monto de las operaciones y el nivel de ventas en las diversas líneas de llantas, merecen una debida atención y en especial cuando se ha presentado ya un panorama amplio del subsector de llantas.

En la ciudad de Cartago Valle se comercializan llantas para vehículos todo tipo de automóviles, camioneta y camión (vehículo de carga liviana, pesada y agrícola), teniendo más relevancia en ventas para automóvil y camioneta, seguido de estas en un perfil más bajo las de camión.

Panorámica general sobre el planeamiento financiero

Los investigadores están plenamente conscientes de que este tipo de empresas no presupuestan o lo hacen de un modo incorrecto. Por lo tanto, se precisa a través de este tipo de desarrollos académicos llevar un conocimiento sobre la bondad de un presupuesto. Es importante destacar que el proceso por el cual la empresa llega a elaborar un presupuesto se puede resumir en los siguientes pasos:

Ilustración 1. Panorámica general sobre el planteamiento financiero.



Fuente: esquema propio derivado de los temas obtenidos de los apuntes de clase. Ilustración tomada de los archivos de Microsoft office, SmartArt.

No es intención centrarse en este documento en el proceso presupuestario descrito, el enfoque actual se centra en qué problemas son los más habituales presentan las empresas y que tan conveniente es para la alta gerencia el tener un plan financiero y con este la identificación y cuantificación de las principales variables financieras propias de las comercializadoras. A continuación se han de enumerar una serie de falencias, debilidades y fallos que en este tipo de negocios se presentan cuando no se ajustan una línea de planeación financiera de corto y mediano plazo:

Por los siguientes vemos que (BARRANCO, 2013) nos muestra los ciertos errores que están teniendo las Pymes con sus presupuestos:

1. Errores en el cálculo y previsión de las ventas. Se abusa de la información histórica para determinar la cifra de ventas (y no en la fijación de unos objetivos que se han de

cumplir para el ejercicio) o bien no se calcula la misma con la suficiencia en los detalles, como por el ejemplo el geográfico, o el paquete de ventas por tipo de producto, por tipo de clientes, entre otros eventos propios de este negocios.

Otra causa de errores en la etapa de la previsión de ventas, se relaciona con la cifra de ventas estimadas de una manera muy empírica o atendiendo al palpito de los administradores y por tanto, no se mide el efecto que puede tener en el resto de presupuestos de la empresa, como por el ejemplo en el presupuesto de las compra, los gastos de comercialización, estructura de inversión en el capital de trabajo, tamaño de los inventarios.

No hay que olvidar el hecho de que el presupuesto de ventas es el más importante de todos y sobre todo para empresas comercializadoras de llantas del tipo Pymes, ya que condiciona el cálculo del resto de presupuestos.

2. No determinar correctamente el costo de las ventas.

De nuevo se repite como error habitual el abuso de la información histórica. No se debe calcular el costo de ventas solo en función de datos de ejercicios anteriores. Si el administrador es más estratégico puede usar otras alternativas y desechar aquellas que conducen de manera errónea al tratar de obtener el costo de ventas solo a partir de un margen deseado, sin tener en cuenta la realidad de la empresa y las condiciones del mercado y del negocio.

3. Mala previsión de los gastos operacionales

Los gastos operacionales (o de estructura) son aquellos gastos que necesita la empresa para poder apoyar su actividad y que no se pueden incorporar a los costos de venta de los productos que se venden en dichas empresas, así que hay que entrar a considerar como

gastos del periodo y normalmente existen aunque no se venda, ya que pueden estar en la categoría de gastos operacionales fijos.

Como ejemplos en la estructuración del planeamiento financiero se puede mencionar los gastos operacionales relacionados con los sueldos y prestaciones de la alta dirección, o los estimados de gastos que correspondan a los departamentos como contabilidad, nómina y finanzas, recursos humanos, servicios generales, informática, entre otros.

En este asunto los errores más habituales suelen consistir en:

Calcular los gastos operacionales en función de un porcentaje de las ventas o de un margen deseado, el cual no tiene un fundamento o estudio estadístico previo.

No verificar que el cálculo de los gastos operacionales sea coherente con el volumen de actividad deseado; aquí es importante recordar que se debe optimizar el importe de este tipo de gastos; todavía en algunas empresas se tiende a gastar lo presupuestado cuando se podría establecerse metas y objetivos de gastos bajo un criterio de racionalidad o de minimizarlo en pos de un mejor resultado financiero.

4. Siempre calcular los datos dividiendo por 12 períodos

En las comercializadoras de llantas se ha evidenciado que no existe una planeación de ventas adecuada que se ajuste a la realidad de la empresa con el entorno para tener una adecuada proyección de sus ventas futuras.

Puede pensarse en una auténtica práctica, como por ejemplo, presumir unas ventas totales para el año y luego dividir las entre doce, visiblemente se trata de un error, ya que el mercado en muchas ocasiones están sometidas a una determinada estacionalidad en la demanda de los productos o en su defecto, es necesario considerar la liquidación de inventarios, descuentos,

devoluciones, o eventos adicionales como es el lanzamiento de nuevas líneas de llantas, entre otros.

Por lo anterior, se debe tener una adecuada estrategia de marketing, con el fin de lograr una mayor participación en el mercado y para lograrlo se debe analizar el público objeto y a través de esto diseñar estrategias para satisfacer todas las necesidades.

5. Usar solo datos históricos para realizar el presupuesto

Cuando las empresas comercializadoras de llantas tienen que hacer presupuestos pensados en el estado actual del mercado y la demanda por la misma, se puede deducir variaciones en los indicadores de gestión comercial los cuales pueden estar variando a través del tiempo.

La utilización de datos históricos en la realización del presupuesto, es un grave error descontextualizar y utilizar los datos históricos arrojados por la contabilidad sin un análisis previo y un escáner de los mismos y, aplicar algún factor corrector muy general para aumentar o disminuir los valores de las cantidad a vender pueden no responder a las realidades propias del mismo mercado. (BARRANCO, 2013)

6. No relacionar los objetivos fijados con los responsables de los mismos:

“En todos los casos, el presupuesto constituye una herramienta útil para la administración, ya que a través de él se establecen metas alcanzables que ponen manifiesto el liderazgo de los directivos y el compromiso de todos los miembros de la organización, todo ello en procura de un objetivo común: **Incrementar el valor de la empresa**. El presupuesto debe desde la misma mecánica de su elaboración: ser ordenado, atender a los objetivos y metas empresariales establecidas directamente por la propia gerencia; tener personas responsables del proceso, delimitarse en el tiempo, ser alcanzable, medible y comparable”.(DÍAZ, PARRA, & LÓPEZ, 2012)

El análisis y evaluación de resultados no están agrupados a unos responsables directos, luego entonces durante el seguimiento del presupuesto se hace imposible pedir responsabilidades y, obviamente, conseguir mejoras.

7. Marcar resultados inalcanzables

La gerencia o la administración de negocios como las comercializadoras de llantas por lo general no marcan objetivos alcanzables en el corto o mediano plazo, por lo tanto, no tienen una sólida base de planeación financiera para la formulación y elaboración de su propio presupuesto.

El presupuesto se afecta si se marcan objetivos inalcanzables; por una parte se ve abocado a continuas correcciones durante el ejercicio contable y por otra, le resta crédito desde un punto de vista interno.

Si los niveles de ventas son satisfechas, también supondrán que se dimensionan en exceso otras partidas presupuestarias, basta con pensar en la fuerza de ventas necesaria.

8. Pensar que el presupuesto es un sistema de control financiero cuando debería ser una ayuda para la consecución de objetivos

El cuerpo del presupuesto por parte de la gerencia, no solo se debe mirar en término cuantitativo y como una regla formal a cumplir desde la perspectiva de los objetivos que se han formulado y que son de responsabilidad en el logro de los mismo por parte de la administración de la empresa, y los cuales han sido fijados para un periodo determinado, todo esto, acogiéndose a las estrategias trazadas para ser alcanzados. (BARRANCO, 2013)
(MATA ARRIBAS).

Otro panorama de los problemas habituales en los presupuestos de las pymes en el medio

A continuación se han de citar el entorno actual de los presupuestos en las pequeñas y medianas empresas y en especial para aquellas que se dedican a la comercialización de llantas.

Para el consultor empresarial Jorge Ignacio Mata afirma que “Muchos empresarios PYMEs caen en el error de confiarse o no tomar las medidas necesarias al momento de elaborar el presupuesto de su empresa. Es necesario, en cualquier negocio, que se piense en los objetivos, en cómo se pretenden lograrlos y sobretodo tener muy pendiente que se pueden presentar inconvenientes o imprevistos que la mayoría de veces ameritan gastos extras”.

Continúa refiriendo el señor Mata sobre el tema, que: “Muchas veces se cometen errores al calcular el resultado de las ventas y no se toman las prevenciones necesarias. En otras palabras, se abusa de la información histórica para fijar el monto de las ventas, se cuentan con expectativas irreales o exceso de optimismo pero sin un fundamento técnico válido, o no se calculan las cantidades a vender con los detalles propios del negocio, el mercado, los clientes, el tipo de producto, entre otras variables propias de cada empresa.

“Además, no se relaciona el total que posiblemente generarán las ventas presupuestadas con el efecto o impacto que estas pueden tener en lo que queda del presupuesto del negocio relacionado a los costos variables tales como los gastos de producción y las inversiones requeridas para alcanzar nuevos niveles de producción”.

En los puntos referenciados por mata se destaca que, si no se calculan las ventas o los gastos de modo correcto, el resto del presupuesto estará caminando en una dirección

incorrecta, es por eso que es siempre recomendable consultar sobre las personas que están cercanas al desarrollo de las principales actividades de la empresa.

Las formas correctas de actuar en la elaboración y gestión del presupuesto para la empresa como total y evitar ciertos problemas habituales se dan ciertos eventos que se mencionan a continuación:

- a. Elaborar el presupuesto en línea con la estrategia y el plan de negocios de la empresa. El presupuesto es la traducción económica de la estrategia por lo que deben coincidir y articularse adecuadamente.
- b. Es imprescindible conocer las cuentas contables de la empresa (cuentas por cobrar y pagar, y estar seguros del monto de los recursos financieros disponibles).
- c. Es importante establecer una línea de tiempo en donde se especifique claramente los tiempos y períodos en que se necesitarán los recursos acorde a un cronograma de pagos y recaudos.
- d. Delegar tareas y asignar responsables en la ejecución de un plan de actividades vinculadas a la ejecución del presupuesto y el control de los gastos para detectar a tiempo las respectivas desviaciones presentadas en el proceso de ejecución.

Por lo tanto, los errores en el diseño que comprende desde la elaboración del presupuesto hasta su ejecución pueden generar más problemas que ventajas para la empresa y por ende para la gerencia. El presupuesto como tal, es una herramienta imprescindible si la gerencia desea que la empresa incremente los niveles de utilidad y por ende del margen de rentabilidad. Si todavía no se tiene un presupuesto el administrador o gerente no puede esperar más, si no se sabe cómo elaborarlo y por tanto, no se acude al acompañamiento y /o asesoramiento preliminar, difícilmente se ha de integrar en este proceso a las personas claves del propio negocio”

Los presupuestos conservadores o ineficaces en el mercadeo o marketing.

La mayoría de los expertos en Marketing suelen quejarse de que el presupuesto aportado a sus departamentos es siempre insuficiente. También es verdad, que muchos de ellos no son capaces de entender las reglas indispensables de las inversiones y las finanzas, por lo que no es sorprendente que, en muchos casos, las acciones de Marketing resulten ineficaces.

En el otro lado, se tiene a empresas muy poco implicadas con la filosofía Marketing que consideran que invertir parte de sus recursos en acciones de marca es una pérdida de tiempo y dinero, por lo tanto sus presupuestos de mercadeo son siempre insuficientes para los resultados que se quieren obtener.

Cualquiera de las situaciones y actuaciones planteadas suele considerarse equivocadas. El Gerente debe saber encontrar el punto intermedio, y dar al presupuesto de mercadeo los recursos necesarios para obtener los objetivos que se le pidan, exigiendo a cambio, una rentabilidad adecuada para seguir manteniendo esas inversiones.

3. Formulación Del Problema

3.1. La mala gestión financiera de los beneficios.

En general, desde la mirada de la estructura financiera en la mayoría de los negocios éstos dependen demasiado de la financiación externa o de terceros, más que la financiación propia. Se puede afirmar por las referencias cercanas que la financiación propia no debería suponer, bajo ningún concepto, menos de un 40% de los recursos financieros totales de cualquier negocio o empresa y mucho más para las que están en la línea de la actividad comercial. Lo contrario sería más propio de operaciones de carácter especulativo que de una inversión sería con visión en el largo plazo. Esta circunstancia de tipo financiero obliga a los gerentes o administradores a ser más cuidadoso con el tema y necesariamente planificar los compromisos tanto en su parte de amortización, como del pago de los intereses y por ende este último el impacto directo que tiene sobre las utilidades de la empresa en cada periodo.

De igual manera, muchos propietarios de empresa, “ahogan” literalmente a la empresa en los primeros años de vida. La experiencia de los negocios aconseja reinvertir los beneficios o utilidades obtenidas, en caso de haberlos, durante al menos los 5 primeros años con el objetivo de capitalizar de manera suficiente el negocio y así mismo salvaguardar el capital de trabajo operativo.

En cualquier caso, lo más recomendable es invertir en negocios con un margen de, aproximadamente, unos 10 años, antes de empezar a retribuir a los propietarios, si se quiere llegar a niveles máximo de posibilidades de éxito. Este proceder hacer parte de uno de los criterios a considerar dentro de la planeación financiera en las empresas lo cual debe quedar plasmado en sus presupuestos y políticas como tal.

Por otro lado, fuera del tema de la composición de la estructura financiera de la empresa y los compromisos financieros que esto demanda en el tiempo, coexisten al interior de las empresas una serie de inconsistencias en su gestión las cuales se deben mejorar aplicando desde su comienzo o posterior sino lo realizo, un proceso de planeación operativa y financiera enfocada hacia el logro de unos objetivos financieros y metas de corto y mediano plazo, acompañado de la construcción de los respectivos presupuestos y los correspondientes indicadores de gestión para evaluar los resultados alcanzados. Dentro de esas inconsistencias están las de tipo interno y externo, de las cuales se mencionan las siguientes.

Aspectos del entorno interno que afectan a las empresas tipo Pymes:

- No se aplica un sistema de indicadores para el control y seguimiento de objetivos y metas en la empresa.
- No se trabaja sobre un plan de ventas programado y no se trabaja sobre pronósticos serios en ventas.
- No hay un control de gastos para el área comercial.
- Hay una debilidad en la planeación de ventas.
- Son ineficientes los indicadores de cartera.
- No aplican planeación de utilidad a corto y mediano plazo.
- Poco flujo de efectivo.
- Aspectos del entorno externo:
 - La dinámica económica es muy cambiante y está afectada por decisiones de tipo macroeconómico.
 - Todos los negocios pasan por situaciones de auge y recesión propios de la incertidumbre en el comportamiento de las principales variables macroeconómicas.

- Se depende de únicos proveedores nacionales, exceptuando los importadores del sector.
- Los precios y márgenes de utilidad son muy rígidos.
- Los ciclos de ventas no presentan la misma tendencia.
- El fenómeno del contrabando afecta a este tipo de negocios con la importación de llantas que se venden a precios más bajos y sin control de calidad y fiscal.
- La diferencia entre empresas importadoras y empresas fabricantes directas de llantas se evidencia en los precios, lo cual afecta a las pymes del sector.

Debido a estas debilidades evidenciadas en la cadena del sector transporte y en el subsector del comercio detallista de ventas, es esencial resaltar la importancia de la planeación financiera, circunstancia que académicamente se sustenta en el siguiente texto, DIAZ, PARRA, & LOPEZ, (2012) afirman “Los presupuestos concebidos desde la planeación permiten, de cierta forma, anticiparse a los hechos que ocurrirán para poder contrarrestar los efectos negativos y aprovechar los efectos positivos de los entornos externos e internos”. (p 4), lo anterior da una visión de la realidad en las empresas comercializadores de llantas que deben tener un objetivo económico los cuales deben ser cuantificables en la proyección de un presupuesto y que esta debe estar articulada en alcanzar estos objetivos y todo esto debe de estar acompañado de unos indicadores de gestión que ayuden a los gerentes o administradores o propietarios de este tipo de negocio a medir el desarrollo su empresa a partir de la planeación financiera, traducida así mismo en metas cuantificables que se expresan en los respectivos presupuestos.

Otro aspecto que ahonda más la situación problemática de las pymes se menciona en el siguiente párrafo donde LOPEZ SALAZAR, (2008) afirma que: “Una de las principales características de las pequeñas empresas es que no se genera información para tomar decisiones financieras. La información que se genera es contable con la finalidad de cubrir

responsabilidades fiscales lo que implica de manera indirecta que los datos contables no reflejan la situación real de la organización.

En este sentido, el propietario o gerente o administrador no tiene la información mínima necesaria para tomar decisiones inclusive antes que la contabilidad se las muestre en los estados financieros, no sólo porque los datos contables muchas veces llegan tarde, sino porque el enfoque meramente contable de la información no permite conocer completamente la situación económica de la empresa, para ello es necesario que se genere información pertinente para la toma de decisiones financieras en escenarios predeterminados, esto es, que a partir de los estimativos y los presupuestos el gerente o propietario pueda darse cuenta en que momento o periodo su empresa atravesará por un momento de iliquidez o de imposibilidad de hacer los pagos regulares a sus obligaciones financieras y con proveedores, o cuánto tardará la recuperación de su cartera. El análisis y la planeación financiera, son actividades básicas de la función financiera que son inexistentes en las pequeñas organizaciones, reflejándose en problemas que pueden llegar a representar el fracaso de una empresa. Debido a que los empresarios están concentrados principalmente en obtener recursos mediatos para poder realizar gastos operativos, es difícil que tenga la intencionalidad de desarrollar planes financieros cuando no se tiene conocimiento sobre cómo realizarlos, cuando los problemas cotidianos abrumen la capacidad de decisión de los empresarios y cuando se tienen problemas básicos para generar ingresos”.

Sin embargo, ello no debe implicar que no se deban tomar decisiones financieras en el corto plazo basándose en la planeación financiera como una herramienta útil. Con estas evidencias se puede ver la importancia de enfocarse en este sector y la necesidad de un estudio para contribuir con un aporte para la mejora de las situaciones actuales de estas empresas de la ciudad de

Cartago dedicadas a este importante sector de Colombia como lo es la comercialización de llantas.

Finalmente y para resumir, las pymes comercializadoras de llantas localizadas en el municipio de Cartago, Valle del Cauca, presentan deficiencias en su gestión, al no contar con un modelo o una disciplina administrativa plasmada bajo planeación financiera y operativa, que no se refleja en la elaboración de los presupuestos operativos y financieros básicos, que les permita fijar unos objetivos y una metas cuantitativas en un lapso de un año, y que le permita operar bajo estimados que le anticipen de alguna forma el resultado final de su operación al cierre del periodo contable.

Esa planeación financiera acompañada del respectivo presupuesto, se debe complementar con los respectivos indicadores de gestión, necesarios para medir el cumplimiento de los objetivos de la actividad económica del sector para que a través de esto las empresas puedan generar información eficaz, eficiente para la toma de decisiones y para su crecimiento económico e incrementar su valor empresarial.

Con el visual presente y clara de lo que son las pymes en su actividad de comercialización de llantas en el municipio de Cartago, la pregunta central de la investigación se plantea en los siguientes términos:

¿Qué elementos y componentes debe integrar las pymes comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago, que le permita alcanzar un nivel de planeación operativa y financiera de corto y mediano plazo, como herramienta de gestión financiera en la elaboración de sus presupuestos?

4. Sistematización Del Problema

A continuación se precisa definir las principales líneas que permitan a los investigadores dar complemento a la pregunta central y por ende buscar las respuestas a lo planteado en el marco problemático de la monografía. Las inquietudes que surgen del problema derivan en las siguientes situaciones:

1. ¿Cuál es nivel de planeación operativa y financiera de corto y mediano plazo que presentan las pymes comercializadoras de llantas localizadas en el municipio de Cartago?
2. ¿Realizan estimaciones y bajo qué métodos que les permiten establecer el nivel de ventas en cantidades y valores, los gastos y costos operacionales las pymes comercializadoras de llantas?
3. ¿Tienen las pymes comercializadoras de llantas, identificado los componentes y elementos necesarios para llevar a cabo la planeación financiera en el corto plazo y plasmarla en un presupuesto?
4. ¿Cuenta la gerencia con una guía para la preparación de los presupuestos y el establecimiento de los criterios para el seguimiento y evaluación de la gestión financiera de corto plazo?

5. Delimitaciones Del Problema

La presente investigación, bajo la modalidad de monografía aplicada y enfocado al campo de la planeación financiera y la medición de los resultados, en su desarrollo ha de superar las siguientes limitaciones:

- **Límites espaciales de la investigación:**

La presente investigación se realizara en el municipio de Cartago Valle del Cauca.

- **Límite de la población o universo:**

Serán investigadas y analizadas las comercializadoras de llantas PYMES, que operan en el municipio de Cartago, Valle del Cauca.

- **Límites temporales de la investigación:**

El tiempo establecido para el planeamiento, desarrollo y ejecución de la investigación es de un año lectivo.

- **Límites conceptuales de la investigación:**

La investigación se circunscribe a los temas propios de la competencia de los contadores Públicos, en este caso un área de especial interés que corresponde a la planeación financiera y operativa reflejada en la elaboración de presupuestos y desde la auditoria de control de gestión, la elaboración de los respectivos indicadores para la medición de los resultados y el control de los mismos.

6. Objetivos

6.1. Objetivo General

Desarrollar los elementos y componentes requeridos desde la planeación operativa y financiera de corto y mediano plazo en las pymes comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago, que le permita desde el presupuesto alcanzar, evaluar y controlar los principales aspectos de su estructura financiera.

6.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el nivel de desarrollo que presenta la planeación operativa y financiera en las PYMES comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago.
- Identificar los métodos y mecanismos de proyección en la estimación de las ventas, los gastos y los costos operacionales, en las PYMES comercializadoras de llantas.
- Establecer dentro de los presupuestos, los componentes y elementos de planeación operativa y financiera de corto plazo en las pymes comercializadoras de llantas del municipio de Cartago.
- Proponer una guía metodológica para la preparación, control, seguimiento y evaluación de los presupuestos para las PYMES comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago.

7. Justificación

La línea de esta investigación está inmersa dentro de la disciplina académica de la contaduría pública, disciplina que hace parte integral de la facultad de ciencias administrativas según marco programático de la Universidad del Valle, su estudio y desarrollo se apoya en otras disciplinas que le permiten reforzar los conocimientos para el logro de sus objetivos, entre las cuales se mencionan: la Administración, las finanzas, el derecho, la economía, la matemática las estadísticas y como tal las ciencias sociales. Todas estas disciplinas o ciencias aportan desde su esfera investigativa, leyes, principios, normas, procedimientos, marcos teóricos, y el propio desarrollo de la contaduría pública. Su marco filosófico y operacional ayuda a la preparación del enfoque del planteamiento de la investigación, la medición de los resultados y su elaboración. De cada una de las disciplina toma los teoremas, leyes y principios los cuales son aplicados para la construcción de una disciplina responsable de preparar y presentar la información financiera necesaria para la toma de las decisiones.

Los profesionales de la contaduría pública tienen como facultad dar fe pública ya que para la sociedad es de gran importancia la presentación de la información que genera esta actividad profesional. Al contador le asiste diversos niveles de responsabilidad, desde que asume como tal la función de preparar bajo los preceptos y normas contables, siguiendo por el debido proceso de la información, su codificación y clasificación, siguiendo con la etapa para verificar el cumulo de registros pertinentes a la información generada la cual debe estar bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados, hasta culminar el proceso con la de certificar con su firma los estados financieros y dar garantía de la información allí plasmada, velar por la reserva de la información suministrada y determinar las falencias y principales dificultades en el sector de las PYMES de las comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago y con esto plantear

acciones que le permita crecimiento económico, el profesional deberá permanecer en una constante actualización de la normatividad vigente; para el desarrollo de la investigación se tendrá mucha responsabilidad con la información con que se contara para la elaboración, formulación y preparación de los presupuestos y asimismo para definir el mapa de indicadores de la gestión empresarial.

(Valle, s.f.), la contribución de la universidad de Valle para la profesión de contaduría pública es formar profesionales con un alto nivel de calidad humana e intelectual, respetuoso por las normas universales de la ética, conocedor del entorno económico, tecnológico, cultural, político y legal que le permite la interpretación de la información contable, financiera y administrativa de las organizaciones, desempeñar correctamente los diagnósticos y solución de problemas relacionados con las diferentes áreas contables, financieras y administrativas de las empresas públicas y privadas.

Con el desarrollo de la investigación se busca que el resultado final de la propuesta deba ser puesto al servicio de la comunidad estudiantil, de los sectores económicos y del sector de las PYMES comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago, a partir de un diagnostico se mostraran las falencias y principales dificultades que afrontan las comercializadoras y con este, plantear las acciones que le permitan suministrar información a estas organizaciones para que con la implementación del manual de presupuesto logren el avance y mejora en su gestión financiera de corto plazo, pues es claro que estos negocios desconocen y que por consiguiente no tienen una cultura de planeación financiera, que les permita proyectar, controlar y medir el rendimiento de sus actividades comerciales.

La sociedad y las organizaciones esperan profesionales con ética, responsabilidad y compromiso en el ejercicio de sus actividades, se espera que sean personas competentes, con

habilidades, modos de hacer, sentido de pertenencia y compromiso social. Con el desarrollo de la investigación se busca que los aportes académicos que se plantean tengan como finalidad la aplicabilidad de la propuesta como parte del beneficio teórico que las organizaciones tipo PYMES del sector de las comercializadoras de llantas, buscan en la mejora de su gestión de planeación financiera.

La monografía aplicada es pertinente por su vigencia y oportunidad por cuanto aporta elementos teóricos y prácticos a la mejora de la gestión empresarial, a los procesos de planeación financiera, además porque se resalta la aplicabilidad de herramientas de soporte académico y de uso real para mejorar y dar un paso adelante y superar la línea de la gestión empírica. Con la propuesta y a través de la guía o manual, se suministra información y herramientas a los futuros estudiantes y otros entes académicos, así como a los gerentes, propietarios y administradores de Pymes dedicadas a la comercialización de llantas, para mejorar la práctica empresarial desde la gestión de la planeación financiera.

La herramienta busca principalmente generar unos parámetros bases para el control y correcto uso del presupuesto como herramienta de planeación y anticipación a un comportamiento de la actividad comercial de los negocios, y como apoyo a los negocios para fortalecer el área de control de gestión mediante el uso de los indicadores que han de medir el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas desde el presupuesto. Los indicadores de gestión le permiten al gerente conocer muy rápidamente la evolución del negocio y por ende, el cumplimiento de metas de ingresos, costos, gastos y sobre todo evaluar el nivel de optimización de los recursos.

De esta forma el control para la ejecución del presupuesto se lleva al detalle para medir el cumplimiento de las variables estimadas y mediante un adecuado proceso de evaluación determinar la correcta destinación de los recursos y eficiencia alcanzada en los mismos y si el

gerente efectivamente está desarrollando como se espera, la planeación financiera como herramienta de apoyo a su gestión y si ha superado la línea del empirismo sobre la que ha venido trabajando hasta el momento.

8. Marco De Referencia

Marco teórico

Teoría planeación financiera

Las finanzas surgieron como un campo de estudio a principios del siglo XIX, haciendo hincapié en los aspectos legales relacionados con los diversos tipos de valores emitidos por las corporaciones. Según Fred Weston (2000, pág. 10), cercano al año 1920, y con el surgimiento de las nuevas tecnologías, nuevas industrias y la necesidad de financiarlas, hizo surgir la administración financiera como una rama independiente con énfasis sobre los métodos de financiación externa; para esta época los mercados de capitales eran relativamente primitivos, como consecuenciales mecanismos para la transferencia de fondos desde los ahorristas individuales hasta los negocios, no estaban bien desarrollados los estados contables de utilidades y los valores de los activos no eran confiables.

Desde 1973 hasta la actualidad los estudios sobre la ciencia de la gestión financiera de la empresa se han expandido y profundizado notablemente. Surgen nuevas líneas de investigación como la Teoría de Valoración de Opciones, la Teoría de Valoración por Arbitraje y la Teoría de Agencia. La Teoría de Valoración de Opciones tuvo su origen con las investigaciones de Black y Scholes en 1973, a los que siguieron numerosas aportaciones. Estos autores demuestran que los factores que determinan el valor de una opción son el precio actual del título, el precio prefijado, el tipo de interés libre de riesgo, la volatilidad del título y el período de ejecución. Por este tiempo de historia de las decisiones financieras se asumió que el objetivo de la Gestión Financiera es maximizar el valor de mercado de la empresa. Este es un objetivo señalado por gran cantidad de estudios e investigadores como Bierman y Smidt, Robichek, Mao, Beranek, Weston y Brigham, Pike y Dobbins, Suárez.

En relación a la estructura financiera óptima son destacables los trabajos realizados por Miller (1977), Warner (1977) y Kim (1974, 1978). Miller insiste en la irrelevancia de la estructura financiera, al considerar el impuesto sobre la renta personal, aún teniendo en cuenta las consecuencias del impuesto de sociedades que conlleva la preferencia de la deuda como fuente de financiación.

Por otro lado, la utilización de las herramientas financieras su marco teórico es expuesto por James Van Horne (1999, Pág 22) dice que: “Con el fin de que las decisiones financieras sean congruentes con los objetivos de la empresa los directores financieros deben contar con herramientas para el análisis financiero, lo cual implica el uso de los diferentes estados dentro de los cuales están: el balance general, estado de resultados, estados de flujos de efectivo, presupuestos, entre otros; estos suministran información sobre el estado de salud de la empresa y sus necesidades financieras, igualmente suministran información necesaria para hacer las diferentes proyecciones y análisis a través de indicadores financieros, punto de equilibrio”.

Autores como James Van Horne y Copeland, para España Juan Fernando Pérez y Carballo y Ferruzo (Ferruz Agudo, L. 2000), para el caso de México, en lo que hace referencia a la definición de las finanzas como función empresarial Estados Unidos y México tienen una definición parecida, pues ambos encaminan el objetivo de las finanzas hacia la consecución, administración y financiación de los recursos de la empresa, mientras que Colombia y España definen la función financiera en pos de

la maximización del valor de la empresa y su crecimiento rentable.

El vicepresidente financiero es responsable de la formulación de las políticas financieras de una empresa, define los deberes de otros funcionarios financieros y rinde reportes al presidente de la

compañía. En la planeación y preparación de pronósticos financieros este debe interactuar con otros ejecutivos de la empresa con el fin de conocer las necesidades que tienen los otros departamentos.

En planeación Estados Unidos y España tienen un modelo parecido, en cuanto parten de un análisis del entorno financiero, un diagnóstico financiero interno a través de ratios o indicadores financieros, y proponen un plan de acción con proyección de los diferentes estados financieros. En México la planeación se hace más mirando el entorno económico de la empresa, el ciclo en el cual se encuentra la economía tanto nacional como internacional y la forma como éste influiría en la empresa.

En Colombia se toma como referente la planeación estratégica general de la empresa, por esto se parte de un diagnóstico externo de la empresa para determinar la matriz Dofa para proponer un plan de acción, y finalmente se llega a una planeación departamental en la cual el área financiera plantea sus objetivos, estrategias y políticas, basado en el análisis financiero y la realización de presupuestos. El control financiero en Colombia, Estados Unidos y España es básicamente el mismo; el modelo se propone como mecanismos de este los presupuestos, inventarios, planes financieros.

Partiendo de lo planteado por Gitman (2004), “La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones”. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican tiempo y recursos al interior de las empresas.

Bajo la óptica de la Gerencia financiera de James Van Horne (1999), la planificación se coloca en primer nivel por cuanto plantea que: “El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma”. El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.

Continúa Van Horne diciendo que: “Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, hechas por encima, de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión) solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión. Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa”. (James Van Hornen (1999).

En cuanto a los Objetivos que persigue las empresas, es preciso llamar lo que plantea la teoría al respecto: ...Para Oscar León García (1999, 15) en su libro de Administración Financiera. “El objetivo básico que se debe perseguir a través de las finanzas es la maximización del valor de la empresa, lo cual considera los siguientes aspectos:

”Tener en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.

”Considerar el grado de riesgos de los ingresos.

”Tener presente que la calidad y programación de los flujos de efectivo cambian en el futuro.

”Aspectos con los cuales se logra que la empresa crezca y permanezca en el mercado, lo cual es el objetivo primordial de una empresa” (Oscar León. 1999, 15).

Para Gitman (2004), la planificación financiera a corto plazo; se ocupa directamente de los activos y pasivos a corto plazo o circulantes en una empresa.

Los activos actuales más importantes para el caso de las comercializadoras de llantas son: cuentas por cobrar, existencias o inventarios, tesorería y títulos negociables. Los pasivos más importantes son Proveedores nacionales, las cuentas por pagar y los préstamos bancarios a corto plazo y las obligaciones laborales y tributarias.

Para Gitman (2004), estos activos y pasivos de corto plazo son los componentes del fondo de maniobra o capital neto de trabajo, que no es más que la diferencia entre los mismos (Ac-Pc). Para que una empresa funcione eficientemente debe tener capital invertido en instalaciones, maquinaria, inventarios, etc. El costo total de estos activos son las llamadas necesidades acumuladas de capital de la empresa. Estas pueden cubrirse con financiación a largo o corto plazo de acuerdo a las variaciones que presente en el período. Para obtener un mejor nivel de financiación a largo plazo en relación con las necesidades acumuladas se tiene en cuenta: ajustes de vencimientos, necesidades permanentes de fondo de maniobra y la comodidad de los excedentes de tesorería.

En general las fuentes implican: aumento del pasivo y patrimonio y disminución del activo de la empresa.

Los empleos implican: aumento del activo y disminución del pasivo y el patrimonio de la compañía.

Para Van Horne, afirma que el problema del directivo financiero es prever las futuras fuentes y empleos de tesorería que le dan dos pautas: lo alertan sobre las necesidades de tesorería y le proporcionan un standard con respecto al que puede juzgar la evolución de las decisiones tomadas.

El presupuesto de tesorería se inicia con una previsión de las ventas de la empresa que se convierten en cuentas por cobrar y así en la principal fuente de tesorería de la empresa. En cuanto a las salidas, estarán dadas por cuentas por pagar, gastos de personal, administrativos y otros, inversiones de capital e intereses, impuestos y pago de dividendos.

El siguiente paso es elaborar un plan de financiación a corto plazo que se puede dar vía endeudamiento bancario (con o sin garantías) o vía diferimiento de cuentas por pagar.

Los planes financieros a corto plazo se elaboran mediante procedimientos de prueba y error, es decir, se traza el plan, se observa su desarrollo, luego se ajusta cuantas veces se pueda hasta que no se puedan mejorar más”

De los siguientes planteamientos se deriva el desarrollo el tema de la investigación

Planeación financiera a corto plazo

Planeación Financiera a corto plazo, es un proceso de planeación que empieza con planes financieros a largo plazo o estratégicos que a su vez guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos.

Teoría de la planeación financiera a corto plazo

La planificación financiera no intenta minimizar riesgos. Es un proceso de decidir que riesgos tomar y cuáles son innecesarios o no merece la pena asumir. Es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable, para lo cual, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean.

De manera general la planificación financiera a corto plazo es aquella parte de la planificación general que presta una atención especial al aspecto financiero de la empresa, aunque no olvida los aspectos no financieros de la misma.

El producto tangible del proceso de planeación es un plan financiero que describe la estrategia financiera de la empresa y proyecta sus futuras consecuencias mediante balances, cuentas de resultados y estados de fuentes y empleos de fondos de carácter provisional.

Es un proceso que implica la estimación y luego la proyección de las ventas, el ingreso, los costos, los gastos y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr alcanzar estas proyecciones. Autores como Amat Salas, Gitman y Weston J Fred, plantean que la planeación financiera de largo y corto plazo, significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y hacia dónde va. (Amat Salas (2000), Gitman Lawrence (1998) y Weston J Fred, 1998).

Planeación financiera empresarial.

Como punto de partida es necesario introducir el término “planeación financiera” la cual se define como la gestión que tiene que seguir una organización para obtener sus objetivos estratégicos mediante un actuar integral de todos sus funcionarios y sus actividades. Su implantación es importante tanto para su aspecto interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones respectivas a la empresa. ORTIZ GONZALEZ, (2014).

En otras palabras la planificación financiera trata de dar unos parámetros que permitirán alcanzar los objetivos de la empresa; En el caso de esta investigación de las empresas PYMES comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago. Y que tiene que ver con todos los niveles funcionales de cualquier organización, grande o pequeña. Es decir, permeando los aspectos principales y que inciden de la toma de decisiones de una organización.

Por lo anterior, se hace referencia a dos elementos básicos que a la hora de combinarlos dan base firmes para una buena planeación financiera:

1. Futuro
2. Estrategia.

Por lo tanto estos dos elementos hacen referencia a que el futuro es incierto y la estrategia permite dar respuesta a esta incertidumbre, esto hace parte de las situaciones que se pueden presentar en una organización.

De esta forma la planificación financiera se puede sintetizar en que las estrategias que se den son la gestión de la productividad proyectada a futuro.

Realización de una planificación financiera en una pyme:

Para la realización de la planificación financiera en un PYME se retoman en consideración los distintos elementos que la componen ya que depende de la proyección que se tenga para el futuro; Por esto hay que tener claro a donde se quiere llegar como empresa. ORTIZ GONZALEZ, (2014).

El siguiente paso es lograr tener parámetros de medición que indiquen y definan el éxito de la planeación financiera esto da paso a los objetivos que son los indicadores y puntos de referencia al entrever el éxito de la implementación de las distintas estrategias diseñadas.

De acuerdo a lo anterior para tener una buena planificación financiera en las PYMES hay que plantearse una proyección a lo que se quiere llegar y los objetivos que la cuantifiquen.

Cuando el grupo empresarial se enfoca en generar objetivos se forman dos escenarios:

1. Un Norte
2. Indicador de éxito y punto de referencia.

En segunda instancia para aplicar la planificación financiera en una PYME se debe desarrollar la estrategia. Se debe tener claro cómo se van a aplicar los objetivos planteados es decir que acciones se van a tomar ya que cada uno de ellos mostrara un tipo de realidad en la que se encontrara respuesta en la estrategia que se escoja para ello.

Como por ejemplo dichas estrategias tienen que tener unos factores de relevancia que tiene una vinculación directa para lograr el éxito de las mismas, es decir como el tiempo, los recursos financieros, los recursos humanos etc.

Los siguientes pasos hacen parte de una formulación para la realización de una planificación financiera:

1. Preparación Financiera
2. Identificación de las metas financieras
3. Comparar objetivos del presupuesto.
4. Diseñar un plan financiero
5. Revisar y evaluar su plan

Ilustración 2. Generalidades del presupuesto.



Fuente: tomada de presupuestos de Jorge E. Burbano Ruiz, imagen escaneada

La presupuestación:

Los siguientes son unos conceptos que darán un claro panorama a lo que se quiere llegar con la propuesta de la guía de planeación financiera enfocado en los presupuestos:

El autor Jean Lochard hace referencia al fundamento teórico del diagnóstico o proyección como:

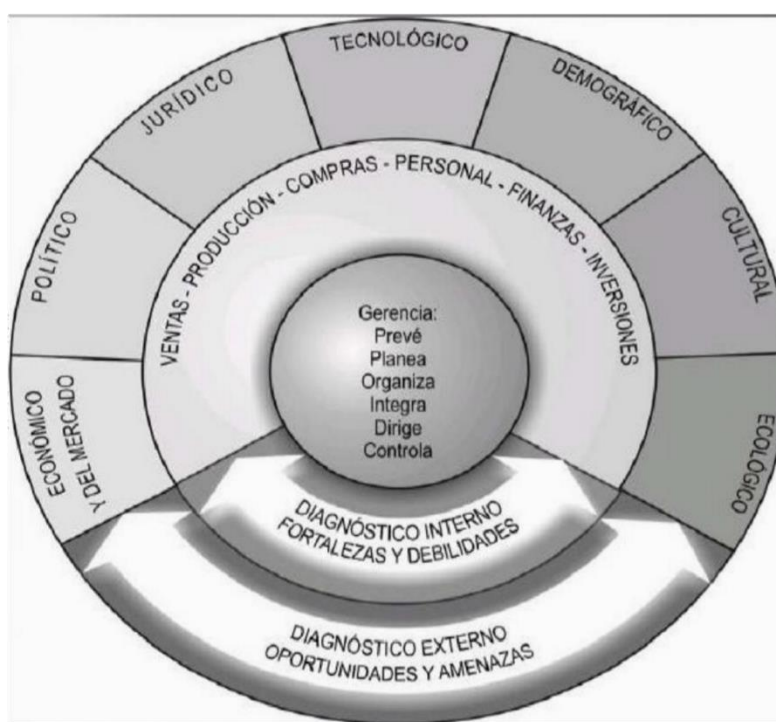
El diagnóstico es un conjunto de constataciones funcionales, cuantitativas y cualitativas, consistentes en precisar la situación de una empresa al despejar, entre otros, los puntos fuertes y los puntos débiles, los riesgos y las oportunidades frente a sus diferentes entornos (mercado,

geografía, tecnología, impuestos, política) y en cada uno de sus dominios de actividad.

(LOCHARD, 2007)

Pueden establecerse diagnóstico parciales por productos, materias primas, sectores o funciones: comercial, social financiero, técnico, en la práctica, un diagnóstico lleva cierto número de proposiciones con miras a alcanzar los objetivos de corto plazo (los presupuestos) o de largo plazo (las estrategias).

Ilustración 3. Esquema diagnóstico interno y externo.



Fuente: tomada de presupuestos de Jorge E. Burbano Ruiz, imagen escaneada

El fundamento teórico de la presupuestación nos da a entender que es una de las herramientas más efectivas para guiar la empresa a una verdadera planificación financiera, referimos al autor BURBANO RUIZ & ORTIZ GÓMEZ, (2005), que hace un resumen de la importancia de su uso en las empresas:

El uso de los presupuestos en las empresas publicas privadas, y tercer sector no es nuevo. Desde que se plantea el problema del riesgo y la incertidumbre, los hombres de negocios necesitan prever el fututo de las entidades a su cargo. Para ello toman como referencia los propósitos y objetivos de la organización en el tiempo y diseñan un sistema que relacione a la perfección los objetivos y los recursos financieros disponibles, los informes periódicos y procedimientos de control.

El sistema en si tiene varias ventajas significativas: sirve a la gerencia como herramienta de aplicación de las funciones administración; con su información oportuna disminuye el riesgo y la incertidumbre por cuanto pueden tomarse las mejores decisiones y evitar el fracaso en los negocios; compromete a todo el personal en la consecución de los objetivos y las metas, mediante la asignación apropiada de responsabilidades. Además, tiene un marco conceptual muy amplio y unos principios fundamentales, se basa en técnicas y procedimientos y permite predecir el futuro en la organización, por lo cual se le concede cierto carácter científico. (BURBANO RUIZ & ORTIZ GÓMEZ, 2005)

La importancia para los gerentes de implementar un presupuesto le ayuda en su gestión financiera, por esa razón se deja una serie de pasos, todos ellos ilustrativos para la implementación de los presupuestos, y según lo sugiere el autor en su escrito.

Elaboración De Un Presupuesto

El presupuesto es un término financiero de un plan operativo en la empresa por determinados periodos de tiempo, principalmente un año (CASTRO, 2015).

Generalmente se inicia al principio del año en donde se detalla los logros que se quieren obtener durante el periodo respecto a los ingresos, gastos y utilidad neta.

Es una herramienta muy importante con la que la empresa cuenta ya que brinda con un plan a corto y mediano plazo si se utiliza en forma efectiva pueda ayudar a alcanzar objetivos, identificar signos de advertencia y con esto poder tener una empresa más productiva y rentable así contando con una ventaja competitiva en un mercado desafiante.

Se expondrán siete (7) pasos para preparar un presupuesto financiero para aquellas PYMES del sector comercial de llantas en el Municipio de Cartago.

Paso 1: TENER UN PLAN ESTRATEGICO Y METAS ORGANIZACIONALES

DEFINIDAS:

Para elaboración de un presupuesto antes es importante detallar acciones que pueden hacer diferenciación para lograr efectuar esta práctica de la mejor manera:

Determinar las metas financieras en la organización: Se deben fijar metas específicas, medibles y realista, esto dará al presupuesto un objetivo real.

Examinar las tendencias en los ingresos y los gastos de años anteriores: Para que los históricos de la organización estén más acertadas se tiene que requerir información real

Establecer límites de montos para cada categoría de gastos: Estimar los porcentajes de los ingresos que realmente se quieren gastar individualmente por categoría antes de hacer el presupuesto.

Pasó 2: PREDECIR VENTAS O INGRESOS: En primera instancia se debe tener el monto de las ventas estimados para determinarlo se debe tener en cuenta lo siguiente:

Demanda estimada del producto.

Competencia directa e indirecta.

Precio promedio de mercado del producto.

De acuerdo a lo anterior se puede ver 3 panoramas: Ventas bajas, ventas moderadas y ventas altas.

El desarrollo de la predicción de ventas es tomar como base la información que se tiene y asegurarnos de que este lo más ajustado posible a la realidad ya que sobre estos datos se toman decisiones en las distintas áreas de la organización.

Hay varios métodos para realizar las proyecciones de ventas:

Datos históricos

Tendencias de mercado Ventas potenciales del mercado

Juicios personales.

Paso 3: PRESUPUESTAR GASTOS y COSTOS (Identificándolos en costos fijos y variables).

Las organizaciones empresariales requieren de herramientas de planeación que posibilite el debido control de las inversiones realizadas, por lo tanto, se debe detallar cada uno de los costos y gastos que demandan recursos financieros, de tal forma que se pueda conocer con antelación la mejor manera de hacer más eficiente su administración y asignación, los cuales han de ser determinados y evaluados, considerando por lo menos los siguientes aspectos:

El nivel de Gastos generales necesarios acorde a la demanda de la organización

Propósitos proyectados por la gerencia asociado a su objetivo básico financiero. Establecer el nivel de imprevistos para que la flexibilidad presupuestal permita actuar a tiempo a la gerencia.

Paso 4: PREDECIR EL FLUJO DE EFECTIVO

Cuando se proyecta el flujo de efectivo se convierte en una herramienta básica la cual sirve para el uso eficiente del efectivo para mantener saldos cercanos a las necesidades que se requiera en la operación diaria de la organización.

Ilustración 4. Etapas de proyección flujo de efectivo.



Fuente: tomado Gerencia financiera de Alberto Ortiz. Ilustración tomado de SmartArt de Microsoft office.

Existen varios métodos para presupuestar el efectivo, cabe resaltar los siguientes:

Método Indirecto

Método directo

Paso 5 DESARROLLAR EL PRESUPUESTO EN CADA AREA DE LA ORGANIZACIÓN.

En cada área operativa con que cuente la organización se debe realizar un presupuesto individual y en medida colaborar con el desarrollo del presupuesto organizacional.

Como parte del proceso de la implementación de presupuestos en la empresa, es esencial que cada una de las áreas operativas cuente con su presupuesto individual para que sea más sencillo el control y seguimiento, lo que a su vez va a colaborar al cumplimiento del presupuesto organizacional.

Al realizar los presupuestos se tienen las siguientes ventajas:

Estimulación y reto para los empleados: Aporte de valor por parte de los empleados enfocados al objetivo global de la organización.

Manifiestar la responsabilidad a cada persona para el manejo eficaz de los recursos.

Apoyo en la toma de decisiones en el aporte de cada responsable de área.

Impide que los objetivos organizacionales sean manejados por los encargados.

Fortalece la base organizacional demarcando autoridad y responsabilidad.

Promueve la planeación y anticipación a los hechos que puedan ocurrir.

Proyecta importantes guías e indicadores como: eficiencia en ventas, productividad, eficiencia por departamento, uso de los recursos etc.

Paso 6: PROYECTAR REVISIONES DE CONTROL Y SEGUIMIENTO PERIODICAS

Examinar lo actual del presupuesto y compararlos con los montos estimados de cada punto de lo definido en el presupuesto, si existen partidas fuera del presupuestado se deberán evaluar nuevamente, estas revisiones se deben hacer periódicamente para tener un ciclo de mejora continua y buscar la mayor rentabilidad sin disminuir la calidad de lo que se ofrece.

Paso 7: DETERMINAR ACCIONES RESPECTO DE LAS VARIACIONES DE RESULTADO VERSUS PRESUPUESTO

De acuerdo al monitoreo presupuestal que se hace, de acuerdo al transcurso del año del presupuesto cuando se detectan desviaciones se deben llevar acciones para corregir e identificar las áreas que no están siendo eficientes en el manejo de los recursos, se debe realizar los ajustes para que se cumplan, esta planeación financiera a través del presupuesto dará un direccionamiento a la organización más ordenado aprovechando los recursos y oportunidades. (CASTRO, 2015).

La gestión y medición de los resultados

Para las organizaciones es de gran importancia medir muchos aspectos de sus actividades y funcionamiento tales como: Resultados económicos, su rendimiento, sus beneficios, sus pérdidas entre otras muchas variables.

Se identifica que hay necesidades en las PYMES del sector comercial de llantas del Municipio de Cartago los cuales deben de contar con una guía que tenga conceptos y herramientas de gestión con fácil aplicación

Las herramientas de gestión se han establecido en prevención para tomar decisiones en la gestión de la organización, que pueden ser correctivas, proactivas o de control.

Indicadores de gestión

A continuación se dará una conceptualización de lo más relevante para real

VALDA, (2016) Define “un indicador es una expresión cuantitativa de la conducta y desarrollo de un proceso cuya amplitud al ser relacionada con algún nivel de referencia puede señalar una desviación sobre la cual se toman decisiones correctivas y preventivas.”

Según Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo en su libro Indicadores de Gestión (Pag.49-50) define como:

Indicador de gestión que es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series, estadísticas etc. (...) Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no solo de datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la

información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

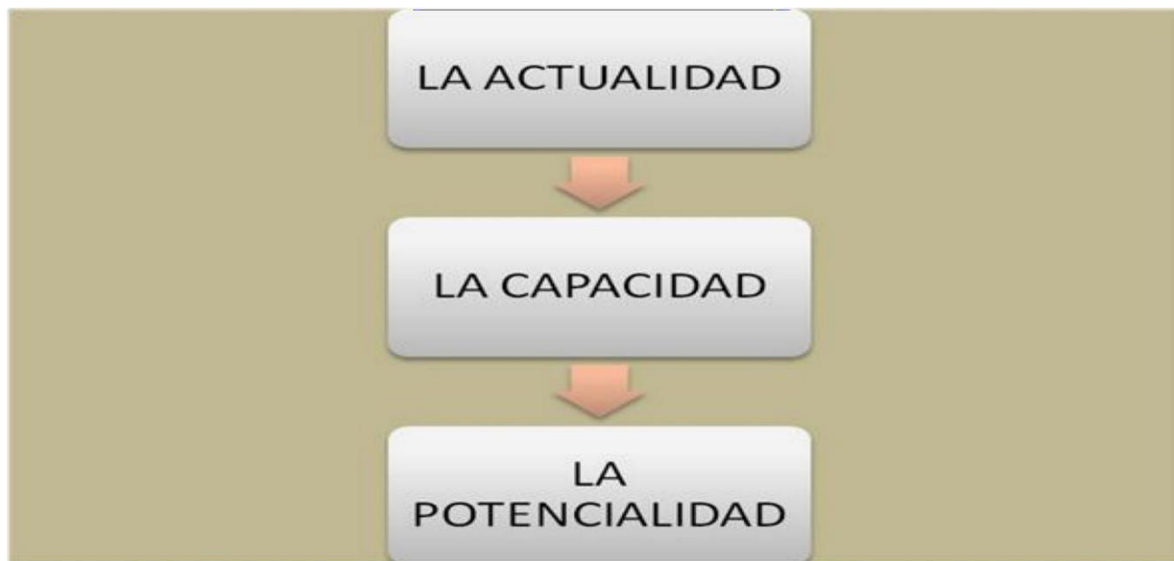
(BELTRÁN JARAMILLO, 2008, p. 49-50)

Este detalla información significativa aspectos graves o claves de la empresa en relación de dos o más datos.

Todas las acciones se miden de acuerdo a parámetros direccionados la toma de decisiones los cuales monitorean la gestión para que las actividades vayan en un sentido correcto y e pueda evaluar la gestión frente a los objetivos metas y responsabilidades, estos signos se reconocen como indicadores de gestión para diseñar unos buenos indicadores es importante tener tres aspectos: Actualidad, capacidad y potencialidad.

En cuanto a la actualidad son los valores fluctuantes en que se basa la medición de los recursos de las restricciones existentes y lo que se hace con estas; capacidad es un valor fijo ya que es el valor máximo en lo que se podrá usar los recursos existentes y bajo las restricciones presentes; y la potencialidad es el valor máximo que se obtiene al desarrollar los recursos.

Ilustración 5. Aspectos para diseñar los indicadores de gestión.



Fuente: Tomado de Indicadores de Gestión de Jaramillo Beltrán. Ilustración tomado de SmartArt de Microsoft office.

Requerimientos Para Elaborar Un Indicador

Para la elaboración de un indicador se requiere información que sea necesaria con fases adecuadas de calidad, certeza y confiabilidad las cuales son:

- **Información financiero-contable:** Se contara con el desarrollo de sistemas de información administrativos para que la información financiera se utilice para elaborar un indicador y esto ayude a tomar decisiones y a mejorar una situación en la organización.
- **Información operacional:** Datos de las acciones de las distintas unidades y programas de la empresa de igual manera la información contable se obtendrá de los sistemas de información de la organización.
- **Información de resultados:** Esta información se recopilara de la creación de nuevos sistemas de seguimiento como encuestas, y elaboración de informes etc.

Construcción De Indicadores De Gestión

Para una operación comercial por ejemplo de embarque o para todas las áreas de la empresa (comercializadora de llantas), se precisa establecer un conjunto sistemático de indicadores de gestión, capaz de medir la eficiencia y la eficacia de la operación en un periodo determinado. Dentro de la construcción de los respectivos indicadores se han de tener en cuenta los siguientes principios, así lo anota Valda en su libro de indicadores empresariales (VALDA, 2016).

- **Economía** (manejo adecuado de los recursos financieros),
- **Eficacia** (logro de los objetivos institucionales),
- **Eficiencia** (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos)
- **Calidad del Servicio** (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

Ilustración 6. Esquema sobre indicadores de gestión.



Fuente: Imagen tomada de página web grandes Pymes, artículo: los indicadores como herramientas de gestión para pymes por Juan Carlos Valda 2016.

El siguiente esquema hace relación a la contextualización de los indicadores de gestión (BELTRÁN JARAMILLO, 2008).

Ilustración 7. Contextualización de los indicadores de gestión.



Fuente: Tomado de Indicadores de Gestión de Jaramillo Beltrán. Ilustración tomado de SmartArt de Microsoft office.

Marco Contextual

En la región de Latinoamérica el importante sector de la industria de las llantas se analiza en cuanto a los estudios que se han hecho al transcurso de los años que este sector empresarial seguirá creciendo y que la región va a continuar creciendo. Como Perú en métodos de crecimiento es un exponente, y ha crecido mucho más que la región misma. Lo mismo ha ocurrido con Chile en los últimos años. Perú y Chile son sitios de evolución muy significativos, México sigue creciendo y Brasil igual, a pesar de todos sus problemas. La región es un mercado muy atractivo, a pesar de los problemas en Venezuela y Argentina, aunque paradójicamente sus consumidores quieren comprar, existiendo ahí un problema de suministro.

Si tomamos y miramos los últimos diez años, las llantas importadas han crecido de manera significativa. En 2003 había aproximadamente cuatro marcas en Latinoamérica. Sin embargo hoy existen alrededor de 108 marcas en la región. Entonces hace dos años colocamos un plan en camino que pensaba en primer lugar, que las marcas posicionadas invirtieran en plantas en la región para dotarlas de la mejor tecnología. La segunda etapa fue ajustarnos para competir en un mercado abierto y no cerrado. Cambiamos procesos, sistemas, personas, etc. y como tercera cosa retamos por inversiones en nuevos productos. Invertir en un monto significativo para traer el equilibrio de nuevos productos al mercado. Con esto ver que el mercado en Latinoamérica ha crecido de una forma exponencial poniendo este sector en uno de los más importantes para las regiones de cada país de Latinoamérica gracias a esto en Colombia se ha vuelto un gran sector que es muy significativo en las importaciones y en la economía nacional.

Desacuerdo al siguiente artículo podemos ver el desarrollo de la economía de las llantas en la economía de Colombia ´ contemplado el panorama del mercado de las llantas en

Colombia según:

“Estudios internacionales aseguran que el consumo de llantas en el país se acelerará a 2021 hasta alcanzar los US\$1.500 millones. Pero la incertidumbre económica y los atrasos en infraestructura podrían frenarlo”. (ACOSTA, 2017)

La venta de vehículos nuevos tradicionalmente ha marcado el comportamiento del mercado de las llantas: si aumenta la colocación de automotores, también crecen las compras para las segundas. Pero 2016 tuvo un comportamiento diferente en el país. Mientras la comercialización de vehículos nuevos registró una caída cercana a 15%, las importaciones de llantas crecieron 16,43%, de acuerdo con el vicepresidente de Fenalco, Eduardo Visbal.

La cifra alienta a los empresarios del sector, que en 2015 vieron afectados sus ingresos y utilidades por efectos de la devaluación, ya que las llantas en su mayoría son importadas. En 2016, cuando ya había bajado la volatilidad cambiaria, las compañías pudieron programar mejor sus compras, hacer ajustes en los precios e, incluso, colocar más unidades, logrando mejorar sus balances.

A esto se sumaron las agresivas estrategias de negocios adoptadas por las más grandes compañías del sector, lo que les permitió convertirse en proveedoras de equipo original para las ensambladoras. Pero, quizás la tendencia más fuerte de este mercado, en el que compiten cerca de 180 marcas en el país, tiene que ver con la creciente demanda de productos del segmento económico.

Según Visbal, de Fenalco, en 2016 “vimos un desplazamiento de la demanda hacia las marcas de nivel 2 y nivel 3, y estimamos un mayor sesgo en la demanda durante 2017 hacia las marcas de nivel 3”. La creciente importación de marcas de bajo costo –nivel 3– de China, India y Corea ha obligado a los competidores tradicionales a desplegar nuevas estrategias. “El año pasado el mercado de llantas en Colombia mantuvo su dinámica de ventas, pero principalmente en el

segmento de precios más económicos”, explica Luigi Cannelloni, presidente de Michelin en Colombia, que vende en el país las marcas Michelin, BF Goodrich y Tgar. Para enfrentar la dura competencia, la compañía amplió su portafolio a 400 referencias y tiene una fuerte presencia de marca en el segmento de bajo costo Tgar, con altas prestaciones de calidad.

Además, está ampliando la red de distribución, que ya suma 170 puntos en el país, 30 de ellos abiertos o renovados en el último año. De acuerdo con Cannelloni, las ventas de Michelin en el mercado colombiano crecieron el año pasado cerca de 5%. Esta cifra ya tiene descontado un fenómeno muy particular que se dio el año pasado: la gran demanda de productos en la frontera, principalmente con Venezuela, que hicieron elevar las ventas cerca de 15%.

Para este año, la compañía tiene previsto un crecimiento cercano a 5%, apalancada en su nueva estrategia comercial para financiar a sus clientes. Otra de las marcas líderes del mercado, Bridgestone, también prepara todo su arsenal para mantener el positivo resultado de 2016.

Miguel Pacheco Ancona, gerente general de ventas de la compañía para Colombia y Ecuador, asegura que el que acaba de pasar fue un año excelente, pues la marca mantuvo su participación de mercado de 10% y aumentó su participación en el segmento de llantas para camión, al convertirse en proveedor de equipo original para las marcas Isuzu e Hino, que se ensamblan en el país.

Para Pacheco, el año pasado “fue muy bueno porque pudimos transferir los costos y gastos que venían rezagados de 2015, cuando la devaluación fue muy fuerte y los incrementos de precios no se pudieron hacer al mismo ritmo, generando pérdidas importantes. El resultado del año pasado nos ayudó a tener un mejor reporte”, explica Pacheco.

El desafío de crecer.

Con un parque automotor calculado en 12,5 millones de vehículos al cierre del año pasado; En términos de valor, se estima que las ventas del sector de llantas estuvieron alrededor de \$1,5 billones, de acuerdo con cifras de la industria. Pero, aunque suena elevada, la cifra de ventas en unidades del año pasado implica que el parque automotor colombiano adquirió menos de una llanta en promedio, una cifra que para algunos expertos está muy por debajo de los estándares internacionales. De las cifras anteriores se desprenden la siguiente información:

Tabla 1. Venta de carros y llantas según tipo de vehículos.

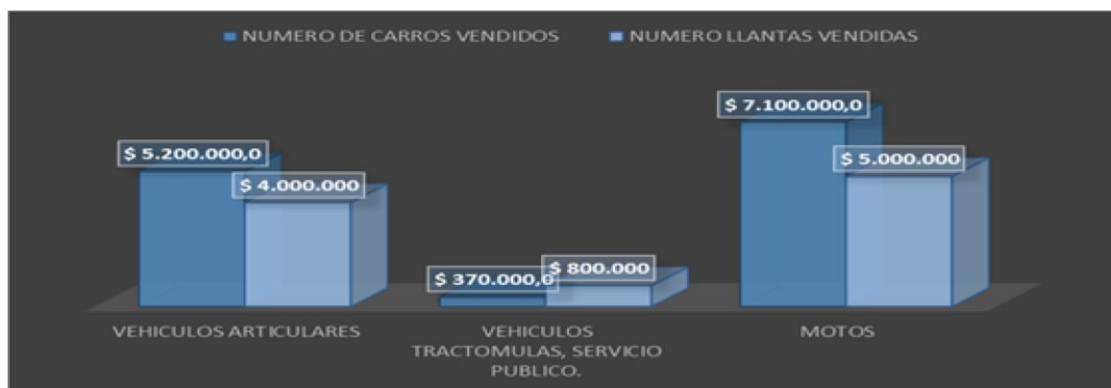
COMPARATIVO	NUMERO DE CARROS VENDIDOS	NUMERO LLANTAS VENDIDAS
VEHICULOS PARTICULARES	\$ 5.200.000,0	4.000.000
VEHICULOS TRACTOMULAS, SERVICIO PÚBLICO.	\$ 370.000,0	800.000
MOTOS	\$ 7.100.000,0	5.000.000

Fuente: Revista Dinero. Informe del mercado de llantas y vehículos en Colombia. Información tomada de publicación realizada por Alejandro acosta 2017. Carros y llantas vendidas en Colombia, datos de 2017.

Este fenómeno, según Pacheco, se explica por varias razones. Por un lado, el índice de motorización en Colombia es de los más bajos de América Latina e, incluso, del mundo: apenas 1 vehículo por cada 12 ciudadanos, mientras que en México es de 1 carro por cada 6 habitantes y en Argentina de 1 por cada 3. A esto se suma el mal estado de las carreteras, y la falta de una infraestructura vial de calidad lleva a los colombianos a utilizar menos sus vehículos para realizar viajes. De hecho, los expertos aseguran que, en promedio, el número de kilómetros

recorridos al año por un vehículo en Colombia es muy inferior a los que realizan los habitantes de países de la región.

Gráfico 1. Carros y llantas vendidas en Colombia, datos de 2017



Fuente: Cifras presentadas en la revista Dinero, publicadas por el autor del artículo Alejandro Acosta, año 2017. Ilustración de imagen tomada de SmartArt de Microsoft office.

Un tercer factor tiene que ver con los elevados costos de peajes y cargas por combustibles que deben asumir los propietarios de vehículos y los transportadores de carga o pasajeros por carretera, que incluso hacen que en algunos trayectos les resulte más competitivo a los consumidores realizar viajes por vía aérea. Estos factores han motivado a los dueños de vehículos a buscar alternativas más económicas y ha agudizado la competencia en el mercado de llantas en el país, que ahora se enfoca en productos cada vez más económicos. Según Cannelloni, de Michelin, actualmente las llantas de bajo costo pesan 70% en el segmento de autos y camionetas.

¿Qué perspectivas ofrece 2017?

Después de un año de recuperación, este que acaba de comenzar no da señales claras. La desaceleración de la economía, pero principalmente la incertidumbre, están motivando a los consumidores a aplazar sus compras o pasarse a productos de menor precio, ya que en el país esta no es una compra programada.

Para Pacheco, en el primer trimestre hubo una leve caída en las ventas, pero se espera que el segundo trimestre mejore el resultado, una vez el consumidor comience a recuperar la confianza.

Mientras tanto, las compañías mantienen sus agresivas estrategias para tratar de ‘despichar’ el resultado de los primeros meses de un 2017 todavía incierto. (ACOSTA, 2017).

El trabajo de investigación será desarrollado en la Municipio De Cartago Valle en las empresas PYMES comercializadoras de llantas. Y de esta forma realizar la propuesta de una guía con unos parámetros establecidos de proyección de presupuesto e indicadores de gestión basados en la planeación financiera y medición de su administración, que permitan actuar con eficiencia y tomar decisiones que garanticen el éxito de la empresa.

Este proyecto buscará la aplicación de las herramientas y ayudas necesarias que facilitan su realización en un plazo determinado de 6 meses, determinando el diseño de una guía que contenga las herramientas necesarias para generar la proyección de un presupuesto y los indicadores de gestión basándose en una planeación financiera.

La investigación se llevará a cabo por medio de encuestas que nos facilitarán la evidencia, cumplimiento y debida ejecución de las actividades económicas, que servirán como base de observación para la medición.

Marco Legal

- PASTRANA BORRERO, (1971) reglamenta la regulación de la comercialización de llantas el decreto se regula DECRETO 410 DE 1971 (Marzo 27) por el cual expide el código de comercio, el presidente de la república de Colombia en el ejercicio de las facultades Extraordinarias que lo confiere el numeral 15 del artículo 20 de la Ley 16 de 1968, y cumpliendo el requisito allí establecidos, DECRETA, libro primero de los comerciantes y de los asuntos de comercio Titulo I. De los comerciantes, Capítulo I,

Calificación de los comerciantes.

- PAEZ, (2009) En Colombia el ministerio de comercio, industria y turismo en la Resolución Número 0481 del (4 marzo 2009) por la cual se expide el reglamento técnico para llantas y neumáticos que se fabriquen, importen o se reencauchen y se comercialicen para uso en vehículos automotores y sus remolques. Se hace mención de los siguientes artículos de esta resolución que hacen referencia a la actividad principal de comercialización de llantas:

Artículo 3°. Campo de aplicación para llantas nuevas: Las disposiciones contenidas en el presente reglamento se aplican a las llantas neumáticas nuevas para uso en vehículos de pasajeros, camionetas, camperos y vehículos comerciales tales como camiones, autobuses, tráiler, tracto camiones (tracto mulas) y otros vehículos de servicio múltiple en carretera, que se importen, fabriquen, ensamblen a partir de CKD, o se comercialicen, bien sean destinadas a equipo original o de reposición, en vehículos automotores y sus remolques.

Parágrafo 1. Excepciones para llantas nuevas. El presente Reglamento Técnico no aplicará a los productos determinados como:

a. Material publicitario, que ingrese al país de manera ocasional para participar en ferias, exposiciones, o que tengan intención por objeto promocionar mercancías, siempre que su cantidad no refleje intención alguna de carácter comercial, su presentación lo descalifique para su venta, y su valor FOB no supere el monto establecido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. La importación de material bajo estas condiciones sólo podrá efectuarse por cada importador, una vez en el semestre.

b. Efectos personales o equipaje de viajeros, según lo establecido sobre este particular por la DIAN.

c. Envíos de correspondencia, los paquetes postales y los envíos urgentes, según lo estipulado sobre este particular por la DIAN.

d. Llantas de uso para bicicletas, motocicletas, motonetas, vehículos en competencia o en pruebas especiales no contempladas en este Reglamento, motocarros, moto triciclos, maquinaria rodante de construcción o minería, cuatrimotor, ni vehículo agrícola o forestal.

Parágrafo 2: Las llantas nuevas que vienen incorporadas en los vehículos también son objeto de este Reglamento Técnico. El cumplimiento de este parágrafo podrá demostrarse mediante la presentación de la Declaración de la Conformidad del Proveedor, suscrita de acuerdo con lo dispuesto en este Reglamento Técnico.

Artículo 5°. Requisitos para llantas neumáticas nuevas. Con fundamento en lo señalado en el literal e) del Artículo 2 y en el Artículo 7° del Decreto 2269 de 1993, y en el literal c) del numeral 3 del Artículo 9 de la Decisión 562 de la Comisión de la Comunidad Andina, las prescripciones establecidas para las llantas neumáticas nuevas contempladas en el campo de aplicación del presente Reglamento Técnico, tanto de fabricación nacional como importados, serán de obligatorio cumplimiento en Colombia. 5.1 Requisitos de rotulado e instrucciones para llantas neumáticas nuevas: La información del rotulado e instrucciones para las llantas, busca prevenir prácticas de inducción a error al consumidor y debe cumplir con los siguientes requisitos generales:

La información del rotulado o de las instrucciones deberá estar como mínimo en idioma español, excepto aquella que no sea posible su traducción, esta última deberá estar como mínimo en alfabeto latino. La información descrita en el rotulado de la llanta deberá ser legible a simple vista, y de acuerdo con la NTC 1304, en uno o en los dos costados, cada llanta debe llevar grabadas en forma clara, visible y permanente, como mínimo los siguientes datos: a)

Identificación del productor de la llanta o de su marca comercial. b) Dimensión de la llanta. c) Identificación del lote de producción y/o fecha de fabricación de la llanta. d) Clase o tipo de llanta (convencional o radial). e) Presión máxima permisible. f) Carga máxima permisible (índice de carga). g) Velocidad máxima permisible (índice de velocidad). h) Identificación si es para uso con o sin neumático. Cuando el rotulado de la llanta no traiga de origen la información anteriormente mencionada en idioma español, la traducción de ésta al idioma español se deberá incluir en el folleto al usuario.

Requisitos Técnicos Específicos para llantas neumáticas nuevas: El cumplimiento de estos requisitos busca prevenir o minimizar riesgos para la vida e integridad humanas ocasionados por fallas en las llantas de que trata el artículo 3° del presente Reglamento Técnico. R1 Resistencia a la velocidad: Las llantas neumáticas nuevas deben estar en capacidad de soportar los límites máximos de velocidad para los cuales fueron diseñadas.

R2 Resistencia a la penetración: La energía de penetración que debe resistir la llanta neumática nueva no deberá ser menor a las consideradas en el ensayo correspondiente. R3

Aguante: Las llantas neumáticas nuevas no deben mostrar separación de sus lonas, de la banda de rodamiento, ni de la pestaña cuando se sometan a una carga determinada, en un periodo específico de tiempo.

R4. Resistencia del desasentamiento de la pestaña: La llanta debe soportar una mínima carga lateral sin desacomodarse de la pestaña del Rin y así prevenir pérdida de aire.

R5. Rotulado: Las llantas deben llevar un marcaje, impresión o estampado con la información mínima exigida en el presente Reglamento Técnico, de manera permanente, que asegure la claridad de la información contenida en la etiqueta, conforme a la NTC 1304.

R6. Folleto al Usuario o Manual de conducción: Las llantas nuevas deben incluir un documento en idioma español, el cual debe contener como mínimo: la dimensión de la llanta, la carga máxima y la velocidad permisibles, expresadas en unidades del sistema internacional de medidas o en otro sistema de común aceptación; la interpretación de la nomenclatura e índices de rotulado; las instrucciones de uso; las indicaciones de instalación; al igual que las advertencias, prohibiciones y fines de uso previstos; la identificación del fabricante o importador y, el número de Registro del fabricante o importador ante la Superintendencia de Industria Comercio.

- Por la cual la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, adopta la Clasificación de Actividades Económicas – CIIU revisión 4 adaptada para Colombia. EL DIRECTOR GENERAL DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. En uso de las facultades legales y en especial las conferidas por los artículos 3 y 6 del Decreto 4048 de 2008 y los artículos 555-2 y 612 del Estatuto Tributario (LÓPEZ SALAZAR, 2008).

Para el caso de la comercialización aplica los siguientes códigos de la sección G.

Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.

(Divisiones 45 a 47) La comercialización de llantas está en 453 comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores. 4530 comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores.

- Acuerdo N° 029 del 11 de Diciembre de 2012 "Por medio del cual se realizan unas modificaciones al acuerdo no. 025 de 2008, estatuto de rentas para el municipio de Cartago, valle del cauca", Artículo 8°: Modifíquese el artículo 75 del Acuerdo No. 025 de 2008, Estatuto de Rentas Para el Municipio de Cartago, modificado el párrafo 5, por el artículo 3 del Acuerdo No. 021 de 2009, el cual quedará así: artículo 75. actividades económicas y tarifas. Las tarifas

del Impuesto de Industria y Comercio, sin incluir el impuesto complementario de Avisos y Tableros, según la actividad, son las siguientes:

b) Tarifas para las actividades comerciales: La tarifa asignada para la venta de llantas y repuestos para vehículos y maquinaria es de $4.5 * 1000$ (Cartago, 2012).

Marco Conceptual

La palabra presupuesto se deriva de dos raíces latinas: Pre cuyo significado es antes de o delante de, y el sufijo Supuesto significa hecho, formado; por lo tanto Presupuesto significa “antes de lo hecho”.

Cristóbal del Río, González (1998), afirma que: ... “Desde el punto de vista técnico la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa dicha acepción intento perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto”.(p. 1-4)

Otro concepto es el del autor James Stoner, (1996) el cual define dicho término como “Un estado cuantitativo formal de los recursos asignados para las actividades proyectadas para plazos de tiempo estipulados”.

“Se dice que el Presupuesto se estableció por primera vez durante el Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica, posteriormente el Departamento de Marina realizó un presupuesto mediante dos sistemas que eran: El objeto del gasto y programas. El departamento de defensa realizó un sistema de planeación por programas para el logro de los objetivos.

Estados Unidos adoptó un presupuesto basado en las funciones, actividades y proyectos de dependencias.

En México la aplicación del presupuesto por programas solo estaba orientado en algunas dependencias oficiales, así como en empresas descentralizadas e instituciones de docencia, pero el tiempo pasó y su utilización fue más general.

“Desde su origen y aplicación del presupuesto, estuvo orientado únicamente al sector público, pero este puede ser aplicado en el sector privado, ya que es un instrumento para la toma de decisiones con la distribución justa y equitativa de recursos.”

“presupuesto: Es una herramienta de gran importancia para la proyección con anticipación de datos cuantitativos y cualitativos que facultan el desarrollo de la organización en un determinado periodo, ha estado implícito en las tareas humanas desde su inicio hasta la actualidad, siendo unos de sus principales objetivos la supervivencia; a partir de ese propósito, los pobladores aprovechaban y aseguraban la producción de alimentos para prevenir la hambruna en tiempos de escasez y así es como garantizaban su supervivencia. Seguramente no tenían ni la menor idea que hacían estimaciones para pronosticar posibles eventos futuros.”

Al analizar los diferentes conceptos enunciados anteriormente se puede definir el presupuesto como una herramienta administrativa y financiera en la cual se detalla en forma numérica los ingresos y egresos de una organización para cumplir con las actividades proyectadas en un período de tiempo específico.

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, objetivos, y necesidades en que se hayan de aplicar. La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la entidad están íntimamente relacionados entre si, si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo

podría ser establecido como un grado de seguridad y certeza, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas.

El proceso presupuestal no es una rueda suelta, a este hay que agregarle en su fase de ejecución el denominado control. Y sobre este tema, se retoma el concepto dado por Robert J. Mockler, (mencionado por James A. F. Stoner 1996) donde afirma que el control incluye los elementos esenciales del proceso de control: “El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, el “control presupuestario” busca la generación de informes de control basados en las desviaciones por el incumplimiento del uso de acciones establecidas, es decir, que no basta con elaborar un presupuesto y mantenerlo con un plan rígido de operaciones, es necesario su comparación periódica con los rendimientos reales de la operación, para determinar las variaciones, analizar sus causas y ordenar las modificaciones y correcciones que sean necesarias para la ejecución de los planes programados. Permite ver la efectividad de las operaciones realizadas en concordancia con los objetivos de la empresa, además sirve para controlar las gestiones de las actividades, la descripción de responsabilidades.

Y como complemento y cerrar este entorno conceptual, el control interno es como el sistema nervioso de la empresa, y que de lo adecuado de este dependerá en gran parte su presente y futuro en los aspectos administrativos, contables y financieros dado que uno de los elementos del control interno en relación al futuro de la empresa es precisamente el control presupuestal.

9. Marco Metodológico

La investigación a realizar se hace bajo la modalidad de monografía aplicada, está fundamentada en una pregunta central y casual, que conjuga variables cuantitativas/ cualitativas, explicativas he independientes, por lo tanto, dicha propuesta de investigación conducirá aplicar los diferentes procedimientos de planeación financiera, elaboración de presupuesto e indicadores de gestión que servirán de argumento y base para la respectiva guía de presupuesto en las diferentes empresas objeto estudio.

El trabajo de investigación se desarrollara a través de las siguientes fases:

1. FASE UNO: preliminar.
2. FASE DOS: planificación operativa investigativa.
3. FASE TRES: marco referencial.
4. FASE CUATRO: marco metodológico.
5. FASE CINCO: trabajo de campo.
6. FASE SEIS: estructura y análisis.
7. FASE SIETE: sustentación y socialización.

Tipo De Investigación

La presente investigación es de carácter no experimental, soportado en su carácter descriptivo y analítico, dado que identifica caracteres del universo a investigar, señala formas de gestión, establece lineamiento y conductas y demuestra asociación entre variable. Para este caso en particular se analizaran los datos propios de las empresas dedicadas a la actividad comercial de llantas con el propósito de evaluar y diseñar una guía con unos parámetros establecidos de proyección de presupuesto e indicadores de gestión basados en la planeación financiera.

Método De Investigación

El método más cercano y adecuado para la realización de esta investigación es el método deductivo, acompañado del método analítico y el método comparativo, debido a que las observaciones del comportamiento de la planeación financiera en las empresas del sector comercial de llantas, permitirá definir las herramientas adecuadas para la extracción de datos que ayudan a establecer las comparaciones entre el comportamiento histórico y lo proyectado y posteriormente lo ejecutado, derivar los seguimientos y evaluaciones que correspondan para re direccionar el camino por parte de la gerencia.

Este trabajo de investigación se realizara a través del involucramiento conceptual y personal tanto del investigador como de los interesados que permitirá la comprensión de la necesidad del diseño y el diseño de la propuesta bajo el esquema de una guía o manual para la elaboración de los presupuestos operativos y financieros así como el mapa de indicadores.

Población Y Muestra

Población:

La población referida en la presente investigación estará conformada por las empresas tipo PYMES de la línea comercializadoras de llantas, registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Cartago, Valle del Cauca, Colombia.

Muestras

Para el desarrollo de la investigación existen diversos aspectos que se buscan han de someterse a estudio y a la vez deben tenerse en cuenta, por lo cual se ha hecho pertinente apoyarse en estadísticas de tipo cualitativo y cuantitativo por parte de otros entes como la base de datos que reposa en la cámara de comercio, información de registros que permite del universo de

pymes registradas y matriculadas, extraer la muestra que correspondan al criterio establecido de comercializadoras de llantas, como población muestra objeto de estudio.

En Cartago y acorde a los registros obtenidos de la Cámara de comercio, a la fecha existen nueve (9) Pymes, que cumplen la condición de empresas comerciales de llantas (todas ellas cumplen la condición legal de estar afiliadas a cámara de comercio) y dos, están dedicadas exclusivamente a desarrollar la razón social al momento de la matrícula y están debidamente conformadas como empresa, por lo que para el estudio de esta propuesta de investigación tenga el criterio de ser empresa comercial de llantas.

Técnicas E Instrumentos De Investigación

Técnicas

Para la presente investigación se utilizaran las técnicas de recolección de datos como: Encuestas, análisis de documento, y la observación como medio para completar la investigación y derivar los resultados, con el cumplimiento de los criterios que dichos datos obtenidos sean veraces y efectivos.

Instrumentos

Para la presente investigación se utilizaran los siguientes instrumentos para la investigación: Guía de análisis, cuestionario y guía de observación para poder analizar y sacar conclusiones de lo investigado.

Técnicas De Procesamiento Y Análisis De Datos

Para analizar los datos recolectados en las encuestas aplicadas, así como los obtenidos de manera documental mediante el análisis de datos propios de la empresa objeto estudio, se hará uso de herramientas de estadística descriptiva tales como la obtención de la medida de respuesta del grupo sujeto a estudio y el análisis grafico de cada una de las preguntas, ya que , tal como se

definió en el tipo de investigación propio de este capítulo, el tipo de estudio no será experimental y se pretende determinar el grado de correlación de las variables a analizar, para lo cual se utiliza el siguiente programa:

SPSS (procesamiento de análisis de datos estadísticos)

Microsoft office: Excel-gráficos.

Fuentes De La Investigación

Para la recolección de Datos para la presente investigación se tendrán necesarios los siguientes proveedores primarios y secundarios.

Primarios

En el presente apartado se presentan algunos elementos para lograr el desarrollo de la investigación:

Libros, revistas, periódicos, diarios, informes, técnicas y de investigación de instituciones públicas o privadas. Normas técnicas, páginas web, entre otros, los cuales tienen relación con la planeación financiera con el fin de desarrollar y solucionar el problema de la falta de una guía con unos parámetros establecidos de proyección de presupuesto e indicadores de gestión para las empresas PYMES comercializadoras de llantas en las empresas objeto estudio.

Secundarios

Son aquellos documentos que contiene información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos de los cuales cabe citar:

Un comentario o análisis de una fuente primaria, revistas de resúmenes, normas internas, decretos, y todos aquellos documentos que hagan referencia al tema.

10. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

10.1 Capítulo I

Diagnosticar el nivel de desarrollo que presenta la planeación operativa y financiera en las pymes comercializadoras de llantas del municipio de Cartago.

Desarrollo de la encuesta:

PARTE 1: generalidades

En la investigación en su primera fase pretende establecer la situación de las comercializadoras respecto al uso de la planeación financiera en el medio. La primera pregunta está enfocada al tipo de empresa, los resultados son los siguientes, el 43% de las empresas comercializadoras de llantas encuestadas corresponde a pequeña y mediana empresa para ambos grupos y tan solo un 14% de la comercializadora que operan en Cartago, son consideradas gran empresa por su volumen de operaciones y monto de ventas.

Tabla 2. Tipo de empresa.

DETALLE	Frecuencia	%
Pequeña empresa	3	43%
Mediana empresa	3	43%
Gran Empresa	1	14%

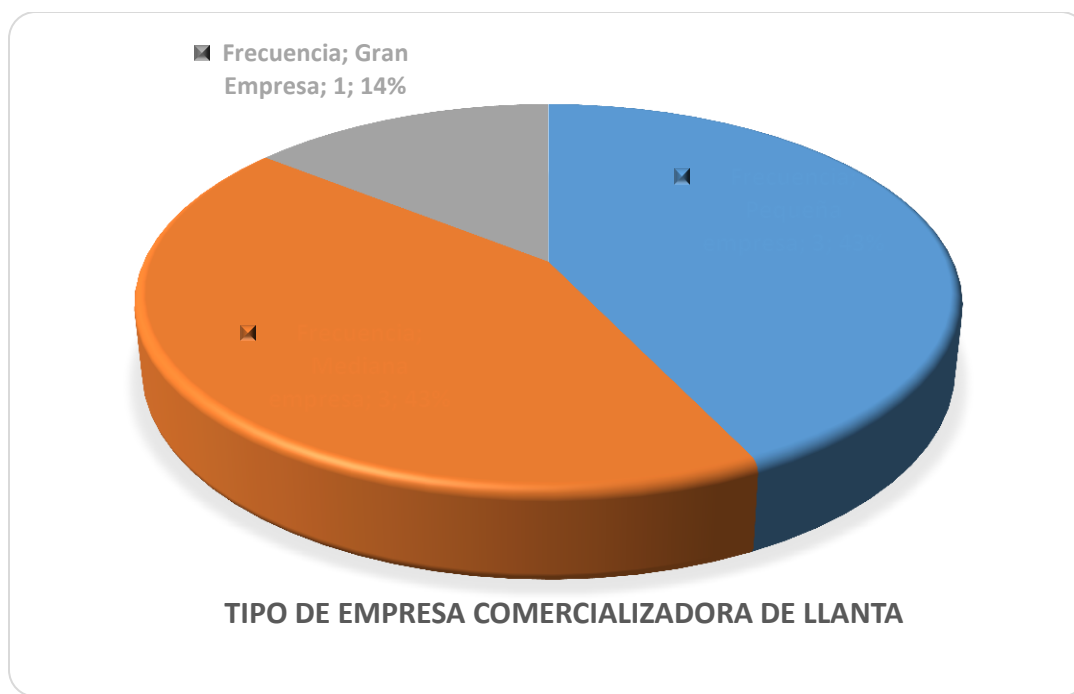
Fuente: Respuesta de los encuestados

La segunda pregunta de la investigación de campo, lleva a consultar cuál de los siguientes tipos de llantas son los de mayor comercialización en su empresa. La consulta se realizó a los administradores de las diferentes comercializadoras que operan en el Municipio de Cartago. La tabla y la ilustración, dan cuenta de los resultados obtenidos. El 44% de las llantas que se

comercializan en el municipio corresponde a Camperos y camionetas, seguido con un 22% llanta para automóvil particular y taxi, así como para camión.

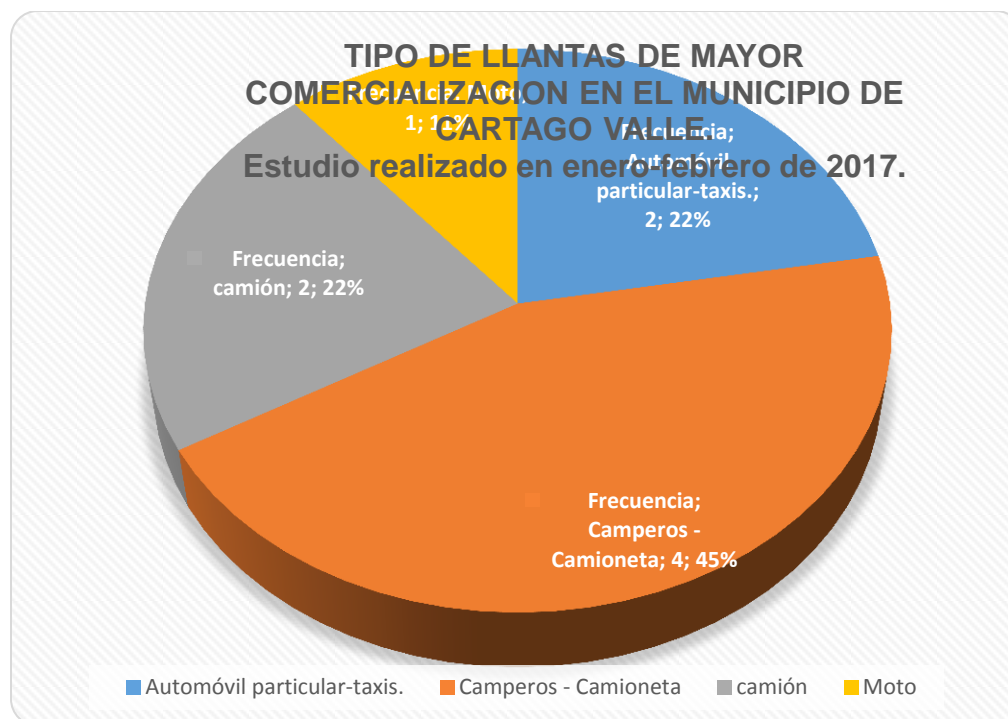
Tan solo el 11% comercializan llantas para vehículos tipo moto, siendo esta la línea de menor venta, por cuanto este tipo de producto lo adquieren más en las comercializadoras de motos existentes en la ciudad.

Gráfico 2. Tipo de empresa comercializadora de llantas.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office.

Gráfico 3. Tipo de llanta de mayor comercialización en el municipio de Cartago.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office.

En cuanto a la determinación de la cobertura geográfica del mercado de la empresa comercializadora de llantas que operan en el municipio de Cartago, Valle del Cauca, se obtuvieron los siguientes resultados: En Primer lugar los encuestados coinciden que su cobertura es de tipo nacional un 57%, seguido de la cobertura regional con el 29% y tan solo el 14% se enfocan a cobertura local.

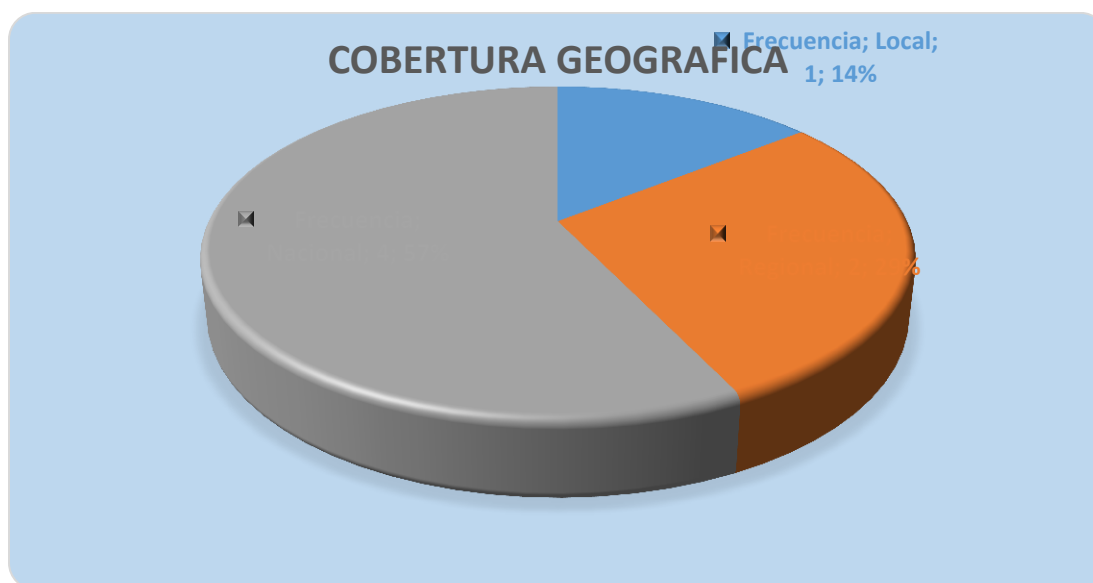
Tabla 3. Cobertura geográfica del mercado de llantas.

DETALLE	%
Local	14%
Regional	29%
Nacional	57%

Fuente: Respuesta tomada de los datos de los encuestados

De acuerdo a los resultados, se puede evidenciar que la ciudad de Cartago presta un servicio muy significativo para los demás comerciantes de este mismo sector.

Gráfico 4. Cobertura geográfica del mercado de llantas.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office.

Respecto al origen de las llantas que son comercializadas por las empresas que operan en el municipio de Cartago, se tiene que el 100% de todas las llantas que se venden son importadas.

PARTE 2: Del Entorno De Planeación, Gestión Y Control.

La parte dos de la encuestas se enfoca a los aspectos internos de las comercializadoras respecto a la aplicación de aspectos de planeación, presupuesto, Gestión y control de sus actividades económicas.

Pregunta #1

La primera pregunta se enfoca en indagar a los administradores, propietarios, si considera la planeación financiera y presupuestal, de importancia para la actividad gerencial o administrativa.

De acuerdo a las respuestas obtenidas y que se evidencian en la ilustración siguiente, se puede observar que para el 86% de los encuestados responden que la planeación financiera y presupuestal es de vital importancia, en tanto que para el 14% de los que dieron su opinión manifiestan que para ellos esa actividad es subjetiva y relativamente importante dentro de su gestión comercial.

Gráfico 5. Importancia de la planeación financiera y presupuestal.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office.

Pregunta 2

Otro aspecto indagado en la investigación, hace referencia a si la empresa tiene establecido una línea de presupuesto como herramienta de planeación financiera. De acuerdo a las respuestas obtenidas, los administradores manifiestan, un 57% de ellos si tiene establecido la herramienta, el 29% no la tienen y un 14% afirman que parcialmente realizan alguna labor de planeación financiera y utilizan los presupuestos dentro de su gestión comercial, operativa y financiera.

Tabla 4. Línea de presupuesto establecido.

DETALLE	Porcentaje de respuesta (%)
Si	57%
No	29%
Parcialmente	14%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018.

Se puede derivar de los resultados, que por lo menos más de la mitad de los administradores consultados se inclina por el uso de la herramienta de planeación en su gestión empresarial, esto es un punto muy positivo, sumado a esto, un tanto, de alguna manera realiza actividades de planeación, y un número relativo, no consideran la planeación como factor importante en su gestión empresarial.

Si se toma en cuenta los resultados de la primera parte de la encuesta donde la cobertura de ventas es nacional, la mercancía que se comercializa es importada, y que el alto volumen de ventas corresponde a vehículos tipo camioneta, estas variables deben ser estudiadas y consideradas en la actividad comercial que se desarrolla y por ende, reflejarlas en los presupuestos operacionales que se levanten.

Pregunta 3:

Otra de las inquietudes de los investigadores hace referencia a si los administradores, gerentes o propietarios que tienen como costumbre aplicar la herramienta de planeación en su gestión, decide consultar si cómo gerente o administrador, en qué áreas de trabajo, tiene establecido un presupuesto. El 86% de los encuestados manifiestan que el área comercial es la más propicia para usar la herramienta del presupuesto y de planear sus actividades (el área comercial (Ventas)

ya que esta define en gran parte el comportamiento del funcionamiento de las comercializadoras), en tanto que un 14% afirman no realizar en ninguna área alguna actividad planificadora.

Tabla 5. Aplicación de la herramienta de planeación.

Detalle	Porcentaje de respuesta (%)
En el área comercial (Ventas)	86%
Ninguna de las mencionadas	14%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018.

Pregunta 4

Una de las inquietudes planteadas dentro de la investigación y que sirviera de soporte del diagnóstico se refleja en la pregunta realizada a los administradores o gerentes, relacionados a si tienen establecidas metas u objetivos financieros previos para el próximo año. De las respuestas obtenidas se tiene que un 43% de los que respondieron la encuesta afirman que si las tienen, otro tanto (43%) respondieron no tener metas y objetivos financieros previos, y para un 14% respondieron que a veces fijaban metas y objetivos.

Tabla 6. Metas u objetivos financieros establecidos.

Detalle	Porcentaje de respuesta (%)
si	43%
No	43%
A veces se fijan	14%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018.

En conclusión, solo un 43% de los encuestados, esto es, menos de la mitad de los administradores o gerentes de las comercializadoras tienen como costumbre fijar metas y objetivos, esto significa que no hay una cultura de planeación de corto y mediano plazo en este tipo de negocios en el medio.

Pregunta 5

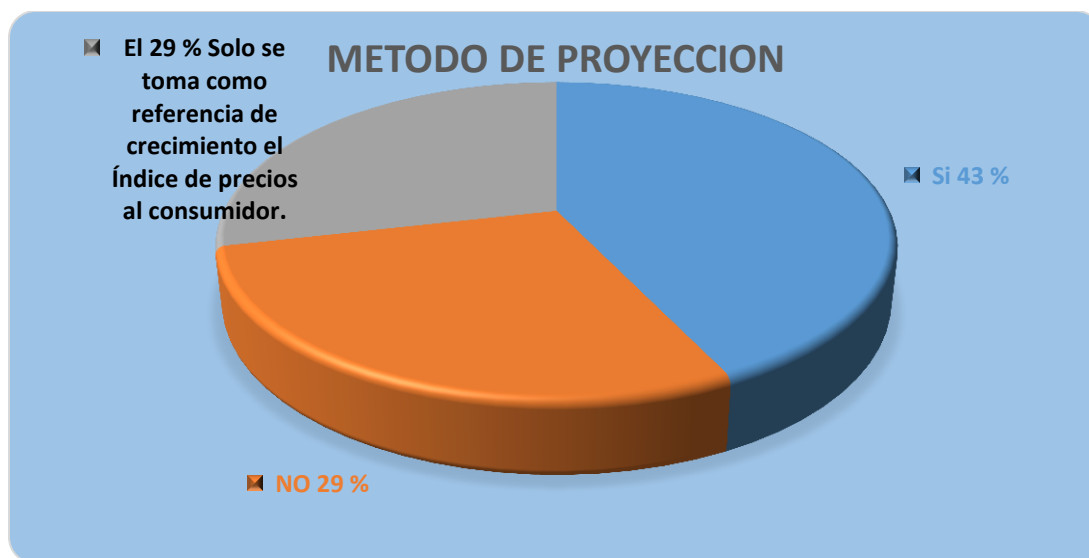
La siguiente pregunta se realiza para indagar si se aplica por parte de la gerencia o la administración, con algún método de proyección para construir los presupuestos de su empresa. El resultado se muestra en la ilustración, donde dice que el 43% de los encuestados si utiliza por lo menos un método, el 29% no utiliza, y el otro 29% solo toma como referencia el comportamiento del índice de precios al consumidor para sus proyecciones internas para el negocio. Se reconfirma con la pregunta anterior la baja cultura planificadora que tienen los administradores o gerentes de las comercializadoras de llantas en el municipio de Cartago. (Ver ilustración con los datos dados).

Tabla 7. Métodos de proyección para construir los presupuestos.

Detalle	Porcentaje de respuesta (%)
Si	43%
No	29%
Solo se toma como referencia de crecimiento el índice de precios al consumidor.	29%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018.

Gráfico 6. Métodos de proyección para construir los presupuestos.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office.

Pregunta 6

Conocido el bajo grado de uso de la planeación, se les pregunta si en las áreas funcionales de la empresa se tiene establecido una línea de presupuesto o planeación financiera, así como el alcance y cumplimiento de los mismos. A esta pregunta los administradores o gerentes afirman, *Tabla 8. Líneas de presupuesto o planeación financiera.*

Detalle	Porcentaje de respuesta (%)
Menor al 50 %	29%
Entre el 50 % al 60 %	14%
60 % al 70 %	43%
Entre el 71 % y el 99%	14%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018.

Gráfico 7. Líneas de presupuesto o planeación financiera.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office.

Las líneas de presupuesto y planeación financiera que tienen implementadas las empresas comercializadoras de llantas en la ciudad de Cartago no han sido efectivos ya que en los resultados evidenciados el mayor porcentaje es del 43 % y tienen cumplimiento del 60 % al 70 %, el 29% ha sido poco efectivo con un cumplimiento con metas alcanzadas menor al 50 %, por otro lado, el 14 % ha tenido un cumplimiento entre el 50 % al 60 % y el cumplimiento ideal, logrado se ubica en el rango entre el 71 % y el 99%, esto solo lo lograron el 14% de las comercializadoras.

Pregunta 7

La siguiente pregunta se enfoca a si la administración o la gerencia, realiza seguimientos, evaluaciones y controles a los presupuestos elaborados y ejecutados. Los resultados obtenidos dan cuenta que el 71% de los encuestados afirman que si se realiza y es constante por parte de la

Gerencia, mientras que un 29% no realiza seguimientos, evaluaciones y controles sobre los presupuestos.

Tabla 9. Seguimientos, evaluaciones y controles a los presupuestos.

Detalle	Porcentaje de respuesta (%)
Si se realiza y es un constante por parte de la gerencia	71%
No se realiza	29%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018.

Gráfico 8. Seguimientos, evaluaciones y controles a los presupuestos.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office.

Pregunta 8

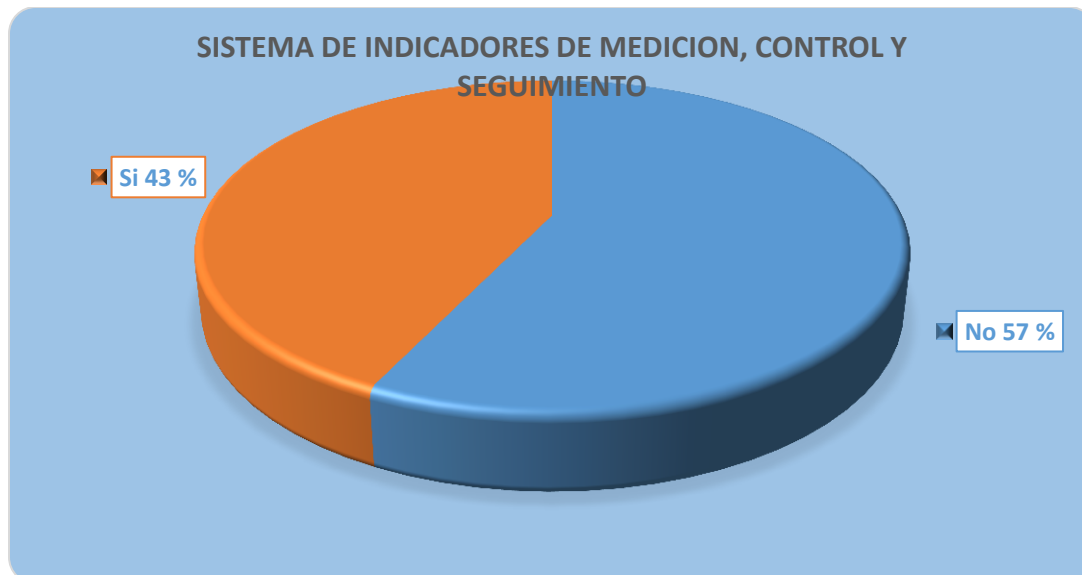
En cuanto a si la empresa tiene establecidos como política o criterio de gestión financiera y operativa, un sistema de indicadores de medición, control y seguimiento, frente a esta situación los administradores o gerentes responden así, un 43% si las tienen, en tanto que para el 57% de los encuestados, las políticas, criterios, e indicadores, no hacen parte de sus actividades administrativas o gerenciales. Se reafirma entonces con estas respuestas los resultados que se han evidenciado en la investigación respecto a la baja cultura de planeación financiera en la mayoría de las empresas comercializadoras de llantas que operan en el municipio de Cartago.

Tabla 10. Políticas del sistema de indicadores de medición, control y seguimiento.

Detalle	Porcentaje de respuesta (%)
No	57%
Si	43%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018.

Gráfico 9. Políticas del sistema de indicadores de medición, control y seguimiento.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office.

Pregunta 9

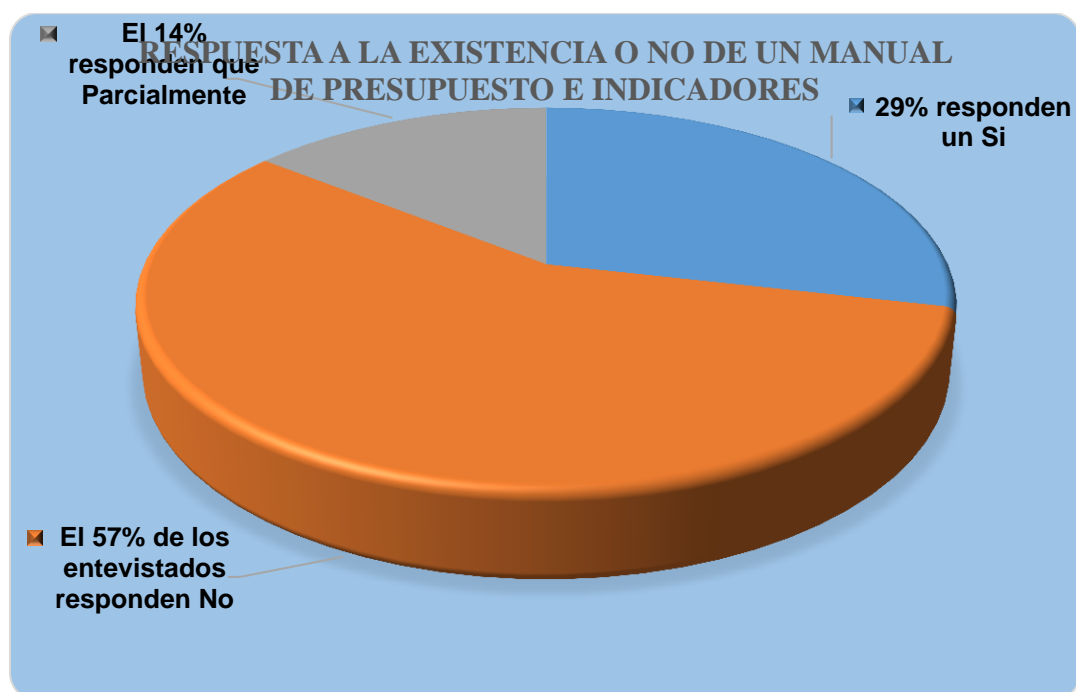
En cuanto a si las comercializadoras de llantas cuenta si o no con un manual de presupuesto y de indicadores, los administradores y gerentes respondieron lo siguiente: se evidencia que el 57 % de las comercializadoras o sus administradores o gerente no cuentan con un manual de presupuesto y mucho menos de indicadores, el 29 % cuenta con esta herramienta y un 14 % responde que parcialmente tiene una especie de manual de presupuesto y de indicadores para su uso como herramienta administrativa.

Tabla 11. Manual de presupuesto y de indicadores.

Detalle	Porcentaje de respuesta (%)
Si	29%
No	57%
Parcialmente	14%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018

Gráfico 10. Manual de presupuesto y de indicadores.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office

Pregunta 10

Dentro de la presupuestación de los inventarios requeridos por las comercializadoras, se les pregunta a los administradores con que periodicidad realizan control de los inventarios. Para que la respuesta fuera lo más segura posible, se le dio las opciones de tiempo a escoger, obteniéndose los siguientes resultados: el 43% de los administradores o gerentes respondieron que el control lo realizan semestralmente debido al volumen de mercancías que manejan tanto en exhibición como en bodegas y evitar que referencias de poco movimiento se queden estacadas. El 29% de los administradores por el contrario responden que les queda fácil realizarlo mensualmente por el tema de la renovación de los mismos, un 14% dijo poder hacer el control de inventario semanalmente debido al volumen de mercancía que manejan, en tanto que otro 14% manifiestan que por lo dispendioso y voluminoso el control de inventarios lo realizan anualmente. En la siguiente ilustración se puede evidencia los datos referenciados y obtenidos de la tabulación de respuestas.

Tabla 12. Periodicidad con la que se realiza control a los inventarios.

DETALLE	Porcentaje de respuesta (%)
Semanal	14%
Mensual	29%
Semestral	43%
Anual	14%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo,

realizada entre enero 15 y febrero de 2018

Gráfico 11. Periodicidad con la que se realiza control a los inventarios.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office

Pregunta 11

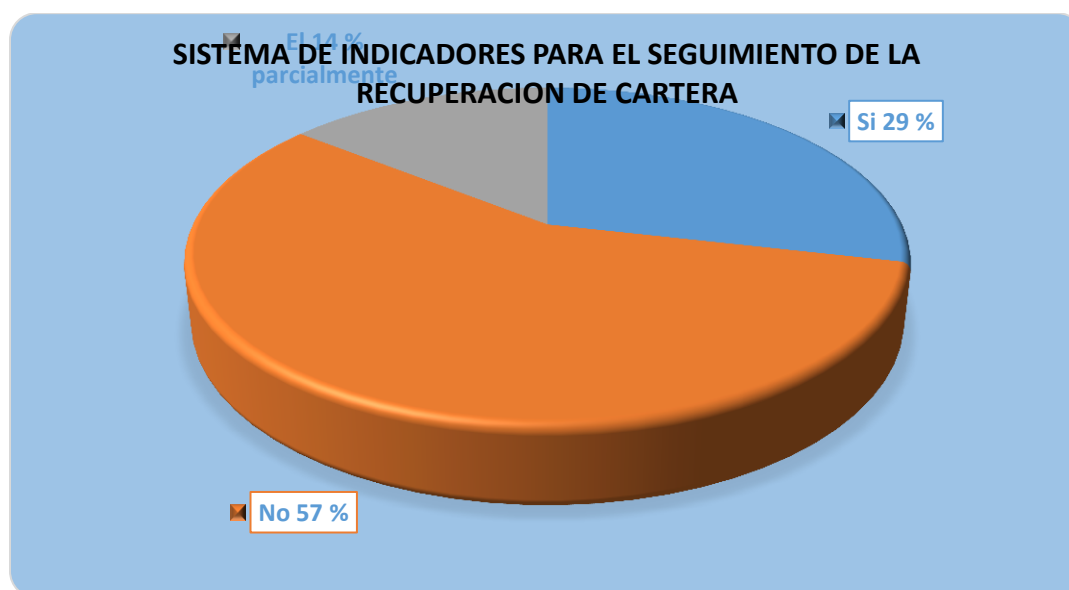
Uno de los temas esenciales fuera del inventario, corresponde a la Cartera, por esa razón se indaga a los administradores o gerentes, si el área de cartera de su empresa, cuenta con un sistema de indicadores, para el seguimiento de la recuperación de cartera y demás eventos relacionados. Las respuestas obtenidas dan cuenta que el 57% de los administradores no tienen como tal un sistema de indicadores, en tanto que el 29% si lo han establecido pues les ayuda a control del comportamiento de la cartera y evitar que se les vuelva deudas de difícil recaudo, y tan solo un 14% respondió que parcialmente disponía de ciertos indicadores, especialmente, aplicaba el de días promedio de recaudo para control de su cartera.

Tabla 13. Indicadores que permitan el seguimiento de recuperación de cartera.

Detalle	Porcentaje de respuesta (%)
Si	29%
No	57%
Parcialmente	14%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018.

Gráfico 12. Indicadores que permitan el seguimiento de recuperación de cartera.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office

Pregunta 12

La siguiente inquietud en la investigación hace referencia a que aspectos consideraría la administración o la gerencia, que deben ser tenidos en cuenta para la construcción de sus presupuestos. Se le indica a los administradores o gerentes tres aspectos, los resultados son los siguientes: respecto al comportamiento histórico de las ventas, el 71% de los encuestados

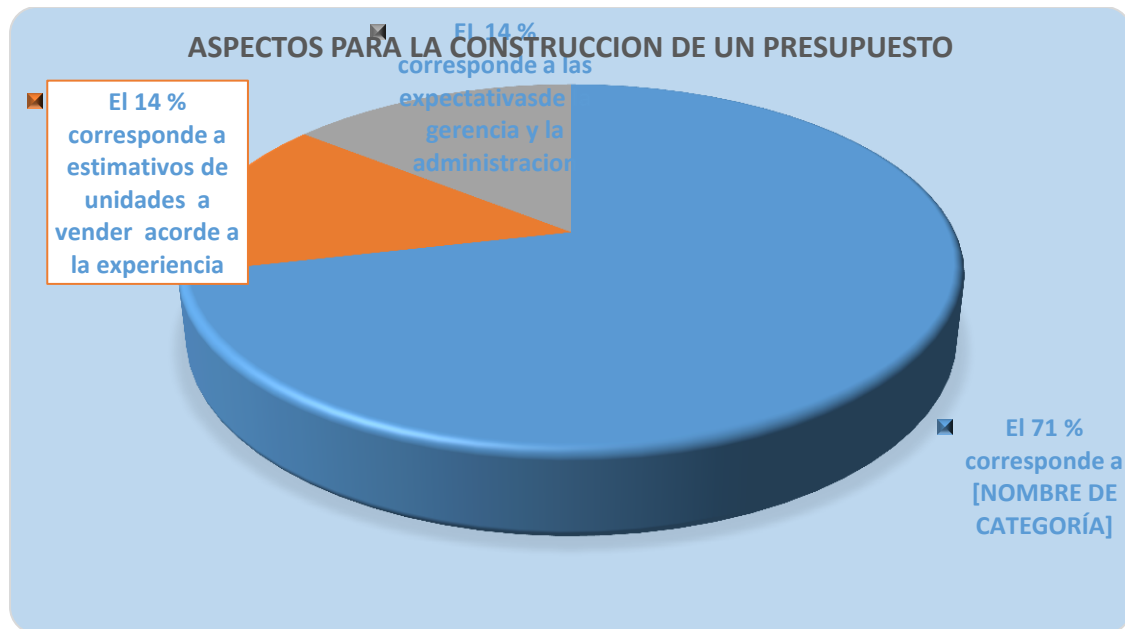
respondieron que es considerador para construir sus presupuestos, el cómo se ha comportado las ventas es clave en el negocio y refleja la situación del sector. Para el 14%, el concepto de estimativo de unidades a vender acorde a la experiencia, es la base para hacer sus presupuestos, mientras que otro 14%, afirma que los presupuestos los construyen sobre las expectativas de la gerencia o de la administración, es lo que se denomina el palpito del gerente y la apreciación no numérica de la empresa.

Tabla 14. Aspectos que se tienen en cuenta para la construcción del presupuesto.

Detalle	Porcentaje de respuesta (%)
Aspectos de comportamiento histórico de las ventas.	71%
Estimativos de unidades a vender acorde a la experiencia.	14%
Las expectativas de la gerencia o de la administración.	14%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018.

Gráfico 13. Aspectos que se tienen en cuenta para la construcción del presupuesto.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office

10.2 Capítulo II

Establecimiento de los elementos que vienen utilizando en la estimación de las ventas, los gastos y los costos operacionales en las empresas pymes comercializadoras de llantas.

Business Link. (2011) al hablar de estimación (o estimar) lo define como el proceso de encontrar una aproximación sobre una medida, lo que se ha de valorar con algún propósito es utilizable incluso si los datos de entrada pueden estar incompletos, incierto, o inestables. En el ámbito de la estadística estimación implica " usar el valor de una estadística derivada de una muestra para estimar el valor de un parámetro correspondiente a población"; la muestra establece que la información puede ser proyectada a través de diversos factores, formal o informalmente, son procesos para determinar una gama muy probablemente y descubrir la información que falta. Cuando una estimación resulta ser incorrecta, se denomina "overestimate" si la estimación superó el resultado real y una subestimación si la estimación se quedó corta del resultado real.

Las estimaciones de manera similar se pueden generar mediante la proyección de los resultados de la encuestas aplicadas sobre la población total; al hacer una estimación, lo más buscado es que el objetivo sea útil para generar un rango de posibles resultados, y esa cualidad es suficiente para ser útil, pero no es necesario por lo que es probable que sea incorrecto.

De Business Link portal del gobierno del Reino Unido que contiene diversos recursos de apoyo para los negocios, de ahí se retoma el concepto asociados con la estimación, el cual es aplicado en la presupuestación y planeación, esto es el concepto de pronóstico, entendido este de manera muy básica como: << el conocimiento anticipado sobre un suceso o fenómeno el cual se obtiene por un método o proceso definido>>. Business Link. (2011).

Entendiendo que actualmente los mercados de bienes y servicios presentan un comportamiento mucho más dinámico que hace unas cuantas décadas, ha resultado necesario el

diseño e implementación de diferentes herramientas administrativas y de gestión que permitan la optimización de las actividades empresariales. Generalmente, en el campo de la administración de operaciones, el poder predecir a tiempo los sucesos futuros del mercado puede significar el éxito del negocio, en este sentido, cobra importancia conocer cuál será el posible comportamiento de la demanda de los productos o servicios que ofrecen las empresas, en donde las necesidades de predicción dependen del producto, del mercado y el cubrimiento de nichos de mercado que se pretenden abastecer (Everet y Ebert, 1991).

En este sentido, los pronósticos, se han constituido como una de las herramientas más útiles para los gerentes o administradores tanto en pequeñas, medianas y grandes empresas, puesto que permiten una estimación futura de las demandas (por ejemplo en el caso que nos ocupa la estimación de ventas de los diversos tipos de llantas según el vehículo) y los recursos (en este caso de mercancías) necesarios para poder abastecer la demanda local, así mismo, y entendiendo las inevitables interrelaciones de los componentes y actividades que se desarrollan en los procesos internos de las comercializadoras de llantas (entes empresariales), los pronósticos permiten estimar presupuestos de compras de llantas y mercancías complementarias (ejemplo rines, neumáticos, otros), contratación de personal, un mejor manejo de inventarios, entre otros., así lo han referenciado en sus publicaciones los autores Anderson, Sweeney y Williams, (2004).

Con lo anterior, resulta indiscutible que los pronósticos se constituyen en una herramienta que también permite tomar decisiones y desarrollar estrategias -a corto, mediano y largo plazo- en relación a los productos, procesos, operaciones y otras gestiones que tienen lugar dentro de las empresas Gaither y Fraizer, (1999).

Como complemento es necesario entonces dejar sentado para el proceso de este capítulo el alcance del pronóstico. Dos autores que ofrecen una definición clara son Everet y Ebert, quienes

indican que: “El pronóstico es un proceso de estimación de un acontecimiento futuro proyectando hacia el futuro datos del pasado”. Los datos del pasado (los históricos) se combinan sistemáticamente en forma predeterminada para hacer una estimación del futuro (1991, p. 84).

En concordancia con la anterior definición, Chapman (2006) define la formulación de pronósticos de la siguiente forma: La formulación de pronósticos (o proyección) es una técnica para utilizar experiencias pasadas con la finalidad de predecir expectativas del futuro (p. 17).

En comento de la definición que el autor ofrece, él mismo aclara que más que una predicción, un pronóstico es “una proyección con forma estructurada del conocimiento pasado, el cual puede hacerse a largo, mediano o corto plazo, de acuerdo a lo que el gerente o administrador requiera”. Considerando que muchos pueden confundir el término pronóstico con predicción, estos mismos autores aclaran que el primero sólo puede hacerse con la ayuda de datos e información del pasado, mientras que las predicciones tan solo se basan en consideraciones de tipo subjetivo, en donde los métodos de juicio son la habilidad y la experiencia de la persona que las realiza (Everet y Ebert, 1991).

Finalmente, respecto a lo que significa e implica pronosticar en el área de la administración de operaciones, Heizer y Render (2004) definen: “Pronosticar es el arte y la ciencia de predecir los eventos futuros”. Puede implicar el uso de datos históricos y su proyección hacia el futuro mediante algún tipo de modelo matemático “(p. 104). Como se puede apreciar, este autor agrega al concepto; el factor de uso de algún tipo de modelo matemático el cual toma referencia los datos internos de la empresa.

Principios del pronóstico

Son distintos los modelos matemáticos y estadísticos que se han diseñado para el cálculo de pronósticos en diferentes áreas y para diversos propósitos, sin embargo, a pesar de que las metodologías son distintas, pueden encontrarse las siguientes características comunes, las cuales son descritas por Chapman en su libro titulado *Planificación y Control de la Producción* (2006).

Heizer y Render (2004)

1. **Casi siempre son incorrectos:** resulta raro que el cálculo de un pronóstico coincida con la realidad de lo que pueda pasar en la empresa, puesto que existen factores externos a la misma que no son predecibles. En este sentido, la concentración del administrador o gerente se enfoca en estimar qué tan equivocado puede ser el método utilizado, para así prevenir la acción por medio de la cual se atenderá dicha equivocación en la medida en que ocurra.

2. **Son más precisos para grupos o familias de artículos:** esta afirmación se soporta bajo la premisa de que —los errores de proyección respecto de productos individuales tienden a cancelarse entre sí a medida que se les agrupa (p. 18), así entonces, resultaría más preciso pronosticar la demanda de todas las marcas de carros, que pronosticar la demanda de una sola.

3. **Son más precisos calculados para periodos cortos:** esto gracias a que siempre se cuenta con un número mayor de información para calcular los eventos inmediatos a corto plazo que aquellos a largo plazo.

4. **Siempre deben incluir un error de estimación:** entendiendo que, tal como se afirma en el primer principio, los pronósticos casi siempre son incorrectos, por ello, en todos los modelos matemáticos diseñados para su cálculo incluyen una estimación de error.

5. **No sustituyen la demanda calculada:** en este sentido el autor indica que si se cuenta con datos de la demanda real para un determinado periodo (venta de los diversos tipos de llantas),

nunca se deben realizar cálculos en base al pronóstico para el mismo periodo, por lo tanto, es más recomendable siempre hacer uso de la información real mientras esté disponible.

Un último principio descrito por Heizer y Render (2004) que es importante resaltar, es que las técnicas o metodologías de pronóstico —suponen la existencia de cierta estabilidad subyacente en el sistema (p. 106).

Importancia de los pronósticos o estimaciones en las empresas comercializadoras de llantas en el proceso de planeación de corto plazo.

Entendiendo que tanto las comercializadoras de llantas, empresas comerciales de otro tipo como las organizaciones empresariales públicas o privadas operan en ambientes de incertidumbre bajo el cual, de manera constante, se deben estar tomando decisiones que afectan las actividades futuras de las mismas, resulta imperioso disponer con herramientas que permitan tener un nivel de certeza acerca de lo que sucederá en el futuro inmediato, para que de esta forma la toma de decisiones pueda realizarse bajo un soporte mucho más confiable que el de la misma incertidumbre. Es así como el uso de metodologías y herramientas de pronóstico o estimaciones resulta relevante en las organizaciones hoy en día, así lo expresaron en sus marcos teóricos los autores consultados. Kanke y Reitsch, (1996).

Dicho ambiente de incertidumbre es mucho mayor que el de hace algunas décadas (1990-2000, 2010), puesto que en muy poco tiempo se han generado importantes transformaciones empresariales y en los esquemas económicos en la manera de realizar negocios, los tamaños de los mercados, productos, servicios, entre otros factores. Así por ejemplo, la actividad gubernamental ha intensificado su actividad de vigilancia sobre las empresas, la competencia es mucho más cerrada en diversas áreas, el mercado globalizado ha crecido a un ritmo acelerado, las grandes superficies que han ingresado a la región tienen espacios propios donde

comercializan sus propias líneas de llantas y esto ha llevado a que la competitividad del mercado sea cada vez más exigente.

Bajo este panorama, es muy difícil poder prever a tiempo y con cierto grado de precisión el futuro de comportamiento del mercado de las llantas a nivel local, pero quien no lo haga tendrá un paso más cerca al fracaso, por lo tanto, la realización de pronósticos o estimaciones tiene una importancia de tipo estratégica, puesto que impulsa a la toma de decisiones de las diversas áreas funcionales de las comercializadoras o de las empresas en forma general. (Macias Calvario 2007).

Relación entre el pronóstico de ventas y el pronóstico de demanda de las mercancías en las empresas comercializadoras de llantas.

Gaither y Frazier (1999) aseguran que los pronósticos de venta son el punto de partida para la realización de los pronósticos de demanda por parte de las empresas comercializadoras de llantas, y del pronóstico se asocia las necesidades de personal y demás recursos necesarios para el proceso de producción o comercialización dependiendo el tipo de empresa, constituyéndose así como la herramienta sobre la cual se diseña y desarrolla la estrategia empresarial en lo relacionado a recursos y a la comercialización o producción. Es de esta manera, como el saber con un tiempo de anterioridad el estimado de ventas en unidades, ayuda de manera directa a estimar la cantidad de los recursos necesarios para el abastecimiento de dicha demanda, dando tiempo para hacer cotizaciones, presupuestos, compras, diseños o rediseños de la estrategia de ventas, selección de proveedores y el desarrollo de otras actividades que tienen que ver con la adquisición de las mercancías o para empresas de transformación ampliándose el marco de pronóstico, las necesidades de materias primas e insumos de producción.

El pronóstico de operaciones como herramienta en la planeación administrativa en las comercializadoras de llantas.

Los pronósticos se consideran una herramienta importante dentro de los procesos de planeación administrativa en las comercializadoras de llantas, por cuanto todas las actividades y áreas, divisiones o departamentos encargados desarrollan sus planes operativos, presupuestos, programas y objetivos en base a estos. En este sentido, se expone que: Así por ejemplo, el departamento de ventas y mercadotecnia necesitan un pronóstico de ventas para fijar sus objetivos y planes. Del mismo modo las secciones de producción y mantenimiento diseñarán sus planes y programas de adquisición de materias primas, contrataciones de personal y mantenimiento preventivo de la maquinaria apoyados en un pronóstico de las cantidades y los tiempos de producción, para el caso de las comercializadoras de llantas, la proyección de las ventas de llantas por tipo de vehículo, las necesidades de personal comercial de apoyo, entre otros aspectos son tenidos en cuenta en la fase de planeación administrativa. Por su parte el departamento o el área contable y financiero elaborará sus presupuestos y flujos de efectivo basados en un pronóstico sobre los ingresos y egresos para el siguiente periodo (Izar Landeta, 1996, p. 130).

De esta forma resulta clara la importancia de los pronósticos en el proceso de planeación en las empresas comercializadoras de llantas y de las organizaciones empresariales en general, puesto que de estos se derivan muchas actividades en distintos departamentos. De igual forma, y de una manera un poco más amplia, Gaither y Frazier (1999) sustentan tres razones enlazadas con el procesos de planeación de corto plazo- por las cuales los pronósticos resultan esenciales en la nombrada fase administrativa, las cuales son:

1. Planeación de nuevas instalaciones: la realización de pronósticos a largo plazo de la demanda de productos e insumos permite a los gerentes de operaciones tener el tiempo suficiente y los datos necesarios para diseñar y construir de manera adecuada las instalaciones (o mejoras de las mismas) en las fábricas, de esta manera evita equivocaciones en donde pudiera diseñar espacios insuficientes para el almacenamiento de materias primas o para el bodegaje de mercancías, etc. El tipo de pronóstico necesario para estas estimaciones es de largo plazo, puesto que la construcción y la dotación de las instalaciones de las empresas y sus modificaciones son costosas.

2. Planeación de la producción: entendiendo de las tasas de producción o de comercialización deben subir o bajar en concordancia con las demandas de productos, los pronósticos de ventas y de requerimientos de mercancías o de materiales y de insumos resultan útiles para la planificación a tiempo de la capacidad de los procesos de producción o mercadeo, en otras palabras, los gerentes de operaciones necesitan pronósticos a mediano plazo, de forma que puedan conocer por anticipado el tiempo necesario para tener lista la capacidad de producción para producir estas demandas mensuales viables (Gaithier y Fraizer, 1999, p. 60).

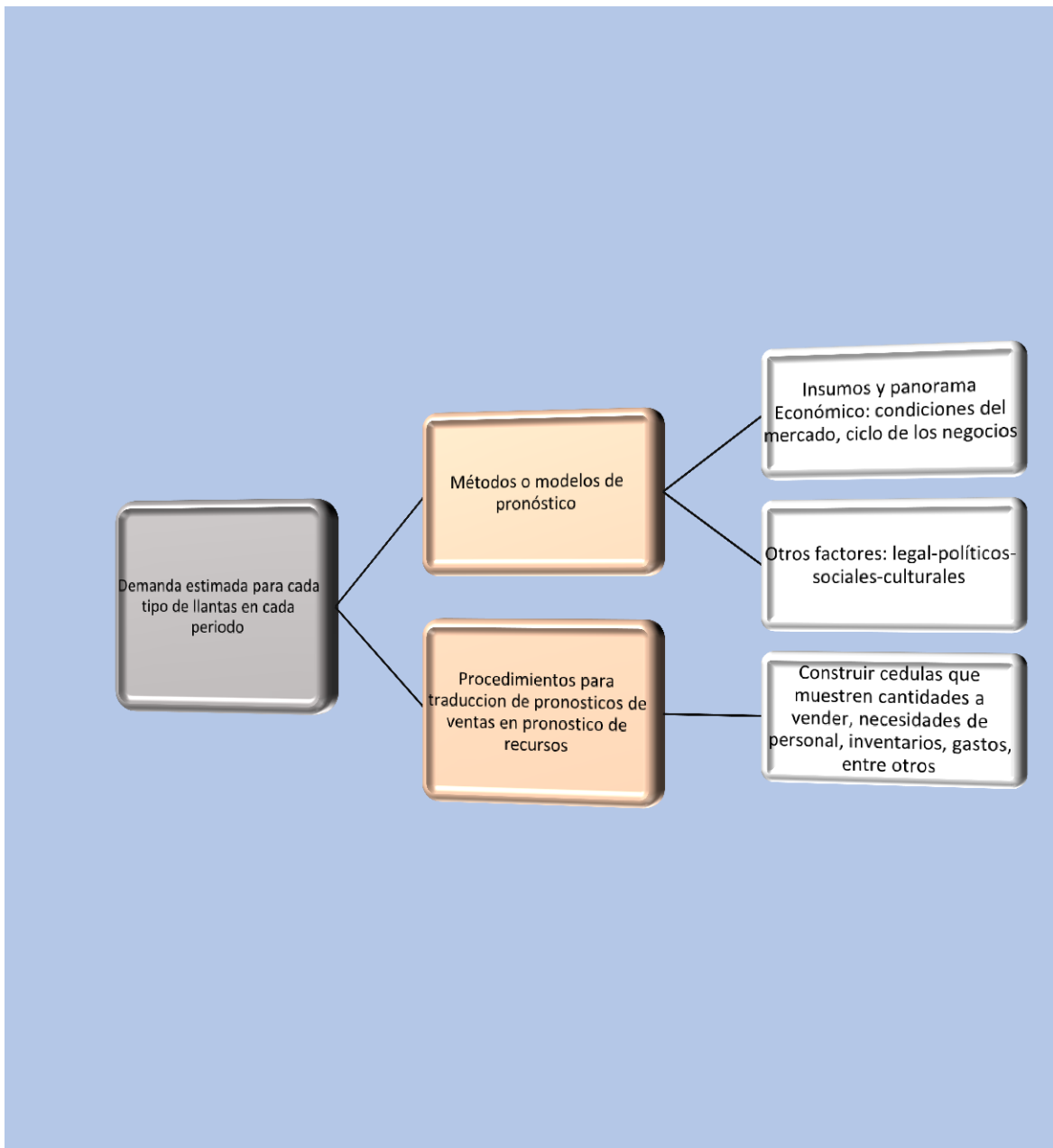
3. Programación de la fuerza de trabajo: comprendiendo que la demanda de la fuerza de trabajo o de los empleados requeridos en el área comercial varía de acuerdo a la demanda de productos o de las llantas para el caso de las comercializadoras, en donde en ocasiones puede necesitarse personal extra o, por el contrario, se requieren reducciones de personal por temporadas de producción o de ventas bajas debido a reducciones en la demanda de productos. En este punto, resultan útiles los pronósticos a corto plazo, de manera que se disponga con el tiempo preciso y suficiente para ejecutar los cambios de la fuerza de trabajo o en la fuerza de ventas.

Por otro lado, ampliando la utilidad de los pronósticos en la planeación administrativa en las empresas sean estas de producción, comercialización o de servicios, se expresa que:

“El punto de inicio de prácticamente todos los sistemas de planificación se da a partir de la demanda real o esperada de los productos o mercaderías por parte de los clientes. Sin embargo, en casi todos los casos el tiempo necesario para generar y entregar el producto o servicio excederá la expectativa del cliente. Si se quiere evitar que esto suceda, la producción o el mercadeo tendrán que dar principio antes de que se conozca la demanda real del consumidor. Así, la producción o la venta deberá iniciar a partir de la demanda esperada o, en otras palabras, de un pronóstico de la demanda” (Chapman, 2006, p. 17).

Así las cosas, los pronósticos resultan de gran utilidad para determinar la cantidad necesaria de mercancías (llantas a vender por tipo de vehículos), insumos, materias primas y personal para la producción o para la fase de comercialización, así como para realizar diseños y ajustes de construcciones de las plantas de producción o ampliar el punto de exhibición y ventas, como la respuesta anticipada y a tiempo en términos de oferta frente a los cambios de la demanda del bien o servicio sobre el cual trabaja una determinada empresa.

Ilustración 8. Esquema del proceso de pronóstico para las llantas.



Fuente: Aportación propia basado en el trabajo de investigación de las autoras en el año 2018.

(Chapman, 2006, p. 17) Métodos para el cálculo de pronósticos de ventas, inventarios, compras, costos y gastos, otros.

Existen dos clasificaciones de los pronósticos: la primera es de acuerdo al marco de tiempo, pudiendo ser a corto, mediano o largo plazo; y la segunda de acuerdo al tipo de enfoque usado, encontrando enfoques de tipo cuantitativo o cualitativo. En relación a la clasificación por el marco de tiempo, la siguiente tabla indica de manera clara el rango de tiempo que cada uno que estos puede abarcar, los factores a pronosticar, y algunas unidades de medida típicas en cada uno de ellos.

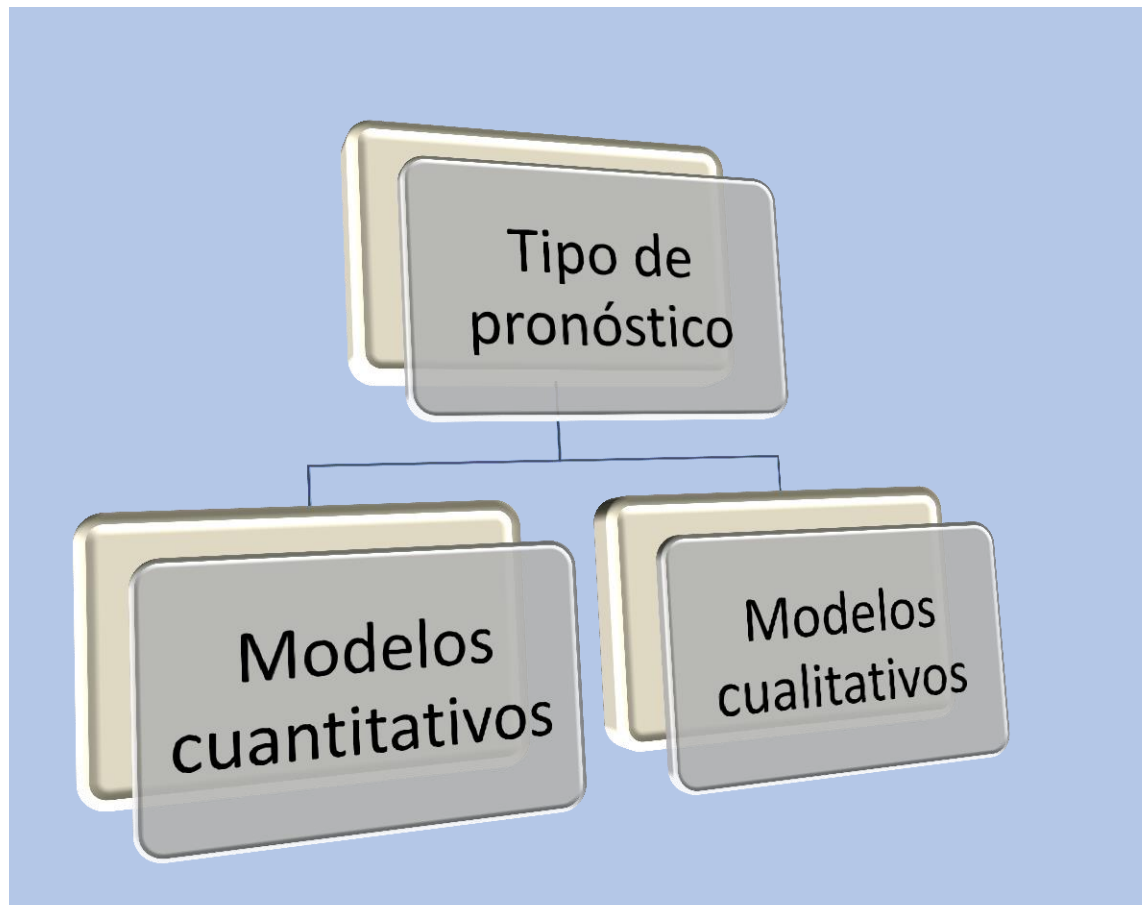
Tabla 15. Pronósticos según el rango de tiempo.

Horizonte	Rango de tiempo	Ejemplo de factores	Algunas unidades de pronóstico típicas
Largo plazo	Años	Nuevas líneas de productos	Pesos Galones, litros, metros, horas, libras, unidades, clientes, espacios, volúmenes, otras medidas.
		Líneas actuales de productos	
Mediano plazo	Meses	Capacidades de fábrica	Unidades, Horas, golpes, libras, galones, unidades o clientes por periodo Trabajadores, horas hombre, horas máquina, Unidades, libras, galones, pesos, costos, capacidad.
		Fondos de Capital	
		Necesidades de instalaciones	
		Grupos de productos	
		Capacidades departamentales	
		Fuerza de trabajo	
		Materiales comprados.	
		Existencias o inventarios	

Horizonte	Rango de tiempo	Ejemplo de factores	Algunas unidades de pronóstico típicas
CORTO PLAZO	SEMANAS	Productos específicos Tipos de habilidades y mano de obra Capacidades de máquinas Efectivo Inventarios	Unidades, Trabajadores, horas HOMBRE, HORAS MÁQUINA, Unidades, horas, galones, golpes, libras o clientes por periodo, pesos, Dólares, Unidades, otro tipo de medidas según el caso.

Fuente: tomado de referencia de la tabla propuesta (Gaither y Frazier, 1999, p. 60).

Ilustración 9. Tipos de pronóstico según su enfoque.



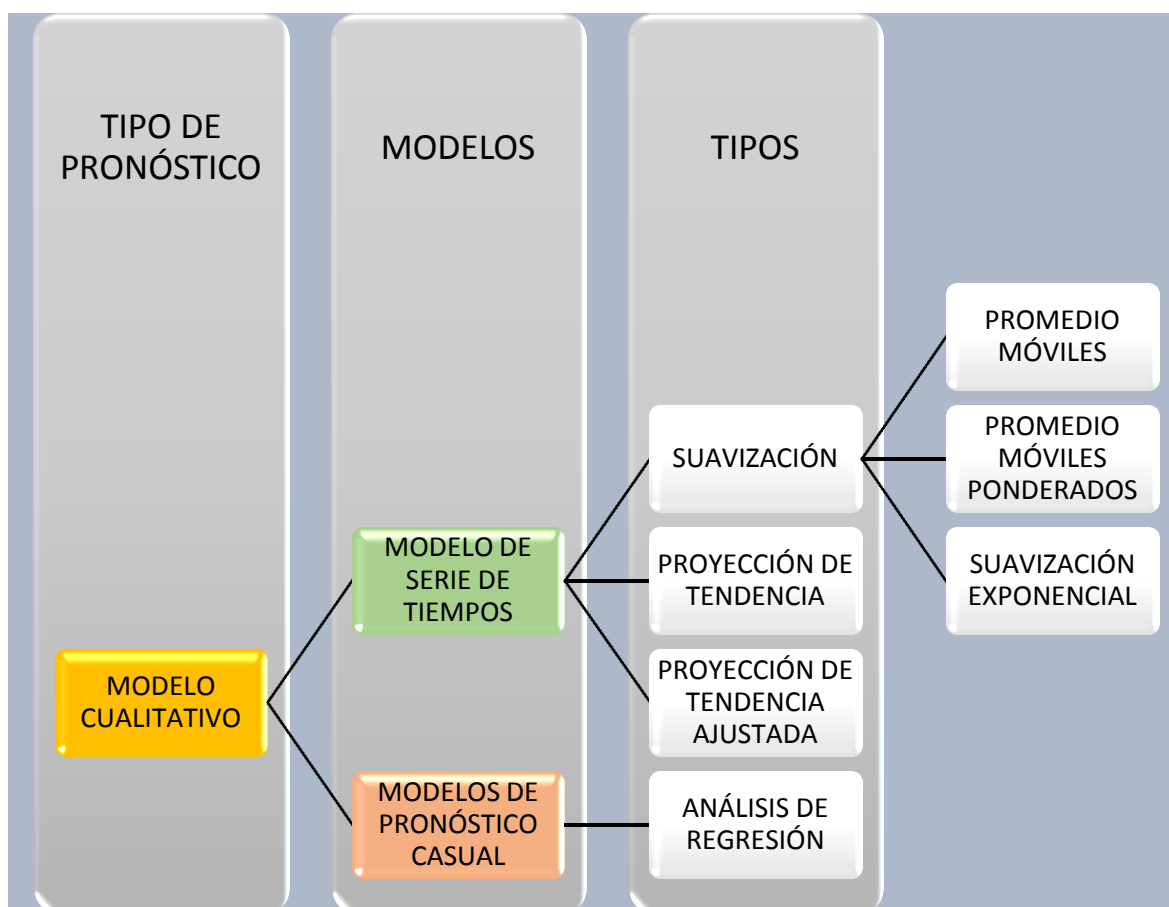
Fuente: Esquema adaptado de Anderson, ilustración propia figuras tomadas de Microsoft office SmartArt.

A su vez, los tipos de pronósticos se subdivide en: Modelos Cuantitativos y Modelo cualitativo. Cada modelo tiene su propia estructura la cual se utiliza según las características de la empresa y los productos o servicios que se esperan pronosticar.

El modelo cualitativo, utiliza las siguientes variables: Delfos, Juicio de expertos, Redacción del escenario, y el enfoque intuitivo. A continuación se presentan en las ilustraciones 10 y 11, la derivación de cada modelo.

El modelo cualitativo presenta la siguiente estructura, ver ilustración 10:

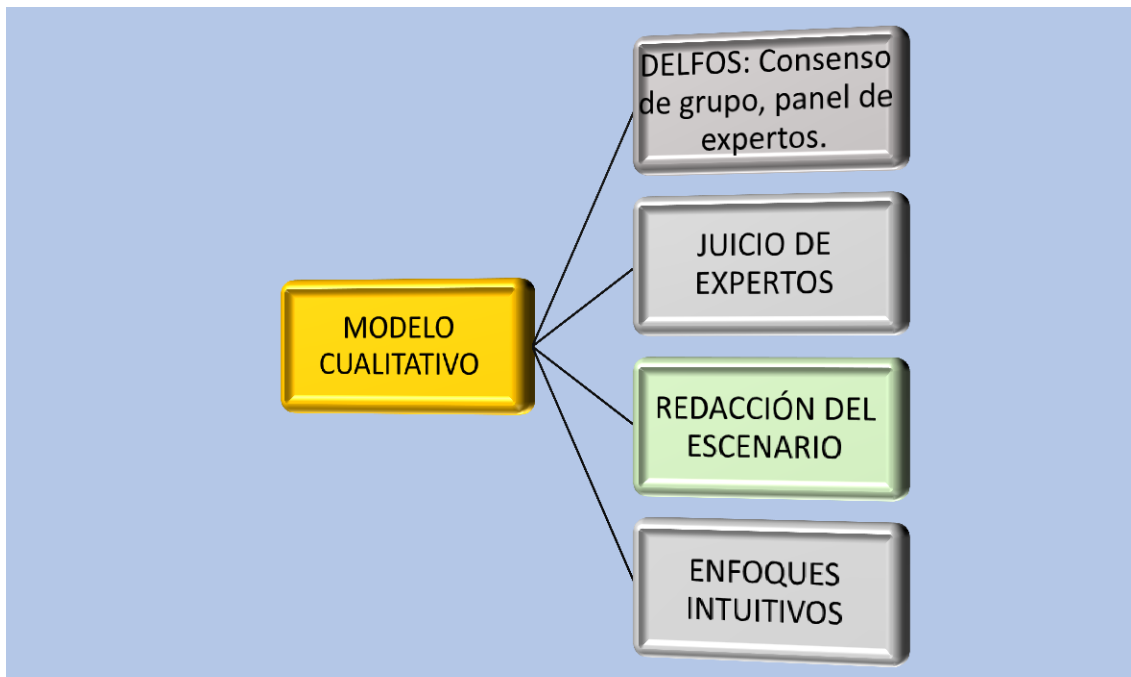
Ilustración 10. Modelo cualitativo.



Fuente: Adaptado de Anderson, Sweeney, y Williams, 2004; Chapman, 2006

Conocido entonces los diversos aspectos que se deben considerar en la construcción de los presupuestos dentro del proceso de planeación financiera en las empresas y sabiendo que la preparación de los presupuestos parte desde los pronósticos, a continuación se hace un análisis consistente en la identificación de los elementos que vienen utilizando en la estimación de las ventas, los gastos y los costos operacionales las empresas pymes comercializadoras de llantas en el municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Ilustración 11. Estructura del tipo de pronóstico bajo el modelo cualitativo.



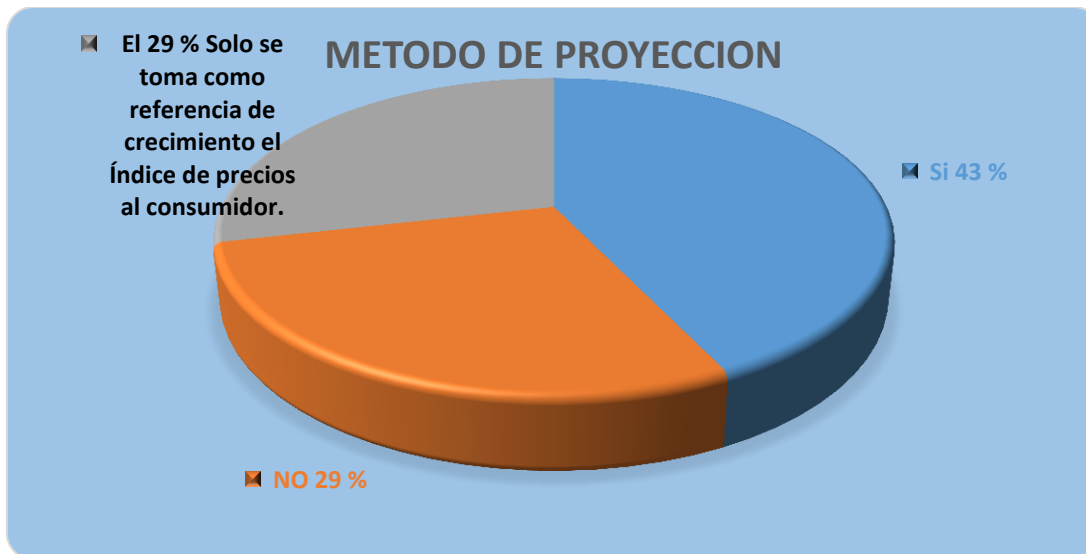
Fuente: Aportación propia basado en el trabajo de investigación de las autoras en el año 2018.

Del estudio de campo, se encontraron los siguientes aspectos:

El primero:

En la Pregunta cinco (5), se diseña con el fin de indagar si se aplica por parte de la gerencia o la administración, algún método de proyección para construir los presupuestos de su empresa. El resultado se muestra en la ilustración, donde dice que el 43% de los encuestados si utiliza por lo menos un método, el 29% no utiliza, y el otro 29% solo toma como referencia el comportamiento del índice de precios al consumidor para sus proyecciones internas para el negocio. Se reconfirma con la pregunta anterior la baja cultura planificadora que tienen los administradores o gerentes de las comercializadoras de llantas en el municipio de Cartago. (Ver ilustración con los datos dados).

Grafico 14. Método de proyección.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office.

Segundo aspecto:

La Pregunta trece (13) del estudio de campo, planteo la siguiente inquietud a la gerencia o a la administración sobre qué aspectos deben ser tenidos en cuenta para la construcción de sus presupuestos. Se le indica a los administradores o gerentes tres aspectos, los resultados son los siguientes: a) respecto al comportamiento histórico de las ventas, el 71% de los encuestados respondieron que es considerado para construir sus presupuestos, el cómo se ha comportado las ventas es clave en el negocio y refleja la situación del sector. Para el 14%, el concepto de estimativo de unidades a vender acorde a la experiencia, es la base para hacer sus presupuestos, mientras que otro 14%, afirma que los presupuestos los construyen sobre las expectativas de la gerencia o de la administración, es lo que se denomina el palpito del gerente y la apreciación no numérica de la empresa.

Tabla 16. Respuesta a los aspectos a tener en cuenta en la construcción del presupuesto.

DETALLE	Porcentaje de respuesta (%)
Aspectos de comportamiento histórico de las ventas.	71%
Estimativos de unidades a vender acorde a la experiencia.	14%
Las expectativas de la gerencia o de la administración.	14%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018.

Tercer aspecto:

Conocido los resultados del estudio de campo y analizada las respuestas obtenidas de los gerentes o administradores de las comercializadoras de llantas localizadas en el municipio de Cartago, se deprenen las siguientes conclusiones:

- a. El 43% de los encuestados si utiliza por lo menos un método. Aunque no se obtuvo información complementaria al respecto, mirando las respuestas a la pregunta cinco y a la trece, los administradores se inclinan hacia los métodos cuantitativos en mayor proporción y sobre el método cualitativo.
- b. El 29% de los administradores o gerentes no utilizan ningún método específico, lo cual infiere que las proyecciones descansan en el método cualitativo, esto es, dan cabida a las presunciones de carácter personal, derivado de apreciaciones personales.
- c. De los administradores o gerentes indagados y que están al frente del negocio, el método de proyección de las ventas se basa en comportamiento histórico de las ventas (71% base de la

presupuestación). Lo que determina que un seguimiento a las cifras es propio de los gestores que dan confiabilidad a los métodos cuantitativos al establecer los respectivos pronósticos.

d. Un 14% le da crédito a su curva de experiencia en el mercado para atreverse a realizar el respectivo pronóstico de comportamiento de las ventas en sus negocios. Esta posición se asemeja en parte a Redacción del escenario, donde este método consiste en la elaboración de un escenario conceptual de futuro teniendo en cuenta un conjunto de suposiciones muy bien definidas, es este sentido, este método resulta poco viable puesto que cada grupo de suposiciones pueden conducir a escenarios muy diferentes, por lo tanto, la persona encargada debe contar con un juicio muy razonable para determinar la probabilidad de la presentación de cada escenario antes de llevar a cabo cualquier toma de decisión (Anderson et al, 2004).

e. Otro 14% de los gerentes o administradores cifran su gestión soportados en eventos subjetivos, esto es, las expectativas de orden personal que manejan las personas basados en los comentarios o movimientos no medibles de cómo el negocio se esta moviendo en términos de las ventas o negociaciones que realiza. Si se clasifica la actuación de los gerentes respecto a este tema, se diría entonces que actúan bajo el modelo cualitativo cuyo tipo es el enfoque intuitivo. Este método es de gran importancia la capacidad de procesamiento de la información de las personas que participan, puesto que se trabaja con información que resulta difícilmente cuantificable. Comúnmente se desarrolla en grupo en donde los participantes realizan una lluvia de ideas (Anderson et al, 2004). Lo anterior significa que el administrador o gerente realiza un paneo en su entorno sobre cómo ven los clientes, los proveedores, los competidores la situación económica y acorde a esos resultados los aplica a sus predicciones.

Aspecto a tener en cuenta en la preparación de los presupuestos operativos y el uso de los pronósticos y los métodos de proyección:

Visto ya los comportamientos obtenidos a partir del estudio de campo y revisadas las respuestas obtenidas de los administradores o gerentes, es el momento de definir para las comercializadoras de llantas en el Municipio de Cartago, Valle del Cauca, un método de pronóstico para la elaboración de su presupuesto dentro del marco de la planeación financiera de corto plazo para sus negocios. Un recorrido teórico y operativo de los métodos y considerando el comportamiento del negocio de la comercialización de llantas, los investigadores estiman que el modelo a partir de una serie de tiempos como método cuantitativo, es el más adecuado para pronosticar las ventas, los inventarios y demás aspectos de los presupuestos de este tipo de empresas. (Chapman, 2006)

Métodos cuantitativos

Los métodos cuantitativos buscan, por distintas formas, que los datos obtenidos del pasado puedan proyectarse hacia el futuro de una manera metodológica y objetiva, contando con pronósticos más precisos que los de tipo cualitativo. Una descripción característica más precisa en relación a los pronósticos cuantitativos es la indicada por Makridakis (Citado por, Macias Calvario, 2007), señalando que: [...] éstos están basados en la observación de las tendencias existentes, los cambios en esas tendencias y la magnitud del cambio futuro, también están sujetas a cierto número de deficiencias. Y su ventaja es poder identificar el cambio sistemático con más rapidez e interpretar mejor el efecto de dicho cambio en el futuro Makridakis, Citado por, (Macias Calvario, 2007, p. 34).

Mirando las características de éste método de pronósticos para su realización requiere de:

- a. Datos e información histórica de la variable que se desea pronosticar, en este caso las cantidades de ventas de llantas por cada tipo de vehículo.
- b. Que dichos datos e información pueda cuantificarse, y en este caso es factible en todo el horizonte de tiempo por cuanto las empresas llevan sus respectivos registros y estos se encuentran almacenados en su sistema de información contable y en los datos de los inventarios de entrada y salida de las llantas.
- c. Suponer que el comportamiento del pasado se repetirá en el futuro. Las estadísticas de ventas por periodo las cuales se obtienen del sistema de información permiten mediante un análisis identificar los diversos ciclos y comportamiento de las ventas de las llantas por parte de la empresa con un nivel de seguridad del 100% en cuanto a la base de datos tomadas. Más la proyección estará dada por la volatilidad de los resultados y la incertidumbre en el comportamiento final de la demanda y de la economía local.
- d. A continuación se presenta una caracterización del mismo, donde se definen los elementos y demás aspectos relevantes.

Modelos de series de tiempo para pronosticar las ventas de llantas

Este modelo es de los más utilizados en la proyección de la demanda de productos, y parten bajo el siguiente supuesto: “La demanda pasada sigue cierto patrón, y si este patrón puede ser analizado puede utilizarse para desarrollar proyecciones para la demanda futura, suponiendo que el patrón continúa aproximadamente de la misma forma. Por último, esto implica el supuesto de que la única variable real independiente en el pronóstico de series de tiempo es, precisamente, el tiempo”. (Chapman, 2006, p. 23).

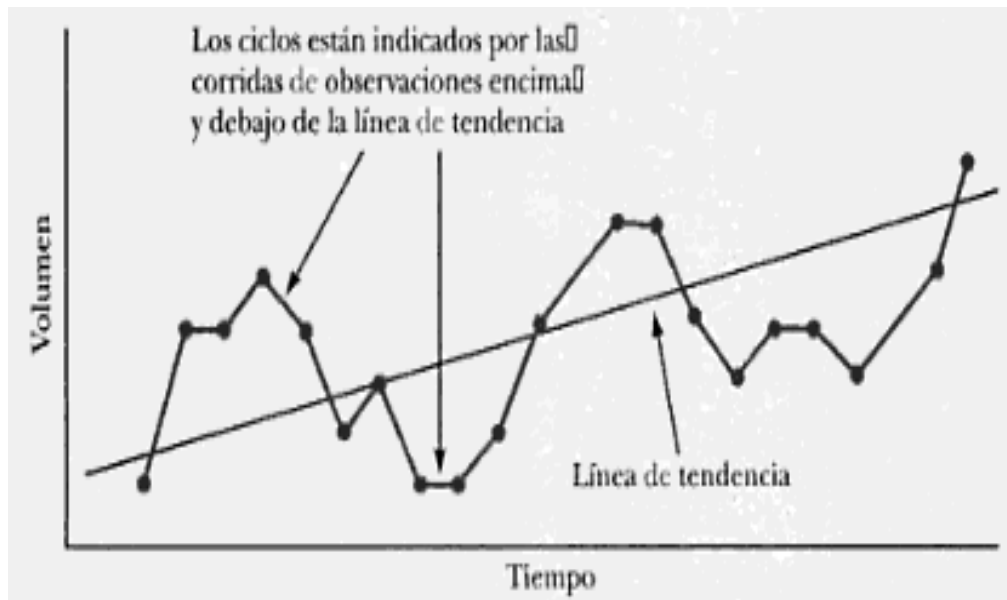
Estos modelos deben su nombre a la disponibilidad de datos y observaciones de una variable medida en diferentes puntos en el tiempo o en diferentes periodos sucesivos (Anderson et al,

2004). Aquí leyendo a Anderson, se refiere para el caso de esta investigación a la facilidad de que disponen los administradores o gerentes de los registros contables de las ventas de llantas que se llevan de forma particular en cada una de las comercializadoras, están los soportes de la venta como es la factura y están los registros de entrada y salida de las llantas de los inventarios y cuyos datos están abiertos para su escrutinio en las tarjetas kardex.

Este modelo cuenta con los siguientes componentes:

1. Componente tendencia: A pesar de que los datos tomados a lo largo de uno o varios periodos pueden presentar fluctuaciones de tipo aleatorio, es posible la identificación de cambios graduales hacia valores mayores o menores, identificando así una tendencia de comportamiento de la demanda de las llantas por tipo de vehículo, precio, tipo de cliente y temporadas de venta. Los factores que pueden afectar la tendencia del comportamiento pueden ser innumerables, como por ejemplo, la entrada de nuevos productos al mercado, una mejora de la calidad del producto, el cambio del precio, eventos no previstos, la apertura de servitecas que a su vez comercializan una determinada línea de llantas, la consolidación de las grandes superficies que tienen departamentos de llantas, entre otros factores propios.
2. Componente cíclico: A pesar de que exista una línea de tendencia durante el análisis de periodos, se reconoce que los valores futuros no siempre concuerdan de manera exacta con la misma, pudiendo presentarse por debajo o por encima de la misma, y pueden extenderse por varios periodos, sin embargo la línea de tendencia sigue siendo la misma. Es propio la anterior característica del mercado local, por cuanto, el municipio de Cartago por su cercanía a la ciudad de Pereira, los potenciales clientes tienen la posibilidad de comparar los precios de las llantas y tomar su decisión.

Gráfico 15. Relación entre componente cíclico y tendencia.



Fuente: tomado del referente de Anderson et al, 2004, p. 176.

Cabe recalcar que tanto el componente de tendencia como el cíclico son identificables a través del análisis de varios periodos de tiempo.

1. Componente estacional: Este componente debe su nombre a la influencia de las estaciones de tiempo sobre el comportamiento de la demanda, puesto que hay productos cuyas ventas son casi nulas en invierno, como por ejemplo, cremas anti solares, vestidos de baño, y otros productos propios de la temporada de verano. Igualmente, dicha estacionalidad puede estar marcada por fechas especiales, como fin de año, vacaciones de mitad de año, navidad, semana santa u otras festividades especiales propias del país.

2. Componente irregular: este debe su causa a factores de corto plazo que no se estimaban y que tampoco suelen ser recurrentes y que por lo tanto afectan la serie de tiempo, sin embargo, su utilidad radica en que permite explicar la variabilidad aleatoria.

Ya expuestos los componentes de los modelos de serie de tiempo, a continuación se exponen los diferentes métodos de pronósticos cualitativos bajo el modelo de series de tiempo. Teniendo

en consideración el tipo de producto, en este caso las llantas para vehículos de diversos usos, el tamaño del mercado, el número de competidores existentes, el nivel de competencia regional, y la oferta de llantas tanto nacionales como importadas, se precisa definir un método de pronóstico que más se ajuste a las comercializadoras de llantas en el municipio de Cartago.

El abanico de métodos para pronóstico de ventas, compras, gastos y otros se referencian a continuación:

Tabla 17. Comparativo de las características de los métodos serie de tiempo en la elaboración de los pronósticos.

Métodos serie de tiempo	Características propias	Comentarios
Métodos de suavización	Estos métodos tienen como objetivo principal —suavizar las fluctuaciones aleatorias causadas por el componente irregular de la serie de tiempo (Anderson et al, 2004, p. 177), y resultan ideales para una serie de tiempo estable	Puede ser aplicado a las comercializadoras de llantas como un buen método, todo dependerá de que tan estable sean en algunas empresas sus ventas y sus gastos y costos de comercialización. Método a tener en cuenta.

Continuación tabla 17.

Métodos serie de tiempo	Características propias	Comentarios
Promedios móviles simples	Este método hace uso del promedio de los valores más recientes en la serie de tiempo. El término móvil indica que, conforme se dispone de nuevas observaciones para la serie de tiempo, se reemplaza la observación más antigua en la ecuación y se calcula un nuevo promedio. Como resultado, el promedio cambiará, o se moverá, conforme se disponga de nuevas observaciones (Anderson et al, 2004, p. 178). Como puede apreciarse, este método es de gran utilidad cuando la demanda no es influenciada por tendencias o temporadas estacionales, y su aplicación únicamente implica hallar la demanda promedio de un número determinado de periodos recientes, valor el cual será el pronóstico del próximo periodo.	Muy fácil de aplicar, y permite trabajar sobre promedios cuando la variabilidad de la información no es muy alta en los periodos de ventas.

Continuación tabla 17.

Métodos serie de tiempo	Características propias	Comentarios
Promedios móviles ponderados	En la variación de los promedios móviles ponderados se hace una selección de distintos pesos para cada uno de los valores de datos para posteriormente calcular un promedio ponderado de los valores de los datos más recientes. Generalmente, a la observación más reciente se le asigna un mayor peso en relación a las observaciones más antiguas.	Este método puede sesgarse en un momento dado con la definición de los pesos, si no hay un procedimiento específico para determinar con certeza el peso, entonces quedaría a juicio y criterio de quien proyecte.
Suavización exponencial	La suavización exponencial de series de tiempo usa un promedio ponderado de valores pasados como pronóstico; es un caso especial del método de promedios móviles ponderados en el que sólo selecciona un peso, el peso para la observación más reciente. Los pesos para los otros valores de datos se calculan automáticamente y se hacen cada vez más pequeños conforme	Este método exige del que proyecta o realiza el pronóstico, debe tener una buena habilidad de manejo de la estadística y sus herramientas operativas.

Continuación tabla 17.

Métodos serie de tiempo	Características propias	Comentarios
	<p>Las observaciones se alejan en el pasado (Anderson et al, 2004, p. 181).</p> <p>La fórmula de este modelo es:</p> $F_t = F_{t-1} + a (A_{t-1} - F_{t-1})$ <p>F_t = nuevo pronóstico</p> <p>F_{t-1} = pronóstico anterior</p> <p>a = es la ponderación elegida por quien pronostica, que tiene un valor entre 0 y 1</p> <p>A_{t-1} = demanda real en el periodo anterior</p>	
Suavización exponencial doble	<p>Al pronosticar un modelo con tendencia a través del uso de la suavización exponencial simple, el resultado del pronóstico presentaría una reacción retrasada al crecimiento, por lo cual la demanda real se vería subestimada, por lo tanto, cuando la demanda presenta tendencias definidas,</p>	<p>Este método igual que el anterior siendo de un mayor refinamiento demanda una buena competencia de las herramientas estadísticas y computacionales para sacarle el mayor provecho.</p>

Continuación tabla 17.

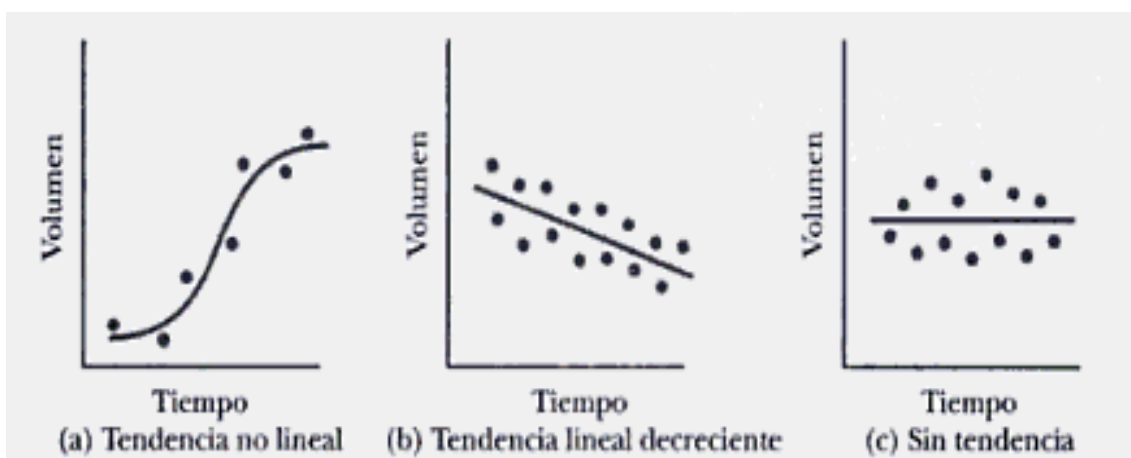
Métodos serie de tiempo	Características propias	Comentarios
	<p>Es mejor hacer uso de la suavización exponencial doble, por medio de la cual —se suavizan tanto la estimación del promedio como la estimación de la tendencia utilizando dos constantes de suavización (Gaither y Frazier, 1999, p.</p>	
	63).	

Fuente: Hanke, John E, and Arthur G Reitsch. Pronósticos en los negocios. Esquema propio para el documento.

Método de proyección de tendencia

En este método se hace un ajuste del método de pronóstico de series de tiempo a una serie de datos históricos, para posteriormente proyectar la recta hacia periodos futuros.

Gráfico 16. Patrones de tendencia.



Fuente: (Anderson et al, 2004, p. 176)

En el resultado obtenido tras su cálculo, podrá apreciarse que el componente de tendencia representará el cambio gradual de los valores de la serie de tiempo.

El cálculo del resultado de esta proyección requiere de dos valores: la pendiente y la ordenada, cuyas formulas son:

Fórmula de la pendiente: $na + b \sum x = \sum y$

Dónde:

b = pendiente de la recta de regresión

Σ = signo de suma

y = valores conocidos de la variable independiente

x = valores conocidos de la variable dependiente

Sum y = promedio del valor de las ventas

n = número de datos puntuales u observaciones

Fórmula de la ordenada:

Donde:

a = ordenada

b = pendiente

x = variable independiente

Así, entonces, con la determinación de la pendiente (b) y la ordenada (a), se hace uso del método de Mínimos Cuadrados para encontrar la recta que mejor se ajusta a las observaciones reales, esto es las ventas, o los gastos o los costos o cualquier otra magnitud que se desee proyectar.

Método de proyección de tendencia ajustada a la estacionalidad

Hay ciertos tipos de productos, cuya proyección de demanda requiere, de manera obligada, tener en cuenta el componente de la estacionalidad, la cual se presenta por cambios de comportamiento del consumidor a razón de los cambios de estaciones del tiempo.

El cálculo de este método de proyección consiste en: ... calcular los índices estacionales y emplearlos para desestacionalizar los datos; luego si es evidente una tendencia en los datos desestacionalizados, usamos análisis de regresión en los datos desestacionalizados para estimar la tendencial (Anderson et al, 2004, p. 190).

Los pasos para su determinación son los siguientes:

- i. Encontrar la demanda histórica promedio de cada estación sumando la demanda en ese mes de cada año y dividiéndola entre el número de años con datos disponibles.
- ii. Calcular la demanda promedio de todos los meses dividiendo el promedio total de la demanda anual entre el número de estaciones.
- iii. Calcular in índice estacional para cada estación dividiendo la demanda histórica real de ese mes (del paso a) entre la demanda promedio de todos los meses (del paso b).
- iv. Estimar la demanda total anual para el siguiente año.
- v. Dividir la estimación de la demanda total anual entre el número de estaciones, después, multiplicarla por el índice estacional para ese mes. Esto proporciona el pronóstico estacional (Heizer y Render, 2004, p. 121).

El término desestacionalización se refiere a la eliminación del efecto estacional de una serie de tiempo (Anderson et al, 2004, p. 189).

Una vez se ha realizado la desestacionalización de los datos, es posible realizar comparaciones entre periodos.

Análisis de Regresión

Es un método de tipo estadístico por medio del cual se desarrolla una relación analítica entre dos o más variables, tiempo y ventas en el caso del pronóstico de ventas o tiempo y valor del gasto. Esto bajo la premisa de que una variable influye en que otra se mueva.

El análisis de regresión puede ser simple o múltiple. En primer lugar, el análisis de regresión simple se caracteriza por poseer tan solo una variable independiente la cual es el tiempo (si los datos en su conjunto conforman una serie de tiempo), y la variable dependiente son las ventas o aquello que se desea pronosticar.

Su fórmula se basa en el modelo de la ecuación de regresión $Y = a + bX$, siendo Y la variable dependiente, y X la variable a pronosticar o independiente.

A continuación se puede evidenciar, los conceptos o factores constantes de a y b pueden ser hallados.

Donde:

X = valores de la variable independiente

Y = valores de la variable dependiente

N = número de observaciones

A = intersección con el eje vertical

B = pendiente de la línea de regresión

\bar{y} = valor medio de la variable dependiente

Y = valores de y que aparecen en la línea de tendencia $Y = a + bX$

X = valores de x que ocurren sobre la línea de tendencia

R = coeficiente de correlación

r^2 = coeficiente de determinación

Cabe aclarar que el coeficiente de correlación r explica la importancia relativa entre Y y X , su valor deberá ser igual a b , y el significado de su valor se interpreta así:

-1 Una relación negativa perfecta; conforme y sube, x baja unidad por unidad y viceversa.

+1 Una relación positiva perfecta; conforme Y sube, X sube unidad por unidad y viceversa.

= 0 No existe relación alguna entre Y y X .

+ 0.3 Una relación positiva débil.

-0.3 Una relación negativa fuerte (Gaither y Frazier, 1999, p. 69).

En segundo lugar, el análisis de *regresión múltiple* es explicado por Ballou (2004) de la siguiente forma:

“El análisis de regresión múltiple es una técnica estadística que ayuda a determinar el grado de asociación entre un número de variables seleccionadas y la demanda. A partir de este análisis se desarrolla un modelo que puede utilizar más de una variable para predecir la demanda futura. La información sobre las variables de predicción (independientes) luego se convierte mediante la ecuación de regresión para proporcionar un pronóstico de demanda”. (Ballou, 2004, p. 309).

La ecuación de análisis de regresión múltiple es la siguiente:

$$\hat{y} = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

Donde:

\hat{y} = variable dependiente

a = una constante

X_1 y x_2 = valores de las dos variables independientes.

b_1 y b_2 = coeficientes de las dos variables independientes.

Si el análisis de la empresas se inclina por este tipo de modelo, es bueno dejar aquí la nota referente a que dicho modelo resulta muy complejo y la aplicación de la regresión múltiple tiene

su cuidado, por esta razón, sus cálculos demandan ser elaborados mediante la ayuda de aplicativos y el apoyo de equipo de cómputo para procesar las diversas variables que integra el modelo. (Heizer y Render, 2004).

Otros modelos más sofisticados:

Modelos de simulación: estos modelos deben su uso gracias a los programas o software computacionales, su principal debilidad es que la recopilación de información puede, con el paso del tiempo, volverse costosa y lenta, sin embargo, son económicos y rápidos a la vez que la información se dispone de manera organizada.

Modelos Econométricos: son muy similares a los modelos de entrada y salida, e implican la realización de análisis estadísticos de diferentes sectores de la economía. Como característica de estos modelos se encuentra que —los parámetros de la ecuación de regresión por lo general se estiman de forma simultánea (Ballou, 2004, p. 293), sin embargo, la predicción de los puntos críticos es más precisa aunque el costo de su desarrollo puede ser alto.

Factores para la selección del método de pronóstico para ser aplicados en las comercializadoras de llantas

Como se ha podido observar, existen diferentes tipos y métodos de pronósticos, y la escogencia de alguno de estos para su implementación dentro de las empresas depende, sobre todo, del tipo de información que se dispone y que se busca obtener. En este sentido, Gaither y Frazier (1999) exponen los siguientes factores que son necesarios considerar para su selección:

Costo y precisión: generalmente, los métodos de pronóstico más precisos resultan ser más costos, puesto que requieren de un mayor número de datos que generalmente no son fáciles de obtener, y su diseño e implementación es más costosa. Los métodos más sofisticados requieren el uso de equipos y soluciones computacionales de avanzada tecnología que requieren de una

elevada inversión para su adquisición y mantenimiento, además de personal altamente calificado, escaso y costoso, para que desarrollen todas las actividades en las que dichos métodos de pronóstico se basan.

Datos disponibles: Recordando que –tal como lo dice su definición- los pronósticos se basan en datos históricos, es necesario que los mismos sean relevantes y precisos para un correcto cálculo, con esto, en ocasiones se debe recurrir a la elaboración de encuestas, entrevistas, o se deben recurrir a registros de ventas de la empresa. La disponibilidad de los datos es una de las principales variables a tener en cuenta al momento de la selección de un método de pronóstico.

Tiempo: la naturaleza de los recursos de producción sobre los cuales se desea pronosticar y afectan de manera directa el método de pronóstico pertinente a utilizar. Así por ejemplo, los métodos de promedios móviles y los de suavización exponencial resultan aplicables cuando se abordan temas de mano de obra, inventarios, efectivo e insumos.

Naturaleza de productos y servicios: aquí se hace referencia a que un método de pronóstico no puede ser aplicado a dos productos o servicios diferentes, puesto que características variables como el volumen, costo, precio en el mercado tecnología implementada, entre otras, exige características particulares del método a usar.

Respuesta de impulso y amortiguación de ruido: este último término (el ruido) se refiere a la diferencia existente entre aquello que se espera del modelo de pronóstico frente a lo que este mismo arroja como respuesta.

Expuestos los diversos factores o eventos a tener en cuenta para implementar un método específico de pronóstico, su aplicabilidad depende del grado de volatilidad de los datos financieros que se disponga al interior de la empresa, por cuanto puede ser necesario que el modelo escogido, demande de respuestas ágiles, precisas y oportunas y que la información

requerida no tenga una inercia prolongada, de tal forma que afecte la oportunidad de los pronósticos para elaborar los presupuestos.

Aspectos operacionales a ser considerados por los administradores o gerentes de las diversas comercializadoras de llantas

Las políticas de ventas es una herramienta fundamental para que todas las empresas comercializadoras deban tener en cuenta en su fase de estimación del nivel de ventas a futuro especialmente y con base en estas; construir metas para un determinado periodo contable. Para su elaboración se debe tomar en cuenta los cambios del mercado y el comportamiento en las ventas de periodos anteriores criterio planteado con anterioridad al dar caracterización a los métodos o modelos explicados; esta estimación de ventas es clave en la planeación financiera de corto plazo dado que le permitiría a la gerencia tener un mayor control de costos y gastos operacionales, coordinando con cada área el alcance de la operación y ajustando la planeación acorde a los presupuestos financieros.

Los factores a considerar por parte de la gerencia de las comercializadoras de llantas al momento de preparar el respectivo presupuesto y específicamente la estimación de las ventas en primera instancia son:

- a. La capacidad operativa del negocio,
- b. La temporalidad de las ventas, (hay meses de mayor o de menor demanda)
- c. Identificación de la demanda y el tipo de la misma,
- d. La variabilidad de los precios de los bienes y servicios (El precio de las llantas importadas está amarrada a la variabilidad del dólar)
- e. El comportamiento de la competencia. (los demás competidores toman acciones para lograr mayor atención de cliente con estrategias de precios y servicios)

- f. Crecimiento del sector: datos de comportamiento del sector transporte, comportamiento de la venta de vehículos en el país, la región, la localidad, comportamiento de la economía local.
- g. Modelo del negocio o marco estratégico del negocio si se tiene delineado.

Estos y otros factores permiten conocer la necesidad de inversión, y por ende de capital de trabajo requerido por la empresa en el periodo de operación pronosticado.

Entre los métodos de proyección de ventas más comunes que se encuentran en uso en el medio comercial del municipio de Cartago se tienen:

- Método De Incremento Absoluto: Según Sinisterra V. Gonzalo, Polanco Luis En su libro “Contabilidad Administrativa (2007)”. El método de incremento absoluto, calcula los incrementos (disminuciones) en valores absolutos. Determina un promedio que se agrega al último dato para obtener el pronóstico.
- Método De Incremento Porcentual: Según Sinisterra, consiste en calcular el aumento (disminución) porcentual del volumen de actividad para cada año con el fin de determinar un promedio de aumento (disminución) para la muestra. Este se aplica al año inmediatamente anterior del período a presupuestar, resultando el pronóstico requerido.
- Método De Mínimos Cuadrados: Este método requiere de registros históricos que sean consistentes, reales y precisos, son utilizados con el fin de sacar el total de las desviaciones elevadas al cuadrado a un valor mínimo y así poder determinar los coeficientes a y b, que son conocidos como coeficientes de regresión, donde X es la variable independiente (tiempo), Y es la variable dependiente (pronóstico de la demanda) (GÓMEZ ENRÍQUEZ, 2007).

La estimación de los costos operacionales por ejemplo, que acorde al tipo de empresa que se analice por lo general se diferencia del enfoque contable y financiero con el cual trabaja, éste

tipo de enfoque por lo general está orientado básicamente a juzgar la rentabilidad global del negocio con un criterio más de carácter financiero-fiscal que de otra naturaleza, como por ejemplo desde la óptica de la contabilidad administrativa o de gestión.

La gestión interna se fundamenta en un control Presupuestal relativamente riguroso, en el cual se comparan los gastos e Inversiones catalogados por su naturaleza (personal, Marketing, operaciones, etc.) con un Presupuesto previamente establecido. Los costos para la toma de decisiones, requiere un control riguroso por línea de productos, clientes y proveedores. Los costos no contables buscan medir el efecto neto de cada decisión en el resultado. Estipulando claramente para cada Presupuesto la rentabilidad y costos, evitando generalizar los gastos (almacenamiento, distribución, transporte, aprovisionamiento) como un conjunto de costos estructurales, o deducirlos de la venta neta para obtener un beneficio global.

Según estudio de caso realizado por el Departamento contable de la Universidad Pontificia Bolivariana, llega a las siguientes observaciones. El estudio estuvo enmarcado dentro de la indagación de las herramientas de apoyo que algunos gerentes usan para evaluar y controlar los costos y gastos operacionales en sus empresas están:

A.B.C. (Activities Based Costing) Este concepto consiste en la asignación a cada Proceso del Negocio, de los costos asociados a las actividades que generan al interior de la cadena de Valor que los soporta. El resultado es una categorización de los gastos, de acuerdo a todas las operaciones realizadas en la producción y despacho de un producto, producto, desde el aprovisionamiento de insumos y Materia Prima. Hasta la distribución del artículo terminado al cliente final.

Costos Diferenciales: expresan el incremento o disminución de los costos totales que implicaría la implementación de cada una de las alternativas, en término comparativos

respecto de una situación tomada como base y que usualmente es la vigente. Estos costos son los que en definitiva deberán utilizarse para la toma de una decisión que involucre algún incremento o decrecimiento en los resultados económicos esperados de cada curso de acción que se estudie.

Costos Futuros: Cualquier decisión que se tome en el presente afectará los resultados futuros. Los costos históricos, históricos, por el hecho de haberse incurrido en ellos en el pasado, son inevitables. Es preciso cuidarse de no confundir el costo histórico con el activo o el bien producto de ese costo, que sí pueden ser relevantes. Los costos históricos, en sí mismos son irrelevantes en las decisiones

Costos Pertinentes De Sustitución De Instalaciones. La inversión para la sustitución de instalaciones constituye uno de los análisis más complejos en la consideración de costos relevantes. El análisis de sustitución puede tener en cuenta tanto los aumentos como el mantenimiento de la capacidad productiva. Los costos de reemplazo que no incrementan la capacidad pueden ser por agotamiento de las instalaciones, o equipamientos productivo, lo cual aparece como alternativa con probabilidades de mayor conveniencia. Puede suceder que:

- a. Igual vida útil instalaciones nuevas y por reemplazar
- b. Instalaciones nuevas tengan vida útil mayor (PONTIFICIA BOLIVARIANA, 2009).

La estimación de gastos

Los administradores o gerentes deben mirar la planificación y el control de gastos como acciones necesarias para mantener niveles razonables de gastos, en apoyo a los objetivos y los programas planificados de la empresa. La planificación de los gastos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien a un mejor aprovechamiento de los recursos limitados. Vistos bajo esta perspectiva, la planificación y el control de los gastos pueden resultar bien sea

en mayores o en menores desembolsos. La planificación y el control de gastos deben concentrarse sobre la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos. Los beneficios deseados deben verse como metas y por consiguiente, deben planificarse suficientes recursos para apoyar las actividades operacionales que sean esenciales para su logro.

Algunas empresas o unidades empresariales recortan los gastos sin considerar los efectos sobre la utilidad final del negocio, muchas veces no se evalúa el costo beneficio de la decisión. Otras no comprometen suficientes recursos en el mantenimiento de activos tales como el equipo y los edificios. Inevitablemente, tales decisiones de corto alcance, si bien reducen en forma temporal los gastos, pronto originan mayores costos debido a las descomposturas, máquinas ineficientes, empleados frustrados, tolerancias de máquinas defectuosas, elevados costos de reparaciones y cortas vidas de los activos.

El control de costos debe ligarse con firmeza con: 1) las futuras metas y las operaciones planificadas y 2) las responsabilidades organizacionales. La esencia del control de gastos es el concepto de un estándar; esto es, el importe máximo de un gasto bajo un grupo dado de condiciones. Según Emprendería:

Planeación de Gastos de Operación

Tener una contabilidad correcta de costos, trae consigo un control adecuado de las operaciones efectuadas, lo cual redundará en mejoras, aumento de eficiencia. En esas condiciones, la mayoría de las empresas que suelen tener cambios en los productos, en los métodos de fabricación y venta, en el personal, entre otros. Exigen una técnica eficaz para el control de sus operaciones y una buena determinación de sus gastos operacionales, siendo un propósito constante de las empresas en actividad competitiva, el bajar sus costos, e igual sus

gastos operacionales, con eficiencia en el trabajo, substituyendo materiales, reduciendo los gastos fijos y modificando una serie de factores que dan lugar a una superación absoluta.

Ilustración 12. Estructura general de los gastos operacionales para ser presupuestados.



Fuente: Ilustración propia de los autores

Se debe llevar un control sobre los costos, esto es importante porque va ayudar a tener la información necesaria para poder realizar una efectiva toma de decisiones, teniendo siempre en cuenta los recursos y lo bienes con los que contamos, para que la decisión que tomemos sea la más indicada y se logren minimizar los costos de producción.

Los informes de los costos van a proporcionar los datos esenciales para que la persona responsable de llevar la contabilidad de los costos cuente con los datos esenciales para poder determinar nivel en el que se podrá obtener el menor costo de producción.

Se debe comprender que los costos van a reflejar su valor en relación a las utilidades que se están percibiendo.

Se debe tener en cuenta que un informe debe ser adecuado, preciso, puntual, claro y deben de estar bien presentados para que puedan cumplir con su finalidad.

Para hacer la planeación se manejan dos conceptos que son los gastos de venta y los gastos de administración. Algunos son muy fáciles de considerar, como los gastos fijos; es decir, sueldos, luz, agua, depreciaciones. Sin embargo, hay otros que no son tan predecibles, como la promoción o publicidad, o gastos de flete, que dependen de las ventas, pero también de otros factores, por ejemplo: los gastos de flete pueden variar conforme al destino de los productos y a los acuerdos convenidos con los clientes. Los gastos de promoción o publicidad se hacen a menudo sobre una base de asignación de la cantidad que va a ser gastada, etc., y esto debes tomarlo en cuenta.

Los gastos generales y de administración no tienen tanto que ver con las ventas, ya que son relativamente fijos, aunque algunos sí dependerán de lo mucho o poco que vendas. Por ejemplo: papelería, luz, entre otros.

A medida que se han perfeccionado los procedimientos contables, la aplicación del costo corresponde a una mayor exactitud.

Dentro de la completa organización económica, en la que la producción y el cambio cada vez se aceleran, se ha requerido de una técnica contable, que permita capturar, clasificar, prorratear y controlar los diferentes factores del costo a las diversas actividades que lo engendran, a fin de sincronizar los ingresos actuales con sus costos de inversión respectivos. (EMPREDARIA, 2009).

10.3 Capítulo III

Establecer dentro de los presupuestos, los componentes y elementos de planeación financiera de corto plazo en las pymes comercializadoras de llantas del municipio de Cartago.

Para el desarrollo del presente capítulo es necesario partir del resultado obtenido de las preguntas realizadas a los administradores y gerentes de las comercializadoras de llanta referentes a la aplicación de la planeación financiera en sus empresas. El tema fue abordado en cuatro preguntas de las cuales se presentan los resultados.

Pregunta #1

La primera pregunta se enfoca en indagar a los administradores, propietarios, si considera la planeación financiera y presupuestal, de importancia para la actividad gerencial o administrativa.

De acuerdo a las respuestas obtenidas y que se evidencian en la ilustración siguiente, se puede observar que para el 86% de los encuestados responden que la planeación financiera y presupuestal es de vital importancia, en tanto que para el 14% de los que dieron su opinión manifiestan que para ellos esa actividad es subjetiva y relativamente importante dentro de su gestión comercial.

Gráfico 17. Importancia de la planeación financiera y presupuestal.



Fuente: Gráfico obtenido a partir de la tabulación del estudio de campo. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office.

Pregunta 2

Otro aspecto indagado en la investigación, hace referencia a si la empresa tiene establecido una línea de presupuesto como herramienta de planeación financiera. De acuerdo a las respuestas obtenidas, los administradores manifiestan, un 57% de ellos si tiene establecido la herramienta, el 29% no la tienen y un 14% afirman que parcialmente realizan alguna labor de planeación financiera y utilizan los presupuestos dentro de su gestión comercial, operativa y financiera.

Tabla 18. Línea de presupuesto como herramienta de planeación financiera.

DETALLE	Porcentaje de respuesta (%)
Si	57%
No	29%
Parcialmente	14%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018.

Se puede derivar de los resultados, que por lo menos más de la mitad de los administradores consultados se inclina por el uso de la herramienta de planeación en su gestión empresarial, esto es un punto muy positivo, sumado a esto, un tanto, de alguna manera realiza actividades de planeación, y un número relativo, no consideran la planeación como factor importante en su gestión empresarial.

Si se toma en cuenta los resultados de la primera parte de la encuesta donde la cobertura de ventas es nacional, la mercancía que se comercializa es importada, y que el alto volumen de ventas corresponde a vehículos tipo camioneta, estas variables deben ser estudiadas y consideradas en la actividad comercial que se desarrolla y por ende, reflejarlas en los presupuestos operacionales que se levanten.

Pregunta 3:

Otra de las inquietudes de los investigadores hace referencia a si los administradores, gerentes o propietarios que tienen como costumbre aplicar la herramienta de planeación en su gestión, decide consultar si cómo gerente o administrador, en qué áreas de trabajo, tiene establecido un presupuesto. El 86% de los encuestados manifiestan que el área comercial es la más propicia para usar la herramienta del presupuesto y de planear sus actividades (el área comercial (Ventas) ya que esta define en gran parte el comportamiento del funcionamiento de las comercializadoras), en tanto que un 14% afirman no realizar en ninguna área alguna actividad planificadora.

Tabla 19. Áreas de trabajo donde está establecido un presupuesto.

DETALLE	Porcentaje de respuesta (%)
En el área comercial (Ventas)	86%
Ninguna de las mencionadas	14%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018.

Pregunta 4

Una de las inquietudes planteadas dentro de la investigación y que sirviera de soporte del diagnóstico se refleja en la pregunta realizada a los administradores o gerentes, relacionados a si tienen establecidas metas u objetivos financieros previos para el próximo año. De las respuestas obtenidas se tiene que un 43% de los que respondieron la encuesta afirman que si las tienen, otro tanto (43%) respondieron no tener metas y objetivos financieros previos, y para un 14% respondieron que a veces fijaban metas y objetivos.

Tabla 20. Metas u objetivos financieros previos para el siguiente año.

DETALLE	Porcentaje de respuesta (%)
si	43%
No	43%
A veces se fijan	14%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la tabulación de resultados de la investigación de campo, realizada entre enero y febrero de 2018.

Tan solo un 43% de los encuestados, esto es, menos de la mitad de los administradores o gerentes de las comercializadoras tienen como costumbre fijar metas y objetivos, esto significa

que no hay una cultura de planeación de corto y mediano plazo en este tipo de negocios en el medio.

En resumen: Las gerencias o los administradores de las comercializadoras de llantas localizadas y que operan en el mercado del municipio de Cartago Valle, presentan un bajo nivel de manejo de la planeación financiera de corto plazo y por ende el uso de la herramienta de los presupuestos como expresión propia de la planeación.

Ante de desarrollar los componentes y elementos requerido por las comercializadoras de llantas sobre planeación financiera de corto plazo, es necesario explorar los diversos fundamentos que soporta la planeación financiera de corto plazo.

Ambientación sobre la planeación financiera

RUIZ ANZOLA, (2009) afirma que “Las organizaciones empresariales a nivel general son consideradas como un sistema, conformado por personas que trabajan bajo lineamientos que apuntan al cumplimiento de metas; metas establecidas y a ser logradas tanto cuantitativas como cualitativas y objetivos financieros fijados por los inversionistas o inyectores de capital que principalmente esperan maximizar utilidades para ganar rendimientos sobre el capital inicialmente invertido, es aquí donde el contador público, presta su apoyo para realizar las proyecciones a futuro planeando formas de alcanzar los resultados deseados procurando la optimizando de los recursos con niveles aceptables de eficiencia y eficacia”.

En la planeación financiera como contadores, lo que se busca en una organización es reducir el riesgo de iliquidez e insolvencia, fijando metas de rentabilidad generando una mayor productividad de los activos operacionales, orientando a las comercializadoras de llantas en este caso para alcanzar estructuras de deuda capital ajustadas a sus necesidades y capacidades, así como el crecimiento en los activos de la organización al igual que el patrimonio y las utilidades

de la empresa con las que puede contar con una mayor liquidez permitiendo a éstas mantener un endeudamiento razonable.

El delineamiento de una buena planeación financiera es posible a partir del apoyo y asesoramiento que el contador público realice en conjunto con el administrador y /o el gerente a partir del manejo y aprovechamiento de la información interna y externa de la comercializadora y el comportamiento del negocio de venta de llantas, una buena planeación permite a los administradores reducir el nivel de incertidumbre en la comercializadora, por cuanto a través de la planeación se prepara anticipadamente a la empresa hacia el logro de los objetivos estratégicos por los dueños e inversionista, los inversionistas esperan obtener dividendos sobre los aportes realizados, identificando los posibles riesgos en que la organización pueda incurrir al tratar de cumplir con las metas propuestas.

De acuerdo con RUIZ ANZOLA, (2009), para obtener un buen plan financiero se requiere los siguientes eventos:

- i. Analizar la situación financiera de la empresa,
- ii. Analizar del entorno, (comportamiento del sector comercial y de transporte, de la economía local, entre otras variables a juicio del gerente).
- iii. Análisis del posicionamiento de la competencia,
- iv. Analizar el posicionamiento de la empresa a nivel Departamento y Nacional.
- v. Analizar la estructura de la organización,
- vi. Analizar el presupuesto de la organización,
- vii. Analizar los costos en que incurre la organización y,
- viii. Analizar los gastos de la organización.

En términos conceptuales, es preciso citar una definición desarrollada por Sánchez en torno a la planeación financiera:

Entendido no sólo como un modelo de proyecciones financieras que arroja los Estados Financieros de resultados, balance y flujos de recursos con sus respectivos indicadores; sino también como un conjunto de actividades que se desarrollan principalmente en el nivel estratégico (tanto de negocio como funcional) y en menor grado, en el nivel operativo. Bajo estas consideraciones se puede decir que la planeación financiera es un "proceso en el cuál se transforma, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado; suministrando información que soporta las decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas, (...) Un proceso integral y consciente de planeación financiera como herramienta empresarial, permite comprender y visualizar la estrategia global del negocio a la luz de los siguientes tres tipos de decisiones a nivel financiero: la de comprometer recursos (inversiones), la de estructura de capital (capital y/o préstamos requeridos, riesgo) y la de los dividendos para los accionistas".(SÁNCHEZ, 2006, p. 155)

En este sentido, la planeación financiera es una herramienta de suma importancia en la gestión empresarial en cualquiera de las diversas actividades económicas del entorno, ya que permite integrar de forma armónica cada uno de los componentes operacionales del negocio traduciéndolos a términos, no sólo financieros- cuantitativos sino también cualitativos. De esta manera, es posible lograr una mayor comprensión de la unidad empresarial, tener la capacidad de estimar las condiciones futuras, cuantificar y cualificar los riesgos asociados a la operación, evaluar el modo de operar y las estrategias contempladas, establecer ciertos escenarios, y lo más

importante, contar con un fundamento estratégico para la consolidación de las empresas y que éstas sean sostenibles en el tiempo (CORREA & JARAMILLO, 2007).

Otras posturas sobre planeación financiera que permite a los investigadores llegar a establecer entonces cuales han de ser los componentes y los elementos que desde la gerencia de las comercializadoras deben ser tenidas en cuenta en su proceso de planeación financiera de corto plazo.

...La planeación financiera se identifica con las siguientes ideas: "Análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación abiertas a la empresa. Proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro. Comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero" Font Jordi (1999).

"Es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr sus objetivos". Chiavenato (1986).

En el libro Administración financiera de Gitman se lee lo siguiente sobre planeación financiera "Implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos basándose en estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, y posteriormente decidiendo como serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados". Gitman (2004)

Gitman (2004) como Font Jordi, como Chiavenato, tienen sus propias aproximaciones sobre el proceso de planeación financiera que deben desarrollar los gerentes y administradores de las Pymes en el medio. Respecto a lo que plantea la monografía como propuesta Gitman presenta la Caracterización más operativa sobre lo que debe ser la planeación financiera de

corto plazo para las comercializadoras de llantas, por cuanto, precisa que la planeación implica la elaboración de las proyecciones de ventas y es este evento precisamente el inicio de todo el proceso, la gerencia o el administrador de las comercializadoras debe iniciar con las proyecciones, desprendiéndose de la proyección de las ventas la estimación de los ingresos a obtener por la comercializadora en cada uno de los periodos en los cuales se divide la fase de la operación comercial y contable de la empresa, y el tercer componente se refiere a los activos aunque no los precisa, para el caso de las comercializadoras se toma los que corresponde a los activos corrientes esto es el activo de trabajo operacional. Pero también, precisa Gitman, que las proyecciones deben basarse en estrategias y para el caso del análisis en las que tienen que ver con todo el componente de la mercadotecnia o marketing o comercialización de los diversos tipos de llantas.

De Chiavenato se toma los siguientes aspectos que la planeación como guía para coordinar y controlar actividades y sobre todo el logro de los objetivos trazados. De Font se retoma el análisis que se precisa realizar sobre las alternativas de inversión y de financiación propias de toda unidad empresarial cualquiera sea su actividad económica.

Los autores mencionados concuerdan plenamente con las ideas anteriores y consideran que mediante el análisis y la planeación financiera, el administrador o el gerente de las comercializadoras puede estar al tanto de la posición financiera de la empresa, evaluando los requerimientos de ventas y hasta qué punto es posible satisfacerlos, determinando si se requerirá financiamiento adicional y contando además con una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa y así alcanzar sus objetivos; sólo que no se debe perder de vista la evaluación de los costos del financiamiento adicional necesario para cubrir los desbalances de efectivo, la elección de la estructura de financiamiento es sin duda una parte importante del

proceso puesto que las decisiones de inversión y financiación se influyen mutuamente y no deben ser tomadas por separado. Además se considera que la objetividad en el proceso de planeación empresarial es un aspecto que debe tenerse en cuenta, por lo tanto resultará favorable evaluar a priori que porcentaje del crecimiento esperado de la operación comercial podrá ser financiado desde la misma empresa por las fuentes internas o espontáneas, evitando pronósticos demasiado ambiciosos que carezcan de respaldo financiero adicional aún cuando sean necesarios.

El proceso de planeación financiera empieza entonces con el establecimiento de los planes financieros a largo plazo que a su vez guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos de la empresa a largo plazo.

Por lo tanto, los planes financieros a largo plazo (estratégicos), permiten estructurar las acciones financieras planeadas de la comercializadora de llantas y el impacto anticipado de esas acciones durante períodos de dos a diez años (2 a 10 años). Por el lado de los Planes financieros a corto plazo (operativos), mediante éstos la gerente especifica las acciones financieras a corto plazo y el impacto esperado de esas acciones, la mayoría de estos planes cubren un período no superior a un (1) año.

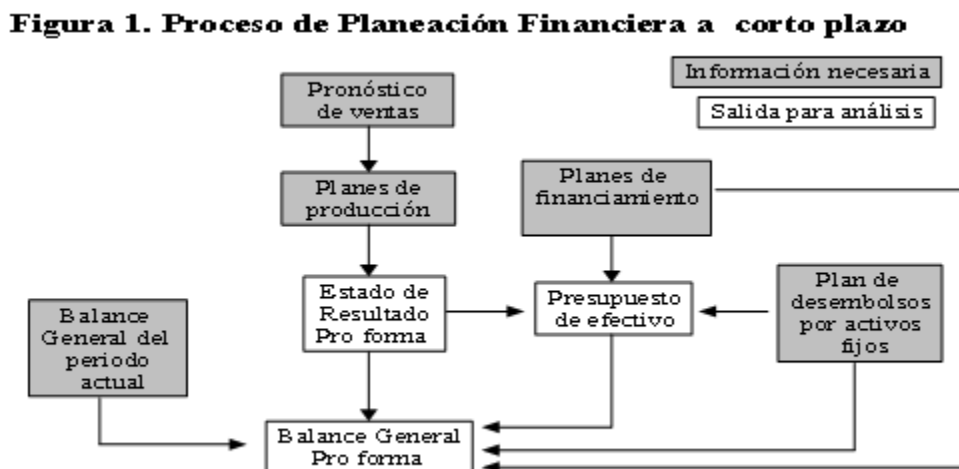
Para las comercializadoras de llantas que operan en Cartago, la planeación financiera a corto plazo requiere inicialmente de la estimación de las ventas por cada tipo de llantas, para luego formalizar a través de métodos estadísticos probados los resultados de la proyección de las ventas, acompañado de las proyecciones de los costos de distribución y comercialización de las llantas por cada periodo, y complementado el proceso con los presupuestos de gastos operacionales de administración, ventas y los financieros, y claro está, por el tipo de negocio

afectado por la demanda de las llantas y el comportamiento de la economía local, se precisa planear muy bien lo que corresponde a su activo operacional, conformado por los inventarios y las cuentas por cobrar, tomando como base estrategias alternativas de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr alcanzar estas proyecciones.

Desde la gerencia significa que su plan financiero de corto plazo requiere analizar los flujos financieros de la comercializadora, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y distribución de utilidades, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la comercializadora, dónde se encuentra ahora y hacia dónde va. (Van Horne, James C.: Administración Financiera. 1997).

En la figura precedente describe el proceso enunciado antes comenzando con el pronóstico de las ventas, a partir del cual se desarrollan los planes de mercadeo que toma en cuenta el comportamiento histórico de los diversos tipos de llantas que se han vendido periodo tras periodo, seguido de los presupuesto de costos de comercialización y distribución. Una vez hechas estas estimaciones se pueden preparar el Estado de Resultado Proforma y el Presupuesto de Efectivo de la comercializadora que junto con el plan de desembolsos por activos fijos en caso que se fuera a requerir, el plan de financiamiento y el Balance General del período actual, sirven para conformar finalmente el Balance General Proforma.

Ilustración 13. Proceso de planeación financiera a corto plazo.



Fuente: Gitman Lawrence, "Principios de Administración Financiera". Octava Edición.

Editorial Pearson, 2000, Pág. 462

La planificación financiera también debe verse por parte de la gerencia como la actividad que si la aplica le permite prevenir de caer en dificultades financieras en los diversos momentos o ciclos de operación del negocio de las llantas, y así mismo si dicha planificación se ejecuta de manera adecuada puede ligarse a objetivos financieros específicos que contribuyen a mantener niveles de rentabilidad adecuados, como por ejemplo (EOI, 2006, p. 12):

- i. Crecimiento de la utilidad.
- ii. Disponibilidad de fondos financieros.
- iii. Rentabilidad operativa.
- iv. Maximización del margen bruto, operativo y neto sobre ventas.
- v. Maximización del valor de la Comercializadora (empresa).

Sólo a través de la planificación financiera, es posible materializar los efectos financieros de las decisiones estratégicas y operativas que se toman antes, durante y después de poner en marcha las empresas, por lo que precisamente en este sentido es que la planificación financiera adquiere real importancia; como una herramienta de gestión empresarial que ayuda a mejorar los resultados financieros y decisiones que se tomen al interior de las unidades empresariales como las comercializadoras de llantas, así como su repercusión de la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, con lo cual se podría hablar de una cultura de generación en las unidades económicas (Correa, Jaramillo, Ramírez y Castaño, 2008).

Teoría de la planeación financiera a corto plazo

La planificación financiera no intenta minimizar riesgos. Es un proceso de decidir que riesgos tomar y cuáles son innecesarios o no merece la pena asumir. Es ordenar los recursos puestos a disposición por la empresa para que el futuro sea favorable, para lo cual, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean.

De manera general la planificación financiera a corto plazo es aquella parte de la planificación general que presta una atención especial al aspecto financiero de la empresa para este caso las comercializadoras de llantas, aunque no olvida los aspectos no financieros de la misma. El producto tangible del proceso de planeación es un plan financiero que describe la estrategia financiera de la empresa y proyecta sus futuras consecuencias mediante balances, cuentas de resultados, estados de efectivo, plan de inversión y financiación. (Gitman, Lawrence: Fundamentos de Administración Financiera, Tomo **1**, Editorial MES, 2004).

Significa para el administrador o gerente responsable de la dirección de las comercializadoras de llantas analizar los flujos financieros de la misma, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, especialmente la que concierne con el capital de trabajo-inventarios-, la

estructura del financiamiento (financiero u operacional a través de los proveedores, aportes de los dueños y en tercera línea el crédito bancario) y distribución de utilidades (cuando el negocio es compartido con otros socios especialmente), y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la comercializadora como unidad empresarial o de negocios, dónde se encuentra ahora y hacia dónde va, acorde a las características y comportamiento del mercado local.

La Planeación Financiera es una parte importante de las operaciones de las empresas, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr sus objetivos. Al respecto, Gitman (2003) señala dos aspectos fundamentales del proceso de planeación financiera, el primero corresponde a la planeación del efectivo y la segunda a la planeación de las utilidades.

La primera implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa (entradas, salidas, disponible) y la segunda se refiere a la preparación de estados financieros pro forma donde se ha de mostrar el resultado del objetivo trazado en cuanto a las utilidades a obtener por la empresa dado los estimativos de ventas, costos y gastos. Estos estados no sólo son útiles para la planeación financiera interna, sino también para los prestamistas del sector financiero o proveedores actuales y potenciales que los requieren de modo rutinario.

Ilustración 14. Aspectos del proceso de planeación financiera.



Fuente: Esquema propio derivado del marco teórico de la planeación financiera. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office

Otro enfoque es el propuesto por Horne (1997), el cual, se refiere a la Planeación Financiera como el análisis de los flujos financieros de una empresa, esto corresponde a las proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y utilidades (dividendos), y sopesar los efectos de las varias alternativas propuestas acorde a los niveles esperados de la actividad económica que desarrolle la empresa. El objetivo es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va (no solo el curso más probable de los eventos, sino las desviaciones de los resultados más probables). Si las cosas resultan desfavorables, la empresa debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida y poder atender las diversas líneas de su operación (Horne, 1997, p. 799).

Por el lado de Brealey y Myers (1993) anotan que unas pocas empresas consideran a la Planeación Financiera como una actividad que puede generar “valor”, o en su defecto, que puede evitar sobrecostos financieros a la empresa. Subordinan las labores financieras al plan general

estratégico, es decir, apoya, refuerza y realza al plan estratégico de la empresa. Estas empresas le dan al área financiera tareas adicionales a las ya mencionadas, a saber, la administración integral del capital de trabajo (cartera, inventarios, proveedores o cuentas por pagar), la decisión sobre la conformación de la relación deuda/patrimonio, la optimización de la estructura de pasivos de corto y de largo plazo, la evaluación de las inversiones a largo plazo, las decisiones sobre la adquisición de activos, la gestión de proyectos de inversión para aquellas que tienen previsto en el horizonte de tiempo crecer en operaciones con otras líneas de negocios, el manejo del portafolio de inversiones de corto plazo (en el momento que se presente excedentes de liquidez), la adquisición de bonos y la inversión en otras empresas (aquí se habla de aquellas empresas con una visión de expansión en sus negocios).

Brealey y Myers (1993) siguen comentando: “Es así como las empresas consideran a la Planeación Financiera como una actividad que gestiona el buen uso de los recursos de capital, mediante adecuadas decisiones sobre en qué invertir y cómo financiar las inversiones, logran crear “valor” con la gestión de recursos”. De acuerdo con este enfoque, se trata de alcanzar logros financieros al tomar decisiones en las áreas no financieras de la empresa, y de esta forma la planeación se convierte en un medio generador de “valor” para lograr, tanto el crecimiento, como el éxito de la empresa.

La Planeación Financiera requiere de la realización de varios tipos de planes y de considerables proyecciones y pronósticos. Se apoya, por lo tanto, en la generación de escenarios y en la estimación de cifras. Uno de los principales pronósticos que debe realizarse para evaluar el comportamiento de largo plazo de una empresa es la proyección del flujo de fondos. Para llegar a un buen estimado de los fondos que entran y salen de la empresa, se hace necesario pronosticar las cantidades a vender, los precios esperados de ventas, el monto total de las ventas

que se espera alcanzar y los recaudos en general bien sea por las ventas de contado y por las ventas a crédito, es decir, el presupuesto de ingresos. De otra parte, deben pronosticarse los costos, inventarios (según portafolio de llantas disponibles para el mercado local) y gastos (operacionales de administración y ventas), es decir, los egresos. Se requiere, igualmente, presupuestar las inversiones en activos corrientes y no corrientes que la comercializadora debe efectuar con objeto de atender a sus necesidades de modernización, de crecimiento de mercados, clientes o si decide emprender un proceso de diversificación del negocio. (Gitman, 2003).

Componentes De Planeación Financiera De Corto Plazo

Visto los diversos aspectos que conlleva el aplicar la planeación financiera como herramienta de apoyo para la toma de decisiones por parte de la Gerencia de las empresas Pymes, se puede entonces identificar los respectivos componentes del proceso de planeación.

En la definición e identificación de los componentes de la planeación financiera de corto plazo para la comercializadoras de llantas es preciso identificar en primera instancia las etapas del proceso que deben seguirse por parte de la gerencia de estas empresas.

Las actividades que se deben desarrollar en el procedimiento de Planificación Financiera de corto plazo son las siguientes:

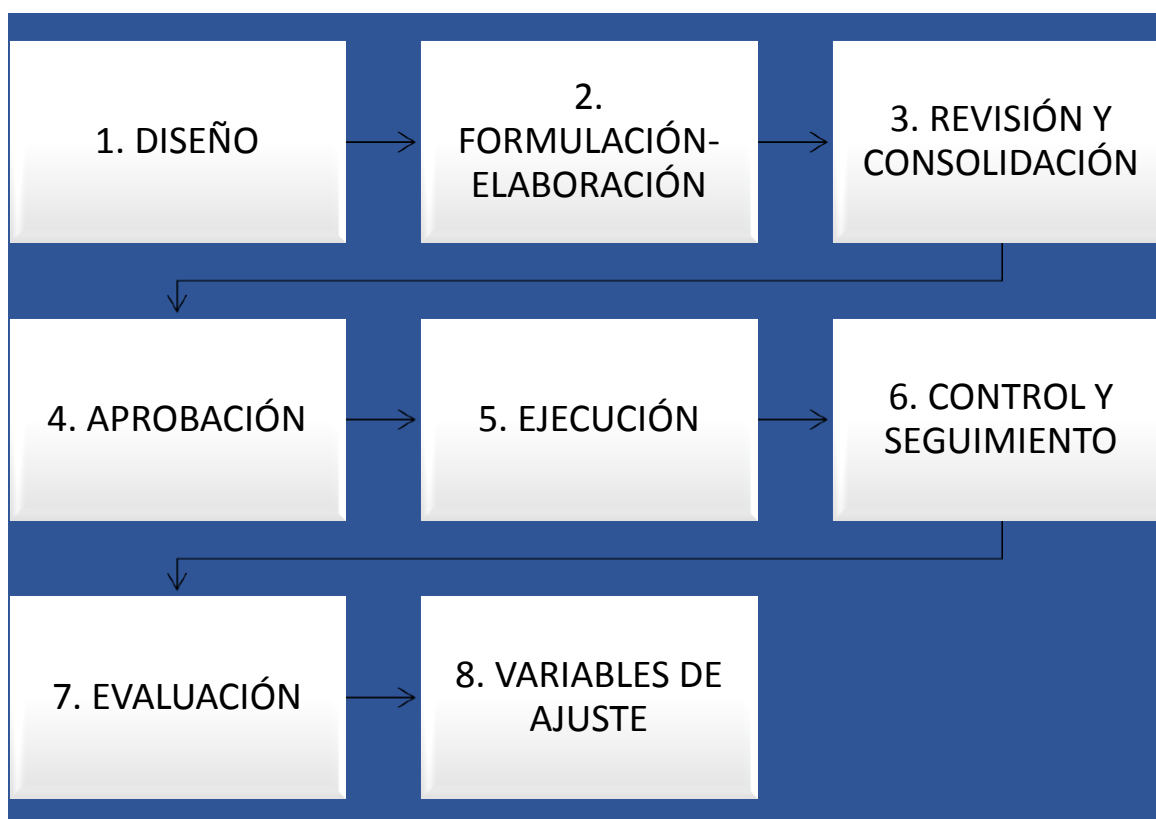
1. Diseño: Se inicia con la elaboración y aprobación de los lineamientos de la Planeación Financiera a Corto Plazo definido desde la gerencia de la comercializadora. Antes de la gerencia debe acopiar la información interna de la comercializadoras acompañada de un análisis del entorno externo soportado en los supuestos económicos que pueden incidir sobre los resultados futuros del negocio.

2. Formulación y elaboración: Una vez definidos y aprobados los lineamientos, la Gerencia en asocio con el contador o asesor contable externo proceden a la formulación del Plan de

Acción incluyendo las actividades de operación, inversión y financiamiento a requerir para el corto plazo por la comercializadora. Esto es, se habla de plan de gestión comercial, el presupuesto operativo, Plan de Inversiones, el Plan de Compras y el presupuesto de efectivo, que se ejecutará en el siguiente año.

3. Revisión y Consolidación: En esta fase la gerencia consolida la programación de: Plan de acción, presupuesto de Ingresos, Plan de Inversiones, Plan Anual de Compras, Presupuesto de efectivo, presupuesto de financiamiento.

Ilustración 15. Actividades a desarrollar en el procedimiento de planeación financiera de corto plazo.



Fuente: Esquematización propia. Ilustración construida de archivo de gráficos SmartArt Microsoft office.

4. Aprobación: Esta etapa es para el estudio del Proyecto de Planeación Financiera a Corto Plazo con participación de la Gerencia y los socios de la empresa.

5. Ejecución: Durante el año siguiente cada unidad de acuerdo al área de su competencia se encargará de ejecutar el Plan de Acción, el Presupuesto de ingresos, el Plan de Inversiones, el Presupuesto de efectivo, el presupuesto de financiamiento, y el Plan Anual de Compras.

6. Control y Seguimiento: la Gerencia o el administrador, deben hacer el control continuo y el seguimiento a la ejecución de la programación de ingresos, costos, gastos e inversión aprobada, con el fin de obtener los resultados propuestos. Este control y seguimiento se debe registrar en el Plan de Acción para elaborar con los datos arrojados el Informe de Gestión.

7. Evaluación: Cada área o componente debe realizar cada mes o trimestre el seguimiento y desprender de éste la respectiva evaluación teniendo presente los indicadores correspondientes. Esta etapa es coordinada por la gerencia y con la orientación de la auditoría interna si se puede tener.

8. Variables de ajuste: En la conformación del presupuesto de la empresa es probable que una vez construido el presupuesto de ingresos, el de costos, el de gastos, el de inversiones, y el presupuesto de efectivo o caja, puede suceder que se llegue a un desfase o déficit, por lo tanto, la gerencia debe contemplar la necesidad de obtener recursos adicionales a los previstos y esto le lleve a estimar el recurso financiero necesario para cubrir el déficit, a este proceso se le denomina variable de ajuste.

Por lo tanto, los componentes del plan financiero para las comercializadoras de llantas deberán por lo menos tener en cuenta los siguientes aspectos básicos:

Plan de financiación (capital de trabajo e inversiones fijas).

Estructura de costos de comercialización, logística comercial y distribución (se puede acompañar de un análisis de punto de equilibrio).

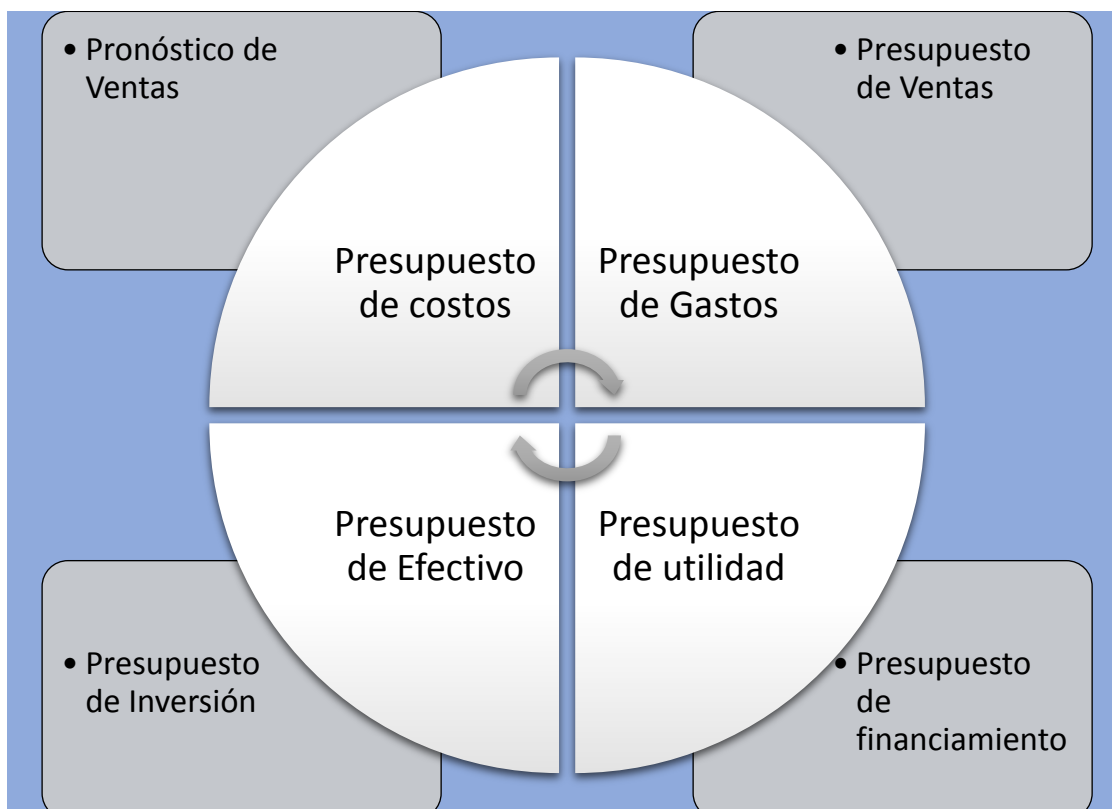
Flujo de caja proyectado.

Plan de financiación

Estados financieros proyectados

El siguiente esquema refleja de manera más integral los respectivos componentes a ser considerados por los gerentes en su fase de planeación financiera de corto plazo.

Gráfico 18. Componentes de la planeación financiera en comercializadoras de Llantas.



Fuente: Aplicación propia. Ilustración tomada de los archivos de Microsoft office, SmartArt.

(Quintero, 2013), afirma que en la planeación financiera de corto plazo desde su perspectiva identifican en sentido general, tres componentes coincidentes, los cuales desde su juicio son claves en el proceso de planificación financiera:

1. El primer componentes corresponde a “La planificación del efectivo” entendida como la determinación, confiabilidad con facilidad el flujo de efectivo requerido y la elaboración de presupuestos de caja, en el cual se considera las entradas del efectivo real, las salidas que

comprende todas los pagos reales de efectivo, el establecimiento de la diferencia, y la definición de la necesidad de recursos adicionales en caso que la diferencia sea negativa (Entradas de efectivo – Salida de efectivo = Diferencia (+ colocación de excedentes, si es – Identificar la necesidad de financiamiento con bancos). Complementa diciendo que sin un nivel adecuado de efectivo las empresas pueden estar expuestas al fracaso, pese al nivel que presenten en las utilidades al final del periodo.

2. El segundo componente corresponde a “La planificación de utilidades”, la cual es el resultado final obtenido después de restarle a los ingresos los costos y gastos, dicha utilidad se refleja en los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

3. El tercer componente corresponde a “los estados pro forma” son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino porque forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

A los Componentes anteriormente enunciados se les suma el análisis e interpretación de los estados financieros pro forma, aspecto fundamental a destacar dentro de la planificación financiera de corto plazo.

Elementos De Planeación Financiera De Corto Plazo

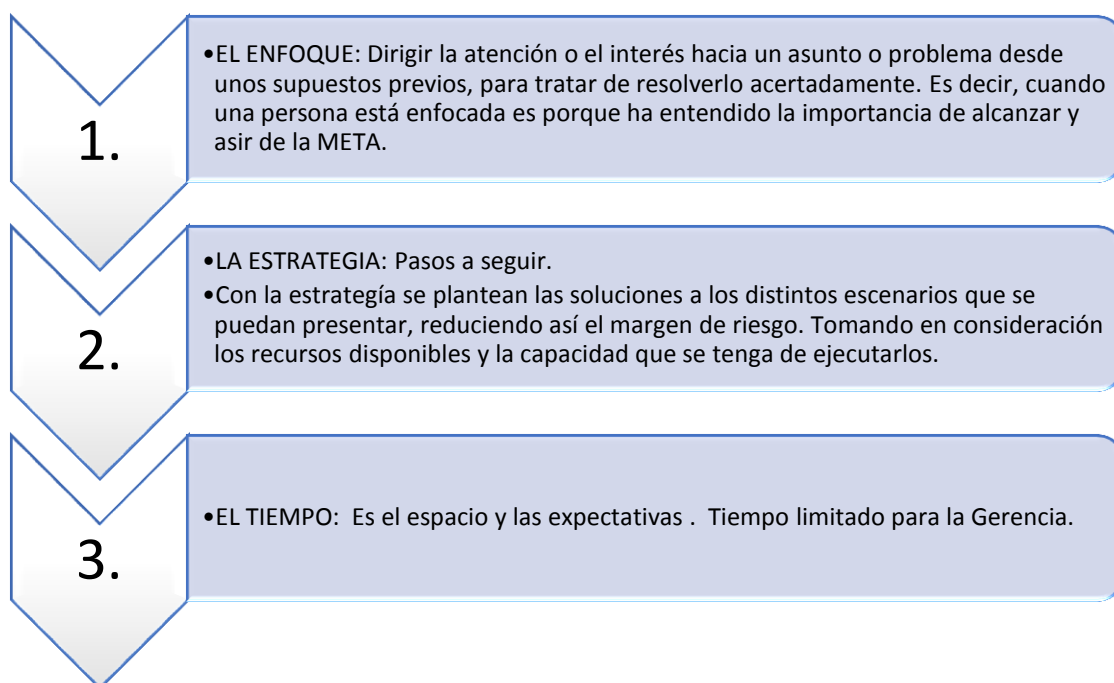
(Quintero, 2013)La planificación financiera de corto plazo que se lleve a cabo por parte de los gerentes o administradores de las pymes comercializadoras de llantas que operan en el municipio de Cartago, Valle del Cauca, deben tener como foco dos pilares principales:

- El objetivo básico financiero (operacionales, financieros y generar valor de la compañía)

- Las Soluciones (las alternativas que dan paso a las situaciones de desequilibrio en los presupuestos que se preparen)

Sobre la base de ellos es que se crean los escenarios financieros que permiten identificar cuáles son los aspectos más relevantes, en ese sentido, para llevar a cabo de forma exitosa la planeación financiera y que esta de verdad sea una herramienta de la gerencia, se le recomienda a los gerentes o administradores tomar en cuenta además de los dos focos ya enumerados, por lo menos tres elementos básicos adicionales: El enfoque, la Estrategia y el Tiempo.

Gráfico 19. Los elementos de la planeación financiera de corto plazo.



Fuente: Propuesta propia. . Ilustración tomada de los archivos de Microsoft office, SmartArt.

Estos tres elementos permiten a la persona o a la gerencia de las pymes comercializadoras de llantas desarrollar una planificación financiera con un enfoque de éxito, a razón de que en ellos se conjugan tanto la definición de objetivos como las soluciones para materializarlos. Al mismo

tiempo que permite a quien los implementa tener una panorámica más amplia de hacia dónde se va a dirigir en términos de una buena planificación financiera

1. Enfoque

Enfocar es dirigir la atención o el interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo acertadamente y al aplicarlo a la planificación financiera se está haciendo el énfasis en cómo lograr materializar los objetivos planteados. Es decir, cuando una persona está enfocada es porque ha entendido la importancia de alcanzar y hacerse a la meta. El contar con un mecanismo de planeación financiera contribuye a correr menos riesgos y cometer menos errores, evita que se contraiga un endeudamiento excesivo, y que incurra en costos adicionales que afecten el objetivo de la utilidad.

Por lo que un enfoque propio para las comercializadoras de llantas es la debida elaboración de presupuesto de ingresos o ventas, entendido como un plan que le permita la gerencia de la comercializadora conocer en qué se va a gastar los recursos o sea los ingresos y saber cuánto dinero necesita para cubrir las necesidades operacionales del negocio, esto es para pagar los proveedores y demás gastos asociados a la operación comercial.

Este plan debe tener implícitos ciertos objetivos que deben ser fijados a una fecha determinada mediante un plan de acción. Se deben preparar presupuestos tanto mensuales como anuales, los anuales incluyen tanto los ingresos esperados durante el año y los presupuestos mensuales de gastos e ingresos donde se especifica qué porcentaje de esos fondos obtenidos o presupuestados se utilizarán mensualmente. Por lo tanto, está en una constante búsqueda de alternativas o estrategias que viabilicen la consecución de los objetivos. Teniendo como resultado un mejor desempeño financiero.

2. Estrategia

La estrategia define los pasos a seguir. En ella se plantean las soluciones a los distintos escenarios que se puedan presentar y que fueron expresados en el presupuesto, reduciendo así el margen de riesgo. El gerente al construir la estrategia para lograr los resultados plasmados en el presupuesto de ventas, costos y gastos, utilidades e inversión, toma en consideración los recursos disponibles y la capacidad operativa y financiera que se tenga para alcanzar la ejecución prevista. Por lo que, agregar este elemento a la planificación financiera le sirve como el mapa de ruta para llegar al objetivo.

Es así que para las necesidades de inversión, los gerentes deben relacionar ésta con las metas que se tengan establecidas en cada horizonte de tiempo, en base a esto se podrán diseñar diferentes estrategias que serán el detonante para saber si se puede alcanzar dicha meta. Existen diferentes alternativas de inversión que van desde los depósitos en bancos hasta los riesgosos contratos futuros, se debe tomar en cuenta que en cualquier inversión a mayor riesgo mayor será el rendimiento. También es importante considerar la diversificación en los productos financieros para disminuir el riesgo, esto significa construir un portafolio de inversión con diversos tipos de instrumentos los cuales pueden ser instrumentos de deuda a corto o a largo plazo, acciones o productos derivados.

Lo importante con la estrategia es que el gerente tenga claro cómo va a lograr lo planeado, cómo hará que ese objetivo o meta financiera sea una realidad para la comercializadora, y la manera idónea de hacer es elaborando una estrategia que vaya conforme a lo que se ha propuesto en la gestión financiera de corto plazo, tomando como referente los diversos factores internos y externos que afecta las decisiones en pos de los objetivos trazados.

3. Tiempo

El tiempo define el espacio y las expectativas que se tengan ya que, como recurso limitado, supedita las acciones que se van a tomar a que se encausen hacia la eficiencia y la optimización de los recursos disponibles para hacer realidad los objetivos de la planificación.

En resumen, la planificación financiera de corto plazo a llevar a cabo por los gerentes o administradores de la comercializadoras de llantas es vital para el buen uso del recurso económico que hoy disponen en sus negocios. La planeación financiera ha de valerse entonces de los tres elementos básicos ya mencionados, como es el enfoque, la estrategia y el tiempo para lograr desarrollar las distintas soluciones que permitirán el logro de los objetivos comerciales, financieros y operativos planteados. Por lo tanto, su ausencia puede representar el fracaso en la buena gestión del dinero, tanto para los inversionistas o propietarios como para la empresa como tal.

Enfoque de los elementos de la planeación financiera desde la fase operativa.

Desde la mirada de la parte operativa, los gerentes en su fase de planeación financiera deben estar atentos al seguimiento de los pasos que los conducen a un buen ejercicio de planeación como tal. Esos pasos son en su orden:

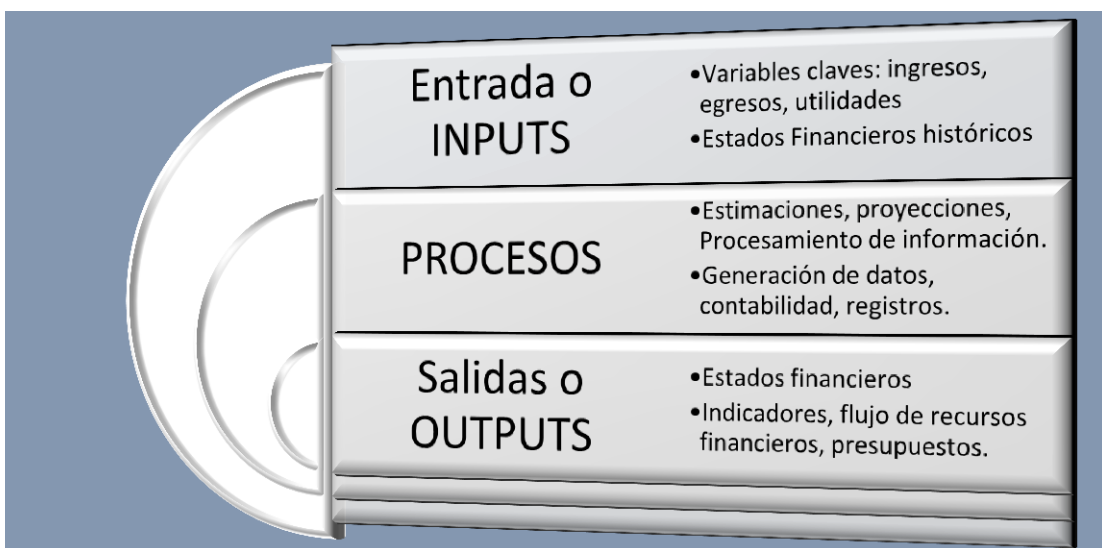
- i. Identificar las metas y objetivos (en ventas, costos, gastos, inversión, capital de trabajo, endeudamiento y por ende las utilidades).
- ii. Recopilar los datos necesarios. (las ventas que históricamente ha venido realizando la comercializadora, así como los precios de venta, los gastos incurridos y demás cifras históricas que le permitan estimar su comportamiento)
- iii. Analizar la situación presente y considerar las alternativas. (El negocio de las llantas en Colombia es competido, igual se refleja a nivel local, además del comportamiento de las

variables micro y macroeconómicas que afecta la operación de la comercializadora, todos estos factores y variables deben ser tenidos en cuenta en la fase de la planeación y presupuestación)

- iv. Desarrollar las estrategias para alcanzar las metas. (es el componente propio de cada una de las gerencias, es el ADN empresarial que lleva al diseño de las estrategias para seguir en el negocio).
- v. Implementar las estrategias. (es la función propia de los gerentes con su equipo de trabajo).
- vi. Examinar y revisar periódicamente. (un plan no es plan si a este no se le hace un control de alcance y resultados, no se le hace seguimiento y no se evalúa, de nada sirve construir el presupuesto y el plan de acción si no se le califica en cada periodo).

Pero los elementos de la planeación financiera vistos desde lo que los origina tiene el siguiente esquema, los cuales todo gerente o administrador que decida ponerlos en marcha lo puede lograr sin mucho esfuerzo. (Quintero, 2013)

Gráfico 20. Elementos de la planeación financiera desde el procesamiento de la información.



Fuente: Tomado de Consumointeligente.org para referencia en la monografía por parte de las investigadoras.

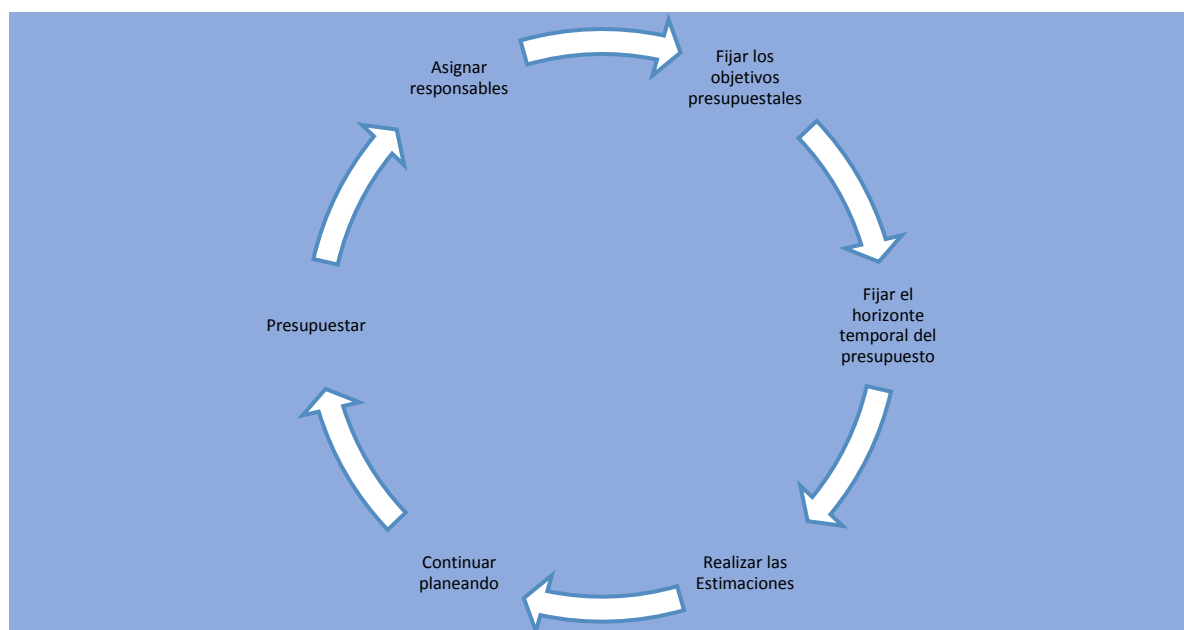
Ahora los elementos fundamentales de la planificación financiera del quehacer diario y a la mano para el gerente financiero están dados por:

1. La Administración de flujo de dinero: Ubicación de los ingresos día a día y su uso efectivo en el pago de los actuales gastos de la vida diaria, así como acumular activos que serían usados para cumplir con las metas financieras.
2. Planificación y administración de impuestos: Comprensión y aplicación de impuestos, por ejemplo, el impuesto sobre la renta, predial, industria y comercio, impuesto al valor agregado (IVA), impuesto de vehículos, entre otros.
3. Planificación y administración de riesgos: Prever riesgos como perder la vida, ingresos o una propiedad, riesgo liquidez, riesgo obsolescencia de los inventarios, riesgo interés, riesgos financieros, riesgo comercial, riesgo operativo, entre otros.

4. Planificación y administración de inversiones: Metas de acumulación que requieren hacer y administrar inversiones de corto y mediano plazo.
5. Planificación y administración de bienes inmuebles: Transferencia de activos a filiales o sucursales, con el mínimo de impuestos y otros costos.

El elemento central de la planificación financiera de corto plazo para las comercializadoras de llantas localizadas en el municipio de Cartago, Valle del Cauca es el presupuesto, respecto a esta herramienta y dada las características propias de cada una de las comercializadoras se precisa establecer para aplicación de los gerentes los seis (6) elementos claves al momento de su elaboración:

Gráfico 21. Elementos para elaboración de la planeación financiera.



Fuente: Propuesta propia. . Ilustración tomada de los archivos de Microsoft office, SmartArt.

1. Primer elemento: Establecer el objetivo del presupuesto: planificar el futuro. Debe ser lo más claro posible, eso supone pronosticar el comportamiento de un conjunto de variables (cantidades, precios, valores de gastos) así como tomar un conjunto de decisiones que habrán de

configurar los planes de acción que la comercializadora llevará a cabo con el paso del tiempo. El fin no es otro que alcanzar los resultados planteados.

2. Segundo elemento: Establecer el horizonte temporal del presupuesto. Por lo general, es de un año, pero fraccionado y es lo recomendable por periodos menores, en este caso, meses. Aunque cada empresa podrá definirlo de la manera más conveniente teniendo en cuenta el proceso de negocio de la misma o el estilo de dirección.

3. El tercer elemento realizar estimaciones. La estimación da una tranquilidad y seguridad sobre las cifras a partir de la aplicación de herramientas estadísticas (uso del Excel acelera el cálculo de los resultados a través de la función estadística) y fijación de criterios reales (políticas y criterios de la gerencia a partir de su conocimiento del negocio) y apegados a la realidad vivida por la empresa. Las estimaciones se han de contrastar posteriormente con lo ejecutado, en cuanto a que si los ingresos y gastos estimados se acercaron o no a las estimaciones previas. (Esto es la acción de control, seguimiento y evaluación en la gestión de la planeación financiera de corto plazo, es responsabilidad de la gerencia)

4. Cuarto elemento es no dejar de Planificar. La materialización de la planificación estratégica se formaliza a través del presupuesto, y en este sentido, contribuye a su elaboración. Planificar es definir el rumbo, objetivos y planes de acción, de la comercializadora. Por tanto, requiere imaginación y creatividad; y los recursos disponibles no tienen por qué ser un límite a la definición de la estrategia. Por tanto, y para definir la misión y visión de la empresa, se debe tener ambición y no dejarse limitar por las circunstancias del presente.

5. Quinto Elemento: Presupuestar. Este implica para la gerencia de la comercializadora la coordinación, el control, el seguimiento, la ejecución y la evaluación, todo esto bajo un conjunto de planes de acción que se tienen que realizar, en un periodo determinado (mensual por

ejemplo), para alcanzar los objetivos y metas definidos en la planificación (estratégica).

Fundamental el seguimiento, siempre confrontando lo ejecutado, esto es las ventas, costos y gastos alcanzados por periodo confrontando con lo que está escrito en el presupuesto)

6. El sexto elemento; La asignación de responsables para cada uno de los planes; y adecuar los recursos necesarios a los recursos disponibles.

Por lo tanto, con el presupuesto se pretenden cosechar las siguientes metas:

1). Recopilar la información. Su formalización permite la obtención de información clave para la gestión, tanto general del negocio como particular de cada una de las áreas de la compañía.

2). Planificación de actividades. Su elaboración debe ser el resultado de una planificación detallada de actividades en las que se definan los objetivos de cada una de ellas y los recursos necesarios para su implantación.

3). Intervención de todas las áreas de la empresa. Cada una de ellas debe aportar sus planes específicos, y colaborar con otras dependencias en aquella información que pudiera ser relevante para la formulación de las actividades de las mismas.

4). Determinación de los fines para cada una de las áreas. El presupuesto permite concretar cuáles son los objetivos para cada una de las mismas y, en consecuencia, facilita el seguimiento de los mismos para el periodo definido.

5). Herramienta de motivación y seguimiento de los planes. Su formulación posibilita una planificación adecuada de los planes a realizar y, consecuentemente, establecer incentivos para cada uno de los responsables involucrados.

6). Control-seguimiento-evaluación: Uno de los elementos derivados de la gestión del presupuesto desde la gerencia y que no quede como letra muerta corresponde a la posibilidad de

establecer el control, el seguimiento y evaluación sobre las actividades claves de la comercializadora. Por lo tanto, permite la toma de decisiones en el caso de desviaciones respecto de los objetivos y metas planteados.

Elementos De Planeación Financiera De Corto Plazo: indicadores de gestión

Principales indicadores de gestión a ser aplicados en las comercializadoras de llantas

(BELTRÁN JARAMILLO, 2008) Las empresas sean estas Famiempresas, micro empresas, pequeñas empresas, mediana empresa o gran empresa deben mantener un estricto control sobre sus resultados, debe tener indicadores de gestión con los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondientes al negocio como tal, observando la parte financiera, operativa y de mercadeo y con esto llegar a determinar el funcionamiento global del negocio o de la empresa.

Un indicador brinda señales acerca del alcance de una meta, son considerados como los semáforos para la empresa.

Ilustración 16. Comportamiento de un semáforo.



Fuente: Foto tomado de la red, comportamiento de las luces del semáforo asimilado a los indicadores.

Las variables que cada gerente o administrador de las comercializadoras de llantas pueden definir para este ejercicio son un referente, cada persona acorde a su conocimiento y experiencia puede ampliar la aplicación de los indicadores:

Financieras:

Rotación de Inventarios (Días) = $360 / \text{rotación inventario (veces)}$

Rotación de Cuentas por Pagar (Días) = $360 / \text{Rotación de cuentas por pagar (veces)}$

Rotación de Cuentas por Cobrar (Días) = $360 / \text{rotación de cuentas por cobrar (veces)}$.

Margen Operacional (%) = $(\text{margen operacional} / \text{ventas totales}) * 100$

Costo de Ventas (% de la venta neta) = $(\text{Costo de la mercancía vendida} / \text{Total Ventas}) * 100$

Inversión en inventarios = monto total invertido en los diversos tipos de inventarios.

Comerciales:

Variación en Ventas: ventas Reales Vs ventas Presupuestada año actual

Venta en Volumen: Ventas Reales alcanzadas Vs ventas Presupuestadas año actual

Participación de Mercado en Volumen = $\text{Ventas propia de la empresa} / \text{Ventas nacionales}$

Participación de Mercado en Ventas = $\text{ventas propias locales} / \text{Ventas totales del territorio}$.

Mercadeo:

Conocimiento de Marca = encuesta aplicada en el medio

Llantas con mayor frecuencia de venta, se obtiene del análisis independiente de ventas según tipo de llanta facturado. (la fuente es la facturación de la empresa).

Marcas preferidas por clientes, se obtiene de la información consignada en las facturas.

Monto de la Inversión en Publicidad = Monto total desembolsado por concepto de publicidad.

Tasa de deserción. Esta muestra el % de clientes que han dejado de tener actividad comercial con la empresa, en un periodo establecido de tiempo. (Mes, trimestre, semestre, año).

El cálculo es como sigue:

$$TD = [(CP - NC) / CI] \times 100$$

Donde:

TD: tasa de deserción

CP: clientes perdidos al final del período

NC: nuevos clientes en el periodo.

Tabla 21. Fórmulas de Indicadores.

INDICADOR	Fórmula	QUE MIDE / QUE BUSCA
% de clientes perdidos	Número de clientes perdidos / Número de clientes nuevos conseguidos	Se busca que la comercializadora mida en cada periodo que clientes ha ganado y cuanto clientes se ha perdido Establecer que porcentaje
% de clientes nuevos	Número de clientes nuevos / Total de clientes en cartera	nuevos hay en la empresa a partir de su gestión comercial Establecer cuanto representa
% de Gastos GOA =	Total Gastos operacionales de administración / Ventas totales	los gastos operacionales de administración frente a las ventas realizadas
% Gastos GOV =	Total Gastos operacionales de ventas / Ventas totales	Cuanto se destina de las ventas a los gastos de ventas
% Costo de venta =	Total Costo de ventas / Ventas totales	
Nº Clientes nuevos		Medir la cantidad de nuevos clientes
Nº Clientes perdidos		medir el número de clientes perdidos
Efectividad de recaudo de cartera =	Valor cartera recaudado por mes / Total Facturación mes	Que tanto se logra recaudar de la cartera
Índice de Morosidad =	Total Cartera morosa por mes / Total facturado a crédito	Establecer el porcentaje de morosidad de la Cartera

Fuente: Aportación propia de las investigadoras. Indicadores deducidos de la información contable y presupuestal de la comercializadoras.

Los valores requeridos para medir la gestión de la empresa, se obtiene de la información que se muestra en los estados financieros, como de los datos consignados en las diversas cédulas del presupuesto.

Así mismo se han de proponer para su implementación el tipo de normas que las comercializadoras de llanta pueden retomar para hacer la evaluación del desempeño de su operación comercial y que han de medirse a partir del presupuesto:

Normas de Efectividad: Son las que miden el desempeño general de las ventas y las tendencias de venta según el segmento de ventas definidos para cada una de las comercializadoras.

Normas de Eficiencia: Son normas relacionadas con los costos operaciones de distribución y venta de las llantas.

Normas de Efectividad – Eficiencia: Son las que mezclan el desempeño de ventas contra el desempeño de los costos para generar indicadores que se relacionan con las utilidades de la comercializadora.

Tabla 22. Tipo de norma e indicadores.

TIPO DE NORMA E INDICADOR	CRITERIOS
<p>INDICADORES DE EFECTIVIDAD</p> <p>Existen dos tipos de indicadores para medir la gestión de efectividad.</p> <p>Los indicadores o criterios de venta.</p>	<p><u>Criterios de venta:</u></p> <p>Ventas totales: Cantidad total de ingresos percibidos por la venta de productos (sumatoria de ventas por tipo de llantas facturadas).</p>

Las medidas de satisfacción de los clientes.

Ventas por línea de producto: Cantidad total de ventas por producto o líneas de productos.

Ventas por zona geográfica: Cantidad total de ventas según el lugar. Dependiendo de la magnitud de la empresa se pueden obtener datos de ventas en países, regiones, localidades, o tiendas.

Ventas por vendedor: $\text{Total ventas del periodo} / \text{Total vendedores}$

Este criterio, sirve además para hacer la evaluación del personal de ventas.

Ventas por tipo de cliente: Determinar si el comprador es corporativo o empresarial, consumidor final, consumo Gubernamental, otros.

Ventas por segmento del mercado: Importante con este indicador tener claros los criterios de segmentación: Sexo, Edad,

Educación o escolaridad y nivel de ingresos.

Ventas por tamaño del pedido: Este indicador sirve mucho para determinar, los tipos de compradores más importantes y los nichos de mercado. Gracias a este indicador se pueden determinar las políticas de preferencias: (clientes especiales promociones, descuentos, atención personalizada, otros).

Ventas por intermediario: Este indicador sirve para determinar, con quién debe hacer alianzas y qué tipos de intermediarios se ajustan a los productos de la empresa.

(Almacenes de retail, grandes distribuidores, ventas a través de familias entre otros).

Participación del mercado (market share): Determina la posición relativa de la comercializadora frente a sus competidores.

Cambio porcentual en las ventas:

Determina si la empresa aumenta o disminuye su volumen de negocio.

Un seguimiento adecuado de los indicadores de gestión de la empresa, permite detectar rápidamente los errores en que incurre la empresa, ahorrando y mejorando la efectividad en el largo plazo.

Criterios de satisfacción de los

clientes:

Cantidad comprada: Cantidad consumida de producto por cada cliente o usuario.

Orienta al gerente hacia que línea de llantas se venden más.

Grado de lealtad a la marca: Determinar si el comprador es frecuente, y habitual, o si es ocasional. Esto le permite al gerente enfocarse en marcas preferidas.

Índices de repetición de compra:

Determinar con qué frecuencia el

comprador necesita, compra y utiliza el producto. Esto es clave para el gerente por cuanto le permite ajustar su política de compras de aquellas líneas preferidas y medir si el cliente vuelve al negocio.

Calidad percibida: Determinar la noción de calidad del producto y también la imagen de la empresa si es el caso.

Imagen de marca: Aceptada o no aceptada, conocida o desconocida, para un gerente es clave que el cliente repita la compra en su negocio una y otra vez.

OTROS

Número de quejas y reclamos:

Este indicador, se utiliza mucho para determinar la capacidad de servicio al cliente de la comercializadora. Permite al gerente corregir errores en la atención y en el servicio y mejorar los criterios de

atención y fidelizar clientes.

Costos totales.

Costos por producto o línea de producto:

Se mide a partir de la sumatoria de los costos asumidos en un periodo por la comercializadora acorde a cada línea establecida.

INDICADORES DE EFICIENCIA:

Los indicadores de eficiencia se relacionan estrictamente para este caso con los costos y siguen los mismos parámetros que las ventas:

Importante determinar aquí el impacto de costos de transporte y distribución, en la mezcla de comercialización. Que líneas de productos generan más costos a la comercializadora en su logística de venta.

Costos por zona geográfica. Se mide en pesos de costos asumidos por la comercializadora según zona geográfica atendida.

Costos por vendedor: Sirven también para evaluación del desempeño del

trabajador. Se mide a partir de todo los pagos realizados al vendedor por parte de la empresa.

Costo x vendedor = Costos Totales /
número de vendedores.

Costos por tipo de cliente: Costos de atención clientes / número de clientes atendidos.

Generalmente los costos aumentan si el comprador es corporativo por el esfuerzo de atención especial, pero disminuyen debido al volumen de venta.

Costos por segmento de mercado = Costos desembolsados por segmento de mercado (pesos registrados).

Costos por tamaño de pedido = Costos generados por pedido / Número de pedidos atendidos efectivamente.

Relacionado con el ítem 5.

Costo por territorio de ventas= Total Costos desembolsado territorio atendido / total territorios de venta atendidos.

Costos por intermediario= costos

desembolsados asociados por
intermediario.

$$\text{Cambio porcentual en costos} = \left(\frac{\text{Costo total final} - \text{Costo total inicial}}{\text{Costos Total inicial}} \right) * 100$$

Este indicador es clave para determinar la viabilidad de los costos de ventas de la comercializadora en el mediano y largo plazo. Permite evaluar la evolución de los costos y le da información al gerente para decisiones de compra y mantener proveedores.

**INDICADOR DE EFICIENCIA
FINANCIERA**

Utilidades totales por periodo. Total utilidad arrojada en el Estado de resultados en términos nominales.

Ya que resultan de las relaciones de ingresos menos costos y gastos, determinan la efectividad del negocio y siguen la misma secuencia que se ha seguido hasta el momento.

Utilidad operacional = Utilidad bruta – Gastos operacionales. Permite establecer el monto total de la utilidad que obtiene el negocio una vez deducido los gastos operacionales del periodo.

Se puede comprar la utilidad real

Utilidades por producto o línea de

obtenida por los niveles que se establezcan vs la utilidad proyectada y determinar la variabilidad y cumplimiento de lo estimado.

producto = (Ingresos por línea – Costos de comercialización – Gastos operacionales)

Le permite a la gerencia establecer que línea de productos le genera más utilidad y enfocarse en su crecimiento y sostenibilidad.

Utilidades por zona geográfica =
(Ingresos obtenidos por zona geográfica – Costos de ventas – gastos operacionales por zona geográfica atendida).

Utilidades por vendedor = Total utilidad obtenida en el periodo / Total Vendedores

Utilidades por tipo de cliente = Monto total de la utilidad obtenida / Número de clientes atendidos.

Utilidades por segmento de mercado = Total utilidad obtenida por segmento de mercado / total Segmentos atendidos.

Utilidad por tamaño de pedido = Utilidad obtenida en el periodo / total pedidos

Utilidades por territorio de ventas =

Total Utilidades obtenidas / Total territorios
atendidos.

Utilidades por intermediario = Total
utilidades obtenidas / Número de
intermediarios establecidos.

Cambio porcentual en las utilidades =
(utilidad periodo final – utilidad periodo
inicial) / Utilidad periodo inicial.

Se compara las utilidades que arroja la
empresa para dos periodos consecutivos.

Fuente: *Fuente: Aportación propia de las investigadoras. JARAMILLO, J.M*
(2008). *Indicadores de gestión (3 ed.)*. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda. (ISBN: 978-958-
30-3107-6)

Indicadores de gestión empresarial financiero y presupuestal

Uso de instrumentos de medición y seguimiento

El Cuadro de Mando generalmente se usan para facilitar el monitoreo de los indicadores de gestión de una organización en este caso para las comercializadoras de llantas. El tablero verificará la tasa a la que el indicador de gestión elegido está teniendo éxito (o está fallando). Si los resultados del indicador de gestión no mejoran, el tablero alertará visualmente al gerente o administrador de la comercializadora sobre los cambios que se deben realizar en el corto plazo. Entonces será posible analizar qué pudo haber causado la deficiencia en las ventas y permitir al personal remediar rápidamente la situación.

Los Cuadros de Mando facilitan la obtención de “la información adecuada por parte de los usuarios apropiados en el momento oportuno para optimizar las decisiones, mejorar la eficiencia y acelerar los resultados”. Como los Cuadros de Mando tienen los datos necesarios para medir un indicador de gestión financiero y presupuestal para este caso, es fácil ver si los indicadores tienen éxito en su propósito o no. Dichos cuadros permiten al administrador o gerente o propietario del negocio en cualquier nivel controlar la información que representa el resultado de un indicador de gestión.

Deben esforzarse por crear indicadores de gestión excepcionales, ya que muestran las formas en que las comercializadoras de llantas con problemas pueden resolverlos, y cómo éstos negocios llegan a ser exitosos, siempre y cuando pueden planificar de forma proactiva y gestionar el éxito continuo de las operaciones.

Las comercializadoras de llantas obviamente se beneficiarán cuando el administrador y el personal cercano puedan comprender fácilmente lo que se debe hacer mediante la presentación de tableros fáciles de leer que les permitan tomar las decisiones más efectivas. No basta con elaborar el Cuadro de Mando y establecer una línea base con la finalidad de medir los resultados vía indicadores, sino que se precisa completar el proceso con el continuo monitoreo de los indicadores establecidos, su evaluación y retroalimentación. **(BELTRÁN JARAMILLO, 2008)**

Nota final

La construcción del mapa de indicadores para las comercializadoras se genera a partir de la importancia en la medición que la gerencia quiera establecer, para esto, su sistema información debe ser mejorado y adecuarlo a las necesidades de los datos requeridos para hacer las mediciones del caso. El mapa de indicadores se puede ampliar a partir de la visión de control que la gerencia dese establecer.

10.4 Capítulo IV

Proponer una guía metodológica para la preparación, control, seguimiento y evaluación de los presupuestos para las pymes comercializadoras de llantas del municipio de Cartago.

4 pasos para realizar la planificación financiera en tu empresa

Paso 1: Conoce tu empresa

En la primera fase de la Planificación Financiera se debe tener una etapa de diagnóstico empresarial donde se logre contextualizar la empresa en su entorno, revisando las tendencias en el sector y el modelo del negocio específico que desarrolla la organización, teniendo en cuenta los principales riesgos del negocio y potenciales impactos en el ámbito financiero, se debe al mismo tiempo lograr la dimensión del negocio en el contexto general: conocer cómo funciona la empresa, por sus inversiones, su capital, nivel de ventas, número de trabajadores e instalaciones, liderazgo, tradición, entre otros aspectos que deben utilizar la información que al interior de la empresa poseen sus ejecutivos y fuentes públicamente disponibles.

Paso 2: Conoce tus finanzas

Una vez realizado la estructura financiera y el diagnóstico empresarial se debe emprender un diagnóstico financiero que permita conocer la situación actual e histórica de la compañía. Para este fin se debe evaluar toda la información e indicadores básicos financieros que podrían tener impactos positivos o desfavorables en el análisis, revisar tendencias asociadas al manejo financiero y conocer el perfil de riesgo histórico de la compañía.

En esta etapa se suele utilizar toda la información de estados financieros o cualquier otra que la empresa posea disponible a la fecha.

Paso 3: Conoce tus necesidades futuras de caja

Posteriormente, se debe hacer una proyección de la estructura de caja donde se debe evaluar las perspectivas futuras y proyectar financieramente los flujos de caja esperados del negocio para los años siguientes, de acuerdo con las perspectivas de la Gerencia y la estrategia de la compañía.

En este mismo paso, se deben determinar los requerimientos de capital y los excedentes que puedan generarse en la operación, que parte de la información obtenida en el diagnóstico y es complementada con una simulación de elementos asociados a las tendencias macroeconómicas, del sector y específicas del negocio. Esta información permitirá conocer algunas de las necesidades futuras de la empresa en términos financieros con el fin de que puedan orientarse los esfuerzos en la operación y el desarrollo de nuevos negocios y evaluarse la viabilidad de nuevos proyectos.

Recordar: Es importante aclarar que el nivel de detalle en las proyecciones que se realicen dependerá en gran medida de la información disponible en la empresa, negocio o compañía. No siempre es necesario realizar proyecciones a un amplio nivel de detalle, pues puede desgastarte mucho en términos de tiempo. Una vez conozca las generalidades del escenario planteado y definido en términos financieros, ahí si debe dedicarte a proyectar las cifras con mayor nivel de detalle.

Paso 4: Analizar los resultados y tomar decisiones

Para terminar, con la información previamente evaluada, es necesario realizar un análisis y deben obtener recomendaciones a partir de los resultados de la caja disponible de la empresa con relación a sus requerimientos.

También, es necesario analizar las cifras en términos de la capacidad de crecimiento de la empresa y de emprender nuevos negocios, recomendaciones pertinentes con respecto a las

fortalezas que deben continuar siendo potenciadas, posibles mejoras, riesgos y oportunidades del negocio, necesidades futuras de búsqueda de posibles inversionistas, capital semilla, entre otros.

Formulación presupuestaria es un proceso que implica:

- Definir las orientaciones, normas y procedimientos que regirán el ejercicio presupuestario a formular.

- Identificar las fuentes de recursos monetarios que financiarán la ejecución del Plan Operativo, así como su contribución.

- Definir y cuantificar los recursos reales, y su valoración financiera, necesarios para la consecución de los objetivos y metas de corto plazo.

- Analizar la consistencia entre los requerimientos de recursos financieros y las estimaciones de financiamiento; revisar los objetivos y metas de corto plazo en caso de ser necesario.

- Analizar la consistencia entre los niveles macro y micro de las Políticas Económicas, Sociales y Presupuestarias.

Consideraciones para la Formulación Presupuestaria:

- Todo presupuesto deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo.

- Se enmarcará en un escenario compatible con los ingresos de la comercializadora y el principio de anualidad.

- Documentos y lineamientos a ser considerados:

- Instructivo para la Elaboración del Presupuesto (incluye actualización de la estructura organizativa e inclusión de ingresos).

Variables a considerar en la Formulación Presupuestaria:

- Ejecución Presupuestal, por lo menos la información mensual de los presupuestos alcanzados por la comercializadora.
- Proyección de Gastos del año que se formulará.
- Comportamiento de los indicadores económicos del país, del sector y subsector en el que se ubica la actividad comercial de la empresa.
- Lineamientos de Política Presupuestaria del año que se formulará a partir de las directrices que entrega el propietario o gerente de la empresa.

Introducción

El siguiente documento es realizado con el propósito de atender la necesidad de elaborar un manual o guía de presupuesto aplicable a las pyme comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago, clasificadas entre medianas y pequeñas empresas dedicadas a la venta directa de llantas.

Para llevar a cabo esta labor, fue necesario realizar una encuesta aplicada a las empresas pymes que actualmente se encuentran en funcionamiento en la ciudad, con el fin de establecer los parámetros que permitieran construir un manual que se acomode a las necesidades de estas empresas

El manual integra los objetivos que se derivan de la elaboración y ejecución de un presupuesto en la empresa, además de la identificación de las ventajas y desventajas de llevar un presupuesto en una pyme comercializadora de llantas, definiendo así mismo las etapas del ciclo presupuestal, y explicando el procedimiento en cada una de las etapas, procurando que se acople a la empresa.

Por último el manual explica paso a paso la elaboración del presupuesto en las empresas comercializadoras de llantas, presentando una estructura estándar donde se identifica a los responsables de la elaboración del presupuesto, y se dejan los formatos pro forma de las cédulas presupuestales que pondrán ser manejadas en este proceso por parte de los gerentes o administradores de este tipo de negocios.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I Generalidades del Manual

- Definición.
- Objetivo General.
- Objetivos específicos.

CAPITULO II Generalidades del presupuesto

- Definición del presupuesto.
- Objetivo del Presupuesto.
- Importancia del presupuesto.
- Ventajas y Desventajas del presupuesto.
- Ventajas.
- Desventajas.
- Requisitos para quien elabora un presupuesto.
- Principios presupuestales a ser aplicados.

CAPITULO III Etapas del presupuesto.

- Pre iniciación.
- Elaboración.
- Ejecución.
- Control.
- Evaluación.

CAPITULO IV Metodología para la elaboración del presupuesto

- Diseño del presupuesto pasó a paso.
- Variables para realizar diagnóstico interno y externo

- Establecimiento de las políticas.
- Responsables de la elaboración del presupuesto
- Cédulas Presupuestarias.
- Tiempos establecidos para la elaboración del presupuesto.
- Cronograma de aplicación.

Capítulo I: Generalidades Del Manual

Definición

Para las Pymes comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago la guía para la preparación presupuestal constituye un instructivo escrito en el cual se encuentran contempladas una serie de normas, criterios, políticas y procedimientos a seguir para llevar a cabo correctamente las etapas de elaboración del presupuesto (pre-iniciación, elaboración, ejecución, control, evaluación y retroalimentación).

Este documento servirá como guía integral para todas y cada una de las áreas encargadas de la elaboración del proceso presupuestal de la comercializadora de llantas, especificando las pautas, criterios y el paso a paso para elaborar el presupuesto operativo para el periodo determinado por la ente económico.

Objetivo General

Guiar de una manera clara y concisa la identificación de los componentes y elementos de la planeación financiera en empresas Pymes comercializadoras de llantas de Cartago; antes, durante y después del proceso presupuestal, con el objetivo de aplicar la herramienta de control interno útil y veraz durante los procesos de planeación, dirección y control en la mismas.

Objetivos Específicos

- Servir como instructivo que muestre el paso a paso del proceso a realizar por cada una de las áreas que integra el presupuesto anual de las empresas pymes comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago.
- Servir de guía, tanto para la implementación como para el sostenimiento del proceso de planeación financiera de corto plazo.
- Identificar ventajas y desventajas de la labor presupuestal en la empresa comercial en el proceso de planeación financiera y en la toma de decisiones.
- Establecer criterios de tipo administrativo, operativo y financiero propios relacionados con la conformación del presupuesto.
- Identificar los componentes y elementos requeridos en la elaboración de los diversos presupuestos y el beneficio prestado por cada uno de ellos.

Capítulo II: Generalidades Del Presupuesto

Definición De Presupuesto

Para las comercializadoras de llantas se entiende por presupuesto la actividad de planificar y prever con diligencia el futuro de los movimientos de ingresos, costos, gastos, inversión y financiamiento que afectan la operación normal del mismo establecimiento un horizonte de planeación para alcanzar los objetivos trazados por la gerencia.

Objetivo Del Presupuesto

- Consolidar información de las diferentes áreas de las empresas pymes comercializadoras de llantas que permitan proyectar cifras que se estiman alcanzar en un periodo determinado, para así tomar decisiones acerca de las responsabilidades que deberá tomar cada área funcional de las empresas para lograr ejecutar las estimaciones y las metas planteadas.

- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas económicas y financieras previstas.

- Estimar los resultados de las operaciones de comercialización.
- Estimar los resultados financieros de la comercializadora para un período determinado.
- Fijar metas y estándares de evaluación de la gestión en la alta dirección.
- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que las empresas comercializadoras de llantas de Cartago deben desarrollar en un periodo determinado.

Importancia Del Presupuesto

La importancia que tiene el presupuesto para las pymes comercializadoras de llantas, radica en que con esta herramienta se establecen las cifras que se esperan alcanzar en cada área de las empresas, (Ventas, Costos, Gastos, inventarios etc.,).

Es por ello que el presupuesto será una herramienta indispensable y moderna que permitirá el control y direccionamiento de los resultados financieros en el corto plazo, además de medir e identificar los recursos requeridos como unidad empresarial para alcanzar los objetivos trazados por la gerencia y contribuir al cumplimiento de la misión de la comercializadora. Esa previsión permite evaluar si se cuenta o no con los recursos adecuados y en las cantidades necesarias para atender las ventas estimadas y cumplir con los compromisos proyectados.

Ventajas Y Desventajas Del Presupuesto

Ventajas

En la planeación y ejecución del presupuesto de las empresas pymes comercializadoras de llantas de la ciudad de Cartago Valle del Cauca, se contempla las siguientes ventajas:

1. Conocer de antemano las cifras que se deben de alcanzar en cada área o sección de la empresa (Cantidad de llantas a vender, nivel de Compras necesarias para satisfacer el número de llantas a vender, el monto de los inventarios, el nivel de los gastos más representativos que se estima la empresa va a incurrir, y medir el margen de utilidades a alcanzar).

1. Cada área identifica sus problemas de manera temprana, analiza y discute con el fin de tomar decisiones acertadas.
2. Ayuda a la planeación adecuada de costos de comercialización y ventas.
3. A través del presupuesto se dejan las directrices necesarias para ejercer un buen control administrativo, operativo y financiero de la empresa.
4. Permitirá medir la evolución financiera de la empresa y establecer el nivel máximo o medio de las utilidades a obtener.
5. Establecer las líneas de planeación financiera de corto plazo y reorientar el rumbo de la empresa en el mercado.
6. Una de las ventajas fundamentales del manual es ser un medio informativo valioso para los integrantes de la empresa al establecer autoridades y responsabilidades.

Desventajas

Es preciso enunciar algunas de las desventajas que están implícitas en la ejecución de un presupuesto.

- El control presupuestal es una herramienta, pero tiende a confundirse y a descargarse toda la responsabilidad de la dirección.
- Sus resultados no son inmediatos.
- No se ejecuta por sí sola, cada integrante de la organización debe poner de su parte y coordinarse para que el engranaje funcione.

- A veces la información requerida para la elaboración es insuficiente o inoportuna.
- Se parte de la idea de que los datos que conforman el presupuesto son estimados por lo tanto no arrojan una verdad absoluta debido a que sujetan de juicios de quienes lo determinaron.

Requisitos En La Elaboración De Los Presupuestos

Conocimiento de la entidad (comercializadora): los presupuestos van siempre ligados al tipo de entidad, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades, las formas de su contenido de una unidad a otra principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de la empresa en que se apliquen.

Exposición del plan: el conocimiento del criterio de los directivos de la empresa en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto.

Coordinación para la ejecución del plan o política: debe existir un líder del presupuesto que actuará como enlace de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan.

Fijación del período presupuestado: la determinación de este período opera en función de diversos factores tales como:

- Estabilidad (períodos cortos o largos).
- Inestabilidad de las operaciones de la comercializadora.
- Período del proceso de comercialización.
- Ventas de temporada.
- Dirección y Vigilancia: una vez aprobado los planes, las áreas o departamentos deberán elaborar sus planes o presupuestos de acuerdo a las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes.
- Apoyo directivo: Es indispensable para la buena realización y desarrollo del presupuesto que los convierta en un plan de acción operativo y patrón de lo ejecutado y no solo informativo.

Requisitos para quien elabora un presupuesto

Ante todo se debe entender que el presupuesto es una actividad que se elabora de manera conjunta por cada una de las personas que funcionan en pro de los objetivos de la organización, es decir en cada nivel y proceso, sin embargo para que un presupuesto se lleve a cabo satisfactoriamente es necesario que la dirección lo elabore sobre la base de acción colaborativa y participativa de todos y cada uno de los involucrados, estableciendo los niveles de responsabilidad, coordinación y control en todo el proceso planificador y en la fase de su materialización y ejecución.

Para quien elabora un presupuesto es preciso que acate algunos requisitos importantes como:

1. Conocimientos previos (Experiencia), en lo concerniente a la preparación de un presupuesto.
2. Para la elaboración es importante analizar e interpretar y considerar los diversos factores interno y externos que afectan a la empresa.
3. Integrar toda la información cuantitativa y cualitativa que se necesite para proyectar las cifras que se esperan alcanzar acorde a los criterios técnicos establecidos desde la gerencia.
4. Para la proyección de las cifras es indispensable el manejo de técnicas estadísticas presupuestales e inferencial
5. Ejercer control periódico para medir y corregir las actuaciones de las distintas áreas de la comercializadora relacionadas con la elaboración del presupuesto.
6. Capacidad de realizar una evaluación del estado de la ejecución del presupuesto.
7. Manejo de herramientas de Excel, software contable y buen dominio de las operaciones básicas, capacidad analítica y habilidad en la identificación de las variables de amenaza para el negocio y su incorporación en los criterios de estimación y proyección.

Tabla 23. Principios presupuestales a ser aplicados en las comercializadoras.

Principios Rectores	Principios aplicables
<p>DE PREVISIÓN: Como su nombre lo indica, se refiere a anticiparse a los hechos que puedan dar lugar a variaciones importantes en los procesos como por ejemplo: subió el precio de las llantas más comercializadoras, se avecinan campañas políticas, se avecina un paro de transportadores , mala competencia, apertura de competencia, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Predictibilidad: es viable anticiparnos a posibles hechos como por ejemplo las elecciones políticas. • De determinación cuantitativa: el plan debe determinarse monetariamente en nuestro caso en pesos, ya que es la moneda funcional de las empresas. • De objetivo: si hay un objetivo se puede prever. • Precisión: este plan presupuestal debe darse en función de la exactitud, evitando a toda costa las posibles confusiones ejemplo cuando y como se sacan promociones para rotar inventario.
<p>DE PLANEACIÓN: Se refiere a organizar las futuras acciones que se han de emprender como promociones, publicidad, capacitaciones, ingreso de nuevos productos, ingreso de nuevos proveedores, deudas etc., entre los principios de planeación se encuentran:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De contabilidad: cuando se instala un tipo de sistema, como lo es el presupuestal el costo-beneficio debe ser útil y fructuoso para la empresa; no sirve de nada gastar muchos recursos y tiempo en la implantación de algo así, si no es.

Continuación tabla 23.

Principios Rectores	Principios aplicables
	<p data-bbox="829 348 1349 447">Aprovechado al máximo por la gerencia y la dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="792 478 1354 905"> <p data-bbox="829 478 1349 905">• De flexibilidad: el presupuesto por ser en parte estimativo, da lugar al error; es por ellos que se debe permitir libertad de cambio en el para sus ajustes debido a que el sector en el que se encuentra la empresa es cambiante en cuanto a sus proveedores y el entorno.</p> <li data-bbox="792 940 1354 1503"> <p data-bbox="829 940 1349 1503">• De unidad: Cada función debe tener su presupuesto, y después cada uno de estos debe trabajar coordinado de manera general (empresa); por ejemplo el área de ventas tendrá su presupuesto, el de recursos humanos otro y la comercialización y mercadeo; pero cada uno de ellos debe conjugarse con el otro y así ejecutarse en función de la empresa.</p> <li data-bbox="792 1539 1354 1766"> <p data-bbox="829 1539 1349 1766">• De confianza: la fe de cada una de las personas que interactúa con el proceso presupuestal, además de su apoyo conduce a los buenos resultados de este, por ello antes</p>

Continuación tabla 23.

Principios Rectores	Principios aplicables
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="802 348 1360 583">• de iniciar cada vigencia de realiza un comunicado de instrucciones y animo que propicie la colaboración del personal a el proceso. <li data-bbox="802 615 1360 982">• De participación: cada una de las partes y personas que trabajan en función de las empresas pymes comercializadoras de llantas deben interactuar y poner de su parte para la planeación y el control, para asegurar óptimos resultados. <li data-bbox="802 1014 1360 1381">• De oportunidad: la información y el cumplimiento de los tiempos permite la toma de decisiones congruentes a los fines establecidos este se realizara en función del cronograma que se explica detalladamente en las páginas siguientes. <li data-bbox="802 1413 1360 1843">• De contabilidad por áreas de responsabilidad: la contabilidad es una herramienta muy útil y eficaz, que además de permitir orden e información, admite controlar y la tomar decisiones, es por ello que cada área debe ser ordenada con el especial la de contabilidad

Continuación tabla 23.

Principios Rectores	Principios aplicables
<p>DE ORGANIZACIÓN: las distribuciones, delimitaciones y asignaciones de responsabilidad estimulan a que la empresa funcione coordinadamente, tal como una máquina y sus engranes. Para ello se tienen en cuenta 2 principios básicos como el orden y la comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El orden: la asignación de cargos y jerarquías siempre serán buenas para delimitar responsabilidades, deberes y obligaciones. • Comunicación: la información es como la sangre que fluye en la empresa y da vida a cada uno de los órganos o áreas de la organizaciones pymes comercializadoras de llantas, es por ello que una obstrucción o inconveniente interviene de manera negativa en el funcionamiento.
<p>DE DIRECCIÓN: Conducen al logro de los objetivos deseados y de las metas propuestas. Y para ello se tienen en cuenta:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad: la autoridad indica mayores responsabilidades; jamás el poder eximirá de la responsabilidad. • Coordinación: siempre el interés general será más importante que el particular.
<p>DE CONTROL: Con estos se ayuda a retroalimentar el proceso y a vigilar su marcha debida para alcanzar los objetivos y logros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De normas: el presupuesto es la norma clave de la empresa, es por ello que debe ser establecido de manera clara y concisa para alcanzar la maximización de beneficios y utilidades. • De consciencia de costos: los costos deben ser cuidados por cada individuo o área, debido al impacto que ocasionan.

Fuente: Principios fijados por Burbano, en presupuesto y planeación.

Tabla 24. Variables para realizar el diagnóstico interno y externo.

Variables	Subvariables
<p>Variables internas (Controlables)</p>	<p>Las pymes comercializadoras de llantas, se ven enfrentadas a una serie de variables, las cuales según su impacto y gobernabilidad son clasificadas entre controladas por la empresa y que deben ser observadas con el fin de evaluar la situación interna de la empresa.</p> <p>Algunas de las variables controlables por la comercializadora están las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Objetivos determinados desde la gerencia, los cuales pueden ser reformados por la autoridad gerencial o administrativa de la comercializadora, estos objetivos se enmarcan en la Misión y Visión, así como los demás elementos que están inmersos en el marco estratégico empresarial, los cuales marcan hacia donde se dirige la empresa. Cambio en los objetivos y metas afectan directamente sobre las expectativas trazadas en el presupuesto y hará que este tenga otro impacto y alcance.

Continuación Tabla 24.

Variables	Subvariables
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="824 352 1344 1087">• La estrategia competitiva, es una disposición propia de la empresa que se traza y debe ser considerada dentro de los propósitos definidos en la planeación financiera de corto plazo. La gerencia interpreta las líneas estrategias y a partir de esta lectura toma la decisión de cómo enfrentar la competencia. La ejecución de la estrategia pueden acarrear adicionalmente gastos y costos que deben ser observados dentro del presupuesto y su afectación del mismo<li data-bbox="824 1098 1344 1791">• Las políticas gerenciales y contables; las decisiones de la gerencia están orientadas al medir la utilidad del proceso presupuestal en la empresa para ello se crean políticas que se acomoden al ambiente de la misma actuando colectivamente con las políticas contables que se soliciten ser utilizadas para el progreso del presupuesto y de la información.

Continuación tabla 24.

Variables	Subvariables
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="824 352 1339 877">• Iniciativas de inversión; estas deben de ser estudiadas intensamente, para encontrar el beneficio de estas inversiones y el futuro de las mismas en la comercializadora, estimando los riesgos y la afectación de estos en el presupuesto, y evaluando moderadamente los beneficios que alcanzarán de las inversiones.<li data-bbox="824 913 1347 1753">• La calidad de los productos comercializados es importante porque de esto obedece la salida al mercado de los productos, excelente calidad de los productos aminorará una potencial devoluciones en las cantidades vendidas que involucra una afectación directa en el presupuesto, ya que las devoluciones son un factor complejo de estimar dentro de un proceso presupuestal y la realización de una devolución afectan los resultados estimados en el presupuesto.

Continuación Tabla 24.

Variables	Subvariables
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="824 352 1344 821">• Los canales de distribución de los productos deben ser designados realizando un estudio del costo beneficio, es decir se observa que se necesita para que estos canales distribuyan el producto cabalmente sin que esto sea más costoso que los beneficios que se esperan.<li data-bbox="824 863 1344 1625">• Mercadeo: Medio controlable en las empresas; porque el uso de este medio de difusión puede o no ser observado por la empresa, sin embargo si la empresa lo tiene en cuenta por la probabilidad de éxito en la utilización de publicidad y que el valor de este gasto será compensado con los beneficios que se esperan recibir entonces es viable y debe estimarse el valor del gasto en el presupuesto.

Continuación Tabla 24.

Variables	Subvariables
<p data-bbox="224 877 743 919">VARIABLES EXTERNAS (NO CONTROLABLES)</p> <p data-bbox="186 951 735 1287">Existen para la pymes variables que afectan desde el ámbito externo, las cuales no son controlables y los efectos que traen para la empresa deben ser considerados de alto riesgo. Las variables son:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="820 342 1336 867">• Gusto del consumidor; es una variable que afecta el consumo dependiendo del gusto de los demandantes dentro del mercado donde se instituyan las operaciones de la empresa. Por esto la empresa debe de conocer las preferencias de consumo partiendo de datos estadísticos y situaciones actuales del mercado. <li data-bbox="820 888 1352 1833">• Políticas fiscales y tributarias; es de gran importancia considerarlo debido a que es esencial instituir las medidas que permitan atenuar el impacto de las normas tributarias que son impuestas e integrar estrategias que les proporcionen que esta obligación no se vuelva un inconveniente y que estas obligaciones implícitas se cumplan debidamente como son efectuar correctamente las retenciones en la fuentes, declarar los impuestos que la comercializadora haya generado y establecer la estrategia que atienda oportunamente las obligaciones, de la forma legal y no eludiendo estas obligaciones que son tan sensibles..

Continuación Tabla 24.

Variables	Subvariables
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="824 352 1352 1203"> <p>• Normas gubernamentales; es un punto de gran importancia ya que las empresas desarrollan sus actividades con el conocimiento de normas o leyes que debido a su desconocimiento puedan afectar de manera negativa a la empresa. Por la actividad de las pymes comercializadoras de llantas que desarrolla la comercialización de llantas para todo tipo de vehículo, es importante seguir las normas gubernamentales aplicables, como los estándares de calidad, normas de medio ambiente, normas laborales, salarios y beneficios a los empleados etc.</p> <li data-bbox="824 1234 1352 1854"> <p>• Situación financiera y política del país; vender en una economía fluctuante hace que las pymes se enfrenten a situaciones con cierto grado de incertidumbre, es primordial observar las debilidades del sector en el que operan las comercializadoras y analizar los beneficios de las decisiones sobre las diferentes alternativas que optan y que han de conducir la empresa a una mejor condición financiera en el entorno.</p>

Continuación Tabla 24.

Variables	Subvariables
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="824 352 1344 1010">• Inflación y devaluación; esta variable está presente en todas las economías del mundo, y para cualquier empresa la posibilidad de afectación está dado por el grado y profundidad con la economía externa. Es significativo considerar los arreglos acertados al presupuesto causados por la inflación y que la empresa sea muy prudente en sus compras e inversiones en tiempos de inflación o deflación. Con el fin de mitigar los efectos negativos. <li data-bbox="824 1037 1344 1871">• Tasas de interés; manejar y evaluar el impacto de las altas tasas de intereses. Es necesario para establecer políticas de endeudamiento, manejo de cartera y de inversiones que le permita a la comercializadora protegerse de los impactos negativos en sus estados financieros. En los periodos en los cuales la empresa se enfrente a pagos de altos intereses ante los compromisos bancarios es recomendable no contraer obligaciones financiera hasta tanto no sea los tiempos de menor costo, por cuanto a mayor tasas de interés, mayores serán los intereses y menor la utilidad.

Continuación Tabla 24.

Variables	Subvariables
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="824 352 1349 1262">• Acciones de la competencia: Las actividades que realiza la competencia para incrementar sus ventas y por consiguiente afectar el equilibrio del mercado de los demás agentes participantes, es preciso anticiparse a estas movidas y reacomodarse a los cambios de posicionamiento y participación que los líderes imponen con sus movidas. La comercializadora debe buscar la manera de contrarrestar las acciones de la competencia como una movida inteligente en el mercado. <li data-bbox="824 1304 1341 1808">• Lo ideal para las empresas es actuar bajo un escenario de una sana competencia, intensa e inteligente, pero que permita reaccionar y reacomodarse. La clave sustancial para los negocios actuales es estar un paso adelante de la competencia a través de movidas estratégicas como la innovación y la publicidad atrayente

Fuente: Ilustración propia.

Responsables en la elaboración del presupuesto.

Para las comercializadoras de llantas de Cartago Valle del Cauca, es vital establecer un grupo o equipo líder para elaborar y preparar el presupuesto operativo de la empresa, de tal manera que se puedan establecer las responsabilidades funcionales básicas para que el proceso rinda sus frutos.

Entre las funciones y responsabilidades a designar al grupo o equipo líder están:

- Plantear las observaciones acerca de la mecánica operativa para la elaboración y preparación del presupuesto. Cada área funcional de la comercializadora se le asigna una responsabilidad específica, por ejemplo, el área comercial debe realizar las estimaciones y proyecciones de ventas, dar aplicación a la políticas de precios, aplicar los criterios fijados para calcular el presupuesto de ventas de contado y presupuesto de las ventas a crédito, así mismo, estimar el presupuesto de publicidad, el monto de las comisiones, el estimativo de los descuentos en ventas, y demás factores asociados a esta áreas.

Así sucesivamente, cada área acorde a su competencia elabora y estructura el presupuesto correspondiente. Una vez que cada área prepare su presupuesto se ha de integrar en un solo documento debidamente articulado y consecuente. El líder hará la debida consolidación y revisión total del mismo evaluando que los presupuestos se articulen entre sí y generen el impacto que se busca.

Cada responsable se le entrega los criterios, políticas, normas, información base, tiempo de preparación y formatos a manejar.

- El gerente aprueba y comunica el presupuesto general de la empresa, después de las revisiones y ajustes realizados al mismo. Es responsable de socializar y lograr la cohesión de los

diversos responsables para que se cumplan los presupuestos y se les haga los seguimientos y controles respectivos.

- Preparar los informes periódicos sobre el avance y ejecución del presupuesto, cada área se hace responsable y luego enviar el informe a la gerencia para su consolidación y evaluación integral.
- Elegir un líder responsable de enlace entre los responsables por cada área y el gerente, con la suficiente capacidad de dar respuesta a los diversos factores que se presenten en virtud de la preparación, ejecución, seguimiento, control y evaluación de resultado.

Funciones generales del líder

Velar para que la guía o manual para la elaboración, preparación, ejecución, seguimiento y control del presupuesto, se aplique y se actualice.

Hacer que el manual se mantenga vigente y se dé estricto cumplimiento de los procedimientos allí establecidos.

Trabajar conjuntamente con los responsables de las diferentes áreas de la empresa, donde se identifiquen las necesidades de integrar en el presupuesto algunas partidas que son posibles que se materialicen en el periodo que se desarrollará en el presupuesto y de eliminar otras que no poseen importancia o que su materialización es improbable que sucedan.

Coordinar las actividades de control y evaluación del presupuesto y socializarlas con los diversos responsables.

Acatar las indicaciones de la junta directiva, y sugerir a los mismos los cambios y ajustes sobre la forma de ejecutar las directrices fijadas al interior del manual. Mantener la línea para seguir los lineamientos del presupuesto.

Medir a través de los diversos indicadores el impacto del presupuesto en el desarrollo de la actividad de la empresa y de realizar los ajustes que se presenten.

Consolidar los informes parciales del estado de ejecución del presupuesto.

Comunicar y socializar el informe final donde se compare la ejecución real de presupuesto contra lo que inicialmente se proyectó.

Establecimiento de las políticas y criterios para la elaboración de presupuesto

La guía metodológica de cómo elaborar el presupuesto de las comercializadoras de llantas es preciso dejar las líneas de cómo los responsables pueden establecer las políticas para estructurar el proceso presupuestal. El establecimiento de una política debe responder a una necesidad y a la vez, ser producto de un análisis de la pertinencia y eficiencia de la política para lograr los resultados esperados.

Dentro de las comercializadoras de llantas de Cartago Valle se han de considerar los siguientes lineamientos de políticas;

- **Con relación a las ventas y la condición de la venta;** debe de instituir un porcentaje para las ventas a crédito y de contado acorde a los rangos o promedio que arroje el análisis histórico de estas, o en su defecto, es la Gerencia que previo análisis establecerá como política que porcentaje de las ventas se darán por la línea del crédito y que otro tanto entonces se maneja como venta de contado. La mayoría de las comercializadoras manejan un 80%-20% de contado y crédito.

Otro de los criterios a considerar tiene correlación con el nivel de liquidez que se manejará desde la gerencia y los compromisos de pagos que establezca. Esto lo determina el nivel de compromisos, es muy propio de cada negocio.

Así mismo, fijar reglas claras al momento de otorgar los créditos o aumentarlos para reducir el riesgo sobre la cartera y la necesidad de aumentar la provisión para cartera de difícil recaudo.

- **El establecimiento de los precios de venta.** La línea de fijación de los precios de venta de los diversos tipos de productos (llantas que distribuye y comercializan las pymes locales puede manejar en los siguientes tres escenarios:

- Escenario 1: Costo fijo + Costo Variable + un % sobre el precio final de venta esperado.

Lo anterior se traduce en la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Fijo} + \text{Costo Variable} / (1 - \text{Margen Deseada por producto})$$

Es necesario que la gerencia mantenga un cercano conocimiento y análisis de los precios de ventas que se vienen dando en el mercado y decidir cuál es el margen aceptable y no llegar a fijar una política que genere malestar en el mercado y se fijen o bien altos precios de venta o precios bajos.

Escenario 2: El mismo esquema de Costos, pero el margen de utilidad deseado se toma del promedio de los precios que operan en el mercado.

Formula = (precio negocio 1 + precio negocio 2 + precio negocio 3 +... precio negocio n)/
Número de datos obtenidos.

El Escenario 3: Mantener la estructura de costos, pero el margen de utilidad estará dado por el precio expectativa, esto es, que precio estará dispuesto a pagar el consumidor por el producto que la empresa le está vendiendo. Nota: este escenario no es muy recomendable.

- **Con respecto a las compras.** Para la compra de llantas es importante establecer acuerdos de compra con los proveedores acorde a los históricos de compra. Los plazos a negociar con los proveedores dependen del poder de negociación, del nivel de compras a escala, de la capacidad

de negociación y de otros factores internos como la medición del ciclo del efectivo. Cada gerente tiene sus propias estrategias y actúa acorde a las características propias y al músculo financiero que se tenga.

- **Política crediticia (Cartera);** para las cuentas por cobrar a los clientes, se deben de observar que periodos se han venido otorgando. El plazo para la cancelación de una factura no deben de pasar los máximo establecidos desde el mismo momento de aprobar los plazos otorgados a los diferentes clientes.

Los responsables de preparar la información correspondiente a la cartera deben levantar los respectivos indicadores como rotación de la cartera y días de cartera, estos son claves para ser tenidos en cuenta en la elaboración de los presupuestos. Como criterio, la gerencia debe establecer que si los clientes sobrepasan los tiempos máximos otorgados, la cartera debe entrar en el proceso inicial de circularización de saldo, si no se tiene respuesta, iniciar el cobro pre jurídico y si no hay avances, se pasa a la etapa final, esto es, el cobro jurídico.

Además de lo anterior, dentro del proceso de seguimiento y control le sigue la fase de la evaluación de la cartera, en esta se determinan las situaciones específicas, lo cual debe conducir a la construcción de la matriz de cartera, donde se categorizan los saldo de los clientes deudores por edades, y se identifica a partir de está el nivel de deterioro de la cartera y la fijación de la provisión de la cartera que entra en los umbrales de incobrables.

- **Gastos de administración y ventas:** Para los gastos es importante ejecutarlos durante el mes que se causen, para que no se presenten aumentos durante los periodos siguientes en la cuenta por pagar. Si la situación de iliquidez se presenta, el presupuesto de caja se afecta por cuanto la empresa debe demorar los pagos de las cuentas más inmediatas, cumplir con las más antiguas, mientras los flujos de recursos líquidos se equilibran en la empresa.

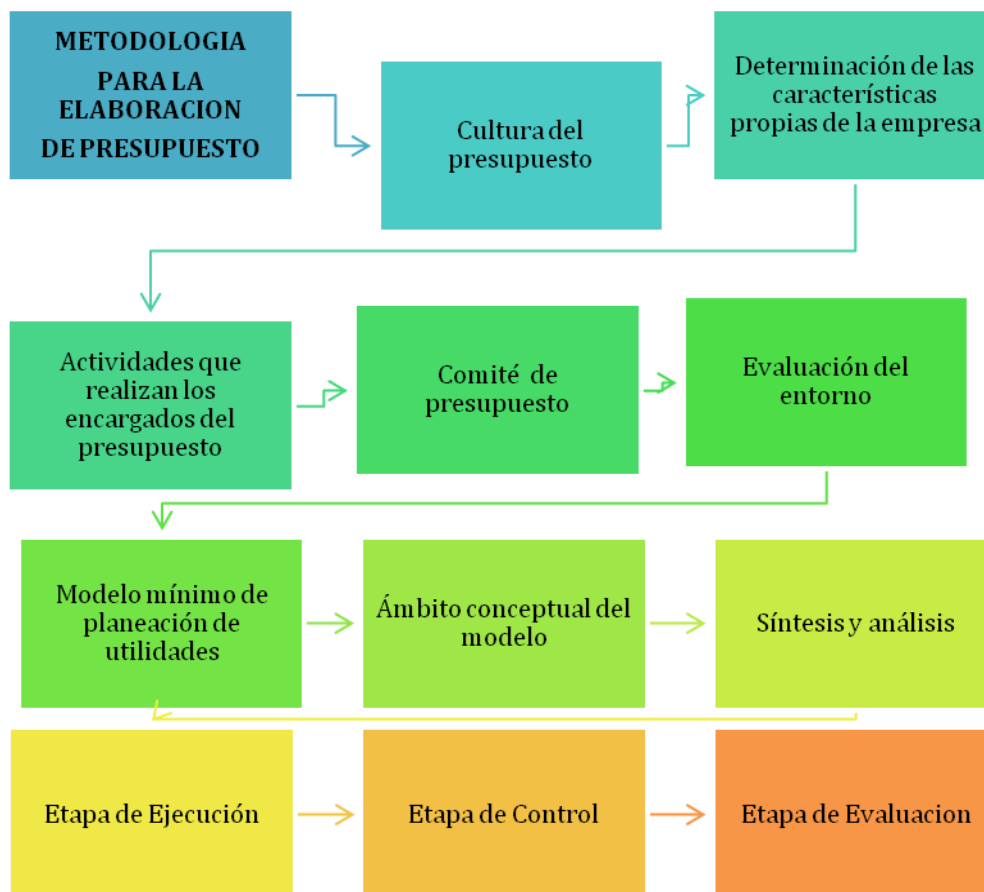
La gerencia puede establecer grados o porcentajes de cubrimiento de los compromisos de pago de las cuentas por pagar generadas acorde a su ciclo de caja. Lo ideal es cumplir a tiempo con los pagos, pero al presentarse eventos de iliquidez es decisión de la gerencia establecer una determinada estrategia de cubrimiento de los pagos, por eso es tan importante construir el flujo de caja de la empresa. Los desembolsos de efectivo orientados a gastos se deben ejecutar acordes a la prioridad fijada por la gerencia y a la jerarquía de exigencia de los mismos, siendo los impuestos, la nómina, los bancos y los proveedores, ese orden jerárquico a seguir.

- **Financiamiento;** las pymes comercializadoras de llantas deben de encontrar las mejores posibilidades de financiamiento (crédito financiero) acorde a las alternativas analizadas según el mercado bancario. El sistema financiero y la red bancaria ofrece a los empresarios una vasta canasta de productos crediticios a diversos costos, la misión de la gerencia es la de estimar previamente las necesidades de financiación, tasas más recomendables, el monto de los créditos y simular los costos financieros acorde a las tasa más recomendables y medir su impacto en los estados de resultados proyectados, e igual sobre las utilidades metas previstas en su proceso de planeación operativa financiera de corto plazo.

Capítulo III Etapas De Elaboración Del Presupuesto

Pre Iniciación

Ilustración 17. Etapas De Elaboración Del Presupuesto.



Fuente: Esquema aportación propia. Tomado de los apuntes de clase de presupuestos, Univalle sede Cartago 2016.

Etapa de pre iniciación:

En esta etapa se analizarán los datos obtenidos de ejercicios presupuestales anteriores, así como la información histórica, las tendencias (ventas, costos, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, importaciones de llantas, precios internos, precios externos, entre otros) y los indicadores de gestión; en esta etapa se enmarca una ruta previa que será definitiva durante el desarrollo de la actividad presupuestal:

Este análisis sirve para dar un diagnóstico de la comercializadora y enseguida asentar los fundamentos del planteamiento estratégico, en este se observan los campos que la empresa debe de elegir para tomar sus decisiones, si por un lado opta por seleccionar estrategias competitivas, donde se tiene como objetivo ser líderes en ciertas áreas financieras como por ejemplo en reducir costos de distribución y logística, o se elige por seleccionar estrategias de opciones de crecimiento comercial, que indica ser más intensivos en la incursión de mercados y diversificando la propuesta de bienes o servicios.

1. La cultura del presupuesto:

Se debe inculcar en cada uno de los participantes del proceso de las pymes comercializadoras la ideología de unión y uniformidad para conseguir un resultado óptimo.

2. Determinación de las características propias de la Comercializadora como unidad de empresa:

3. Evaluación del entorno:

En el plan financiero de corto plazo (preparación de los presupuestos) se debe tener en cuenta los aspectos del entorno tanto internos como externos; quien conoce sus fortalezas y debilidades está bien preparado para la batalla, es por ello que se hace indispensable determinar y estudiar las características de las empresas y del sector comercial de llantas, de esta manera el presupuesto estará menos expuesto al riesgo provocado por la incertidumbre.

4. Modelo mínimo de planeación de utilidades:

Durante esta etapa de pre-inicio se dará paso al establecimiento de objetivos, políticas, criterios, relacionadas con las ventas, los costos, recursos financieros y gastos para la comercialización de llantas que impulsen un mejor resultado en las utilidades o que generen mayores beneficios para el negocio.

5. Ámbito conceptual del modelo:

Para la elaboración se recopilarán datos e información cuantitativa (cifras) y cualitativas (apreciaciones del entorno) tanto interna como externa, donde se debe incluir el análisis del mercado, evaluar las estimaciones de ventas del periodo anterior, los niveles de inventarios establecidos y las políticas de estos últimos para la realización del presupuesto.

Ventas proyectadas: una vez se analiza el mercado potencial del negocio, se proyectan los volúmenes de ventas a realizarse por línea o tipo de productos (llantas). La proyección de ventas en cantidades consiste en definir la demanda potencial de llantas, es decir, la cantidad de llantas comercializadas por las pymes de Cartago y que los clientes están dispuestos a adquirir, atendiendo al precio, calidad, servicio y garantía.

Inventarios: se establecen los volúmenes de inventarios para cubrir la demanda potencial y para mantener una cantidad de unidades al final del periodo como margen de seguridad y atender posibles desniveles en la demanda.

De cobro

1. La cartera se revisará cada 3 meses, por el método general, esto es, monto, cliente, fecha de expedición de factura, fecha de abonos y fecha de corte, determinando el saldo correspondiente. Según el resultado se clasifica por edades la cartera y se establecen los montos pendientes de cobro.

La planeación y estudio de esta información permitirá a la gerencia analizar y desarrollar tácticas y estrategias para tomar decisiones respecto al recaudo de cartera.

Objetivos generales:

- Comercializar los productos en los mercados activos de consumo que permita asegurar la venta de las llantas. así mismo se debe observar la competitividad del producto en cuanto a su precio de venta detallista con respecto a los precios del mercado o de la competencia. La fijación del precio procura obtener márgenes de utilidad atractivos.

- Auspiciar el crecimiento de la comercializadora mediante el amor hacia el negocio por parte de los empleados, impulsar el buen clima laboral.

- Atraer inversionistas a partir del fortalecimiento del valor de la empresa constituido por su buen nombre y por sus resultados económicos y sus márgenes de utilidades.

- Reforzar la reputación y reconocimiento de la empresa con publicidad concluyente y persuasiva.

- Incursionar en nuevos mercados, y diversificar la oferta de los productos.

- Fortalecer la imagen de la comercializadora en el mercado, intensificando las campañas de publicidad de sus productos, en tanto el mercado lo permita y las condiciones del entorno así lo exijan.

Objetivos específicos:

- Aumentar en un determinado porcentaje (X%) y acorde a los estimativos obtenidos por técnicas de aplicación estadísticas las ventas del periodo con respecto a los periodos anteriores.

- Analizar los efectos financieros y económicos que produce una decisión de la gerencia al fijar un aumento del precio de venta fuera de las condiciones del mercado y sin evaluar la movida de los competidores.

- Bajar los costos en un porcentaje razonable (X%), durante el periodo. Aplicando políticas internas de costos y gastos.

- Observar los efectos que genera la aplicación del presupuesto en temas tributarios y fiscales para la empresa.
- Atender la deuda u obligaciones de manera estratégica, optando que prime la liquidez en el negocio pero sin que le implique pesadas deudas financieras o con proveedores y costos adicionales que resten competitividad a la empresa.
- Atender oportunamente los asuntos legales y laborales, siempre estimando hechos que pueden afectar la empresa por los agentes externos.

Etapa de elaboración:

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, según las pautas siguientes:

- En lo referente a las ventas, se proyectan las cantidades de llantas a vender. Utilizando técnicas de proyección reconocidas (Tendencias, Media Geométrica, Mínimos Cuadrado, regresión lineal, promedios móviles, entre muchos otros), con esto se establece una estimación de las ventas. se analizan los diferentes resultados obtenidos por la aplicación de las técnicas y se evalúan los resultados más acordes a la situación financiera, social y económica de la comercializadora así mismo del ambiente y las variables micro y macro económicas. (Inflación, devaluación, comportamiento de la tasa de cambio, el nivel de empleo, tasas de interés, consumo, mercado de los vehículos usados y nuevos, incrementos de la actividad transportista, entre otros factores).
- Presupuestadas las ventas, se proyectan las compras necesarias para satisfacer las cantidades a vender.

- Se establecen las políticas que regulan los niveles de inventarios iniciales y finales con las cuales se mantendrán las cantidades de llantas en los periodos establecidos.
- los encargados del personal, deben realizar el presupuesto de los gastos que tendrá la comercializadora en el periodo por concepto de nómina y de otras vinculaciones laborales, como honorarios y servicios generales, todo medido en términos monetarios.
- En caso de que la comercializadora de llanta estima o planea realizar inversiones, en el presupuesto se proyectaran los posibles ingresos que la empresa obtendrá de esas inversiones y los costos relacionados con la decisión de realizar la inversión tales costos pueden relacionarse con asesorías financieras y trámites correspondientes.
- El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia o presidencia con los comentarios y recomendaciones pertinentes.
- Analizado y discutidas sus conveniencias financieras se procede a ajustarlo, publicarlo y difundirlo.

En la elaboración, cada departamento debe planear sus actividades:

VENTAS Y MERCADEO: Planifica las ventas determinando las cantidades, precios, sucursales, distribuidores, publicidad, promociones y demás relaciones con su función.

FINANCIERA: Estimación de los costos y gastos: La persona responsable prepara un pronóstico de necesidades de efectivo según lo requieran las demás áreas y además se acompaña del estimativo de recursos adicionales si fuere necesario, estableciendo para esto la canasta de las posibles fuentes de financiamiento y los costos de las mismas.

COMPRAS: programar la compra de los inventarios de llantas requeridos según análisis de ventas y mercadeo, criterios de inventarios fijados, nivel de inversión requerido.

RECURSOS HUMANOS: Estima el nivel de los salarios y las prestaciones del personal, los gastos asociados o beneficios de los empleados, además de las necesidades de recursos complementarias para el apoyo de las operaciones propias de la comercializadora.

Etapa de ejecución:

En esta etapa se pone en marcha efectivamente el plan para alcanzar los objetivos, las metas, los propósitos, combinando los recursos y utilizando éstos bajo criterios de eficiencia, eficacia, productividad y economía.

En esta etapa el líder designado para dar vía ejecutoria al presupuesto, tiene la responsabilidad directa de prestar colaboración a las demás áreas en aras de asegurar el logro de los objetivos contemplados. Igualmente, presentará informes de ejecución periódicos (cada dos meses o cada tres meses, esto lo define la gerencia), seguimientos y control de los diversos componentes y elementos que integran el presupuesto de la comercializadora, acompañado de los respectivos análisis cualitativos y cuantitativos, gráficos, tablas, opiniones y recomendaciones, para que la gerencia tome las decisiones correspondientes.

Ilustración 18. Etapa de ejecución.



Fuente: Esquema aportación propia. Tomado de los apuntes de clase de presupuestos, Univalle sede Cartago 2016.

Etapa de control

Es importante incorporar en esta etapa del proceso de presupuesto, el componente de control, por cuanto no se puede concebir un desarrollo presupuestal en sí, sin un adecuado control.

Los procedimientos más importantes a realizar en esta etapa son:

1. Preparación de informes de ejecución parcial y acumulada que incluyan comparaciones numéricas y porcentuales de lo real vs lo presupuestado en cada una de las áreas. (Ventas presenta su comparativo tomando la ventas reales vs las ventas presupuestadas, reflejando las variaciones y explicando el porqué se pudieron presentar esas variaciones, igual el responsable del área administrativa frente a los gastos operacionales, los reales vs los presupuestados, y así lo hará cada responsable de un proceso del presupuesto de la empresa).

2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas. (Cualitativa y cuantitativamente).

3. Valorar la posibilidad de realizar ajustes al presupuesto, estos ajustes pueden ser ocasionados por los efectos de fenómenos económicos que perturban la situación financiera de las empresas.

El control presupuestal

El control presupuestario es uno de los más importantes sistemas integrados de control de la actividad económico-financiera de la empresa. Constituye una fase fundamental dentro de la gestión presupuestaria y está orientado a:

Comparar los datos reales con los objetivos fijados en el presupuesto: La actividad de la empresa ocasiona unos resultados, que el sistema de control debe poner de manifiesto. Estos resultados habrán de compararse con los objetivos preestablecidos en el proceso de planificación, poniendo de manifiesto las desviaciones existentes entre resultados reales y

previstos. (Presupuesto real o ejecución lograda vs Presupuesto establecido, el resultado puede ser mayor o menor según el caso). Por ejemplo, ventas tiene un presupuesto estimado de \$ 1.000.000 de ventas para las llantas tipo 1, pero al cierre del mes, solo se alcanza ventas por \$ 9.500.000, dándose una diferencia de \$ 500.000 frente a lo estimado.

Tabla 25. Representación de ejemplo.

Presupuesto Real	Presupuesto estimado	Variación \$	%
\$ 9.500.000	\$ 10.000.000	(\$ 500.000)	5%.

Fuente: Esquema aportación propio.

En este caso, el responsable de las ventas por ejemplo, da su informe estableciendo las razones por las cuales no se alcanzaron las metas de ventas y propone acciones para que en el siguiente periodo se alcance la meta de ventas.

Quantificar e interpretar las posibles diferencias: Cualquier desviación debe ser siempre cuantificable, y las mismas podrán ser tanto positivas como negativas. Además de su cuantificación será necesario analizar las causas y responsables de las mismas.

Adoptar las medidas correctivas oportunas: Es necesario decidir las acciones correctivas que consigan reducir las desviaciones y que mejor reconduzcan a la empresa nuevamente al logro de los objetivos establecidos.

Seguimiento y control de la implantación de las anteriores medidas: se produce, por tanto, una retroalimentación del sistema que puede alcanzar todos los niveles de la empresa.

Esquema del Control Presupuestario

El informe de control presupuestario se realiza normalmente con una periodicidad semanal o mensual, aunque siempre dependerá de la línea de negocio de cada empresa, y está orientado a proporcionar una información suficientemente detallada, para controlar los ingresos, costos y resultados de las distintas actividades, clientes, mercados, productos, servicios y departamentos de la empresa.

Requisitos

Todo sistema de control presupuestario debe cumplir una serie de requisitos:

- i. La dirección debe estar comprometida con el sistema de control.
- ii. Debe adaptarse en la medida de lo posible a la estructura organizativa de la empresa.
- iii. Debe apoyarse en un eficiente sistema de información contable que proporcione datos fiables y oportunos.
- iv. Debe basarse en el principio de control por excepción, es decir solo las desviaciones de mayor representatividad deben centrar la atención preferente en cuanto al análisis de sus causas y la adopción de medidas correctivas.
- v. Debe existir siempre un seguimiento pormenorizado de las medidas correctivas adoptadas, por lo general cada mes, o cada dos meses o cada tres meses, pero no pasar de estos tres periodos.

Ventajas

Las ventajas de un sistema eficaz de control presupuestario son las siguientes:

- i. Permite coordinar las actividades de las distintas áreas de la empresa.
- ii. Permite identificar problemas potenciales.
- iii. Da lugar a la existencia de una estructura claramente definida en lo referente a los niveles de responsabilidad.

- iv. Compara los resultados reales con los presupuestados, analizando desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- v. Aprovecha las capacidades del conjunto de la organización a través de una gestión participativa.

Seguimiento: Establecer la variación entre lo presupuestado y lo real

Comparar el presupuesto establecido con lo real o lo ejecutado, habitualmente hace referencia al “análisis de varianza”, una función principal en la contabilidad de gestión, quien se enfoca en producir información futura, tal como desarrollar presupuestos y medir rendimientos, para utilización interna y privada de los gerentes. Permitiendo a los gerentes, formular estrategias comerciales, planificar actividades y evaluar resultados. Brindando información orientada hacia la decisión, la contabilidad de gestión sirve como un mecanismo para una mejor administración.

Midiendo resultados

Medir los resultados reales con respecto al presupuesto tiene como objetivo monitorear y registrar las actividades comerciales, y estos resultados se utilizan para una mayor evaluación del rendimiento. La comparación de real versus presupuesto habitualmente muestra una diferencia, o “varianza”, que puede ser favorable o desfavorable. Por ejemplo, en un presupuesto de costos, un número real más bajo que el presupuestado se consideraría favorable, mientras que en un presupuesto de ventas, un número real más alto que el presupuestado se vería como favorable.

Analizando la variación

La variación se analiza para hallar qué la ocasionó, se toma lo real o ejecutado versus lo presupuestado. Planear presupuestos y medir resultados son sólo el comienzo del proceso de comparación de real versus presupuesto.

La Gerencia utiliza el informe de presupuesto para identificar las razones para cualquier variación de manera que pueda recomendar las acciones correctivas apropiadas. Las causas potenciales de las variaciones desfavorables pueden incluir un presupuesto irreal o un rendimiento bajo.

Adoptando acciones

El análisis de la variación informa a los gerentes de la mejor manera respecto a las operaciones de negocios reales. Conociendo qué ha rendido y qué no, los gerentes pueden tomar medidas que reafirmen lo actuado o en su defecto acciones correctivas. El propósito de comparar lo real versus lo presupuesto es agregar valor al negocio mediante un mejor planeamiento, monitoreo, evaluación y control. La gerencia puede ajustar un presupuesto hacia arriba o abajo para reflejar mejor la realidad e implementar nuevas medidas de reducción de costos o promoción de ventas.

Esquema de un análisis de variación

Tabla 26. Análisis De Ejecución Presupuestal De Los Ingresos.

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO de ingresos FINAL	PRESUPUESTO de ingresos EJECUTADO	% DE EJECUCIÓN	% DE VARIACION	COMENTARIOS
INGRESOS POR VENTAS	100.000.000,0	95.000.000,0	95%	-5%	No cumplimiento de la meta de ventas debido a situaciones propias de la economía local.
RECUPERACION CARTERA ANTERIOR	25.000.000	20.500.000,0	82%	-18%	No cumplimiento de meta de recaudo, debido a dificultades financieras expresadas por clientes. Continuar con acciones de cobro y

RECUPERACION
CARTERA ACTUAL
OTRAS
RECUPERACIONES
PRESTAMOS
RECIBIDOS
RENDIMIENTOS
FINANCIEROS
VENTA DE ACTIVOS
OTROS INGRESOS
TOTAL

Fuente: Esquema propio planteado por las investigadoras para recrear un proceso de análisis de variaciones en los ítems de ingresos.

Procedimiento:

Se construye una tabla como la muestra

Se relacionan los diversos tipos de ingresos en la columna uno

En la columna dos, se traen los datos o valores del presupuestado.

En la columna tres, se trae del auxiliar de contabilidad los valores finales obtenidos por cada tipo de ingreso.

En la columna cuatro, se establece el porcentaje de ejecución (Ingresos ejecutados/ ingresos presupuestados) *100.

En la columna cinco, se establece el porcentaje de variación aplicando la siguiente fórmula = (presupuesto de ingresos real o ejecutado – Presupuesto de ingresos final) / Presupuesto de ingresos final. Todo multiplicado por 100.

En la columna seis, la persona responsable de cada rubro de ingresos, realiza los comentarios sobre las variaciones que se presentan y las acciones de mejora.

Nota: Este procedimiento se puede aplicar para cada rubro de ingresos, costos, gastos, e inversión.

Etapa de evaluación:

Se deben evaluar los resultados obtenidos y que se reflejan en las tables referenciadas en el control, realizando un informe crítico de los resultados obtenidos, detallando variaciones y comportamientos de las variables propias del presupuesto como son los ingresos, los costos, los gastos, el endeudamiento y el nivel de utilidad obtenida.

Proceso:

Elaboración de un informe escrito contundente y crítico del impacto obtenido durante la vigencia, este detallara cada una de las áreas involucradas y en él se especificaran los pro y los contras, los problemas que se presentaron en horizonte de ejecución del presupuesto contra lo presupuestado inicialmente, las recomendaciones de mejora y las soluciones alternativas propuestas por cada uno de los responsables, las funciones realizadas, las fallas y los éxitos obtenidos, siendo la gerencia la última instancia decisoria en la evaluación.

Un buen presupuesto requiere de un trabajo continuo y minucioso de seguimiento y control, y que la persona encargada de vigilarlo posea los conocimientos necesarios y las herramientas para determinar de buena forma el nivel de cumplimiento y las metas alcanzadas, así mismo evaluar la pertinencia de las modificaciones y ajustes cuando las circunstancias así lo requieran. De esta manera, el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de control para las comercializadoras de llantas.

Responsables: Jefe de cada área, líder del proceso y en última instancia la gerencia

Cronograma: Para la evaluación del comportamiento del presupuesto, se deja como opción de realización por periodos trimestrales. Los tiempos específicos los determina el gerente en cada empresa acorde a su propia dinámica.

Tabla 27. Esquema del cronograma de desarrollo del presupuesto.

DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INGRESOS POR VENTAS						
COSTOS						
GASTOS						
INVERSIONES						
FINANCIAMIENTO						

Fuente: Esquema propuesto para un cronograma

El gerente puede establecer el cronograma de cumplimiento y avance para cada uno de los ítems que así lo determine. Procede a definir un color para lo presupuestado y un color para lo ejecutado acorde al avance. Cada vez que se haga la jornada de evaluación se tendrá presente el cronograma de avance y cumplimiento para cada ítem definido. Cada mes debe pintarse cada componente, y establecer el nivel de cumplimiento. Verde para lo cumplido, naranja para un cumplimiento medio y rojo, para el no cumplimiento.

Control presupuestal a partir de indicadores:

Las variables que cada gerente o administrador de las comercializadoras de llantas pueden definir para este ejercicio:

Financieras:

Rotación de Inventarios (Días) = Costo de ventas (llantas) / Inventario promedio de llantas, su resultado es veces.

Si se quiere en días = 360 / Rotación

Rotación de Cuentas por Pagar (veces) = Compras a crédito de llantas / promedio de cuentas por pagar.

Días = 360 / rotación de cuentas por pagar

Rotación de Cuentas por Cobrar (veces) = Ventas a Crédito / promedio de cuenta por cobrar

Días = 360 / rotación de las cuentas por cobrar

Margen Operacional (%) = Margen operativo / Ventas totales

Costo de Ventas (% de la venta neta) = Costo de ventas / Ventas Totales

Inversión en inventarios = monto total de inventarios según registro en libro auxiliar

Comerciales:

Variación en Ventas: Ventas Reales Vs ventas Presupuestada año actual. Le permite establecer a la gerencia si las ventas han aumentado, han permanecido igual o han disminuido.

Venta en Volumen: Ventas Reales alcanzadas Vs ventas Presupuestadas año actual. Que porcentaje se ha alcanzado en las ventas respecto a sus proyecciones.

Participación de Mercado en Volumen = % (De la información de ventas total de la región o el país se establece que porcentaje obtiene la comercializadora en particular). Es importante saber que puesto tiene la empresa frente a los demás competidores en el mercado local de llantas.

Participación de Mercado en Ventas. Ventas de la empresa / Ventas totales a nivel local. La participación le indica a la gerencia si hay oportunidad de llegar más allá, obtener una mayor porción de la torta del mercado de llantas a nivel local.

Mercadeo:

Conocimiento de Marca = Se obtiene a partir de una encuesta básica que realiza el gerente en el momento de contacto con el cliente.

Llantas con mayor frecuencia de venta = se obtiene del historial de ventas. La facturación arroja la información para establecer en cada periodo que tipo de llanta es el que más se vende y con que frecuencia. Es importante para la gerencia conocer este dato para ajustar su presupuesto, sus inventarios y las compras.

Marcas preferidas por clientes = dato obtenido de la facturación. También puede obtenerse información de estudios del sector, lo cual muestra la tendencia del consumidor hacia una marca específica. Permite orientar los inventarios hacia aquellas marcas de mayor rotación.

Monto de la Inversión en Publicidad = dato que está registrado en el libro auxiliar de gastos operacionales de ventas en cada comercializadora. Este indicador le permitirá a la gerencia establecer una relación entre su inversión en publicidad y el nivel de ventas que se obtiene por periodo. Medir la eficacia o no de la publicidad. La publicidad es factor clave para impulso de venta y dar a conocer la empresa en el entorno.

Tabla 28. Otros indicadores propuestos.

TIPO DE NORMA E INDICADOR	CRITERIOS
INDICADORES DE EFECTIVIDAD	<u>Criterios de venta:</u>
Existen dos tipos de indicadores para medir la gestión de efectividad.	Ventas totales: Cantidad total de ingresos percibidos por la venta de productos.
Los indicadores o criterios de venta.	Ventas por línea de producto: Cantidad total de ventas por producto o líneas de productos.
Las medidas de satisfacción de los clientes.	Ventas por zona geográfica: Cantidad total de ventas según el lugar. Dependiendo de la magnitud de la empresa se pueden obtener datos de ventas en países, regiones,

localidades, o tiendas.

Ventas por vendedor: $\text{Total Ventas por periodo} / \text{Total vendedores}$

Este criterio, sirve además para hacer la evaluación del personal de ventas.

Ventas por tipo de cliente: $\text{Total ventas por tipo de clientes} / \text{número de clientes atendidos}$.

Determinar si el comprador es corporativo o empresarial, consumidor final, consumo Gubernamental, otros, y su nivel promedio de compra.

Ventas por segmento del mercado: $\text{Total ventas obtenidas en un segmento} / \text{Total segmentos establecidos}$.

Importante con este indicador tener claros los criterios de segmentación: Genero, Edad, Educación o escolaridad y nivel de ingresos.

Ventas por tamaño del pedido: Total
ventas realizadas / Número de unidades

Este indicador sirve mucho para
determinar, los tipos de compradores más
importantes y los nichos de mercado.

Gracias a este indicador se pueden
determinar las políticas de preferencias:
(clientes especiales promociones,
descuentos, atención personalizada, otros).

Ventas por intermediario: Total ventas
obtenidas / Número de intermediarios
establecidos.

Este indicador nos sirve para determinar,
con quién debemos hacer alianzas y qué
tipos de intermediarios se ajustan a los
productos de la empresa. (Almacenes de
retail, grandes distribuidores, ventas a través
de familias etc.).

Participación del mercado (market
share): Ventas propias de la
comercializadora / Total ventas a nivel
territorial.

Determina la posición relativa de la comercializadora frente a sus competidores.

Cambio porcentual en las ventas:

$(\text{Ventas periodo final} - \text{ventas periodo inicial}) / \text{Ventas periodo inicial}$.

Determina si la empresa aumenta o disminuye su volumen de ventas como negocio en marcha.

Un seguimiento adecuado de los indicadores de gestión de la empresa, permite detectar rápidamente los errores en que incurre la empresa, ahorrando y mejorando la efectividad en el largo plazo.

Criterios de satisfacción de los

clientes:

Cantidad comprada: Cantidad consumida de producto por cada cliente o usuario.

Grado de lealtad a la marca: Determinar si el comprador es frecuente, y habitual, o si es ocasional. Esta información se obtiene mediante la aplicación de encuestas o con un detenido análisis de la facturación por tipo de cliente.

Índices de repetición de compra: Monto de las Compras realizadas por cliente.

Determinar con qué frecuencia el comprador necesita, compra y utiliza el producto. Es un seguimiento muy al detalle de cada cuando compra el cliente para abordarlo en la fecha próxima de cambio de las llantas.

Calidad percibida: a través de una encuesta de satisfacción aplicada en punto de venta.

Determinar la noción de calidad del producto y también la imagen de la empresa si es el caso.

Imagen de marca: Aceptada o no aceptada, conocida o desconocida,

OTROS...

Número de quejas y reclamos: Establecer una urna de quejas reclamos y demás eventos que cualifique el servicio. Se puede establecer vía página web.

Este indicador, se utiliza mucho para determinar la capacidad de servicio al

cliente de la comercializadora.

Costos totales = Monto total de los
costos de la mercancía vendida.

Costos por producto o línea de producto:

Importante determinar aquí el impacto de
costos los costos incurridos por línea de
ventas. Que líneas son más o menos
costosas para su comercialización.

INDICADORES DE EFICIENCIA:

Los indicadores de eficiencia se
relacionan estrictamente con los costos y
siguen los mismos parámetros que las
ventas:

Costos por zona geográfica = Monto
total de costos generados por zona

geográfica que atiende la comercializadora.

Costos por vendedor: Costos de ventas /
número de vendedores.

Sirven también para evaluación del
desempeño del trabajador.

Costos por tipo de cliente: Costos de
atención clientes / número de clientes
atendidos.

Generalmente los costos aumentan si el
comprador es corporativo, pero disminuyen
debido al volumen de venta.

Costos por segmento de mercado =
monto total de los costos desembolsados
para atender un segmento determinado.

Costos por tamaño de pedido: Monto
total de los costos al tramitar un pedido de
llantas. Relacionado con el ítem 5.

Costo por territorio de ventas = Costos
que incurre la comercializadora al atender
un territorio o zona determinada.

Costos por intermediario = Costos
asumidos por la comercializadora cuando
tiene el esquema de intermediarios para
vender sus líneas de llantas.

Cambio porcentual en costos: (costos
final – Costos iniciales)/ costos iniciales.

Este indicador es clave para determinar
la viabilidad de los costos en que incurre la
comercializadora en el corto, mediano y
largo plazo.

**INDICADOR DE EFICIENCIA
FINANCIERA**

Utilidades totales por periodo.
Utilidad operacional = (Ingresos por
ventas – Costos – Gastos operacionales).

Ya que resultan de las relaciones de ingresos menos costos y gastos, determinan la efectividad del negocio y siguen la misma secuencia que se ha seguido hasta el momento.

Se puede comprar la utilidad real obtenida por los niveles que se establezcan vs la utilidad proyectada y determinar la variabilidad y cumplimiento de lo estimado.

Utilidades por producto o línea de producto.

Utilidades por zona geográfica =
Ingresos por zona – costos de la mercancía por zona – Gastos operacionales por zona).

Utilidades por vendedor = Utilidad total obtenida / Número de vendedores

Utilidades por tipo de cliente = Utilidad obtenida / Número de clientes atendidos.

Utilidades por segmento de mercado =
Utilidad obtenida por segmento / número de segmentos atendidos.

Utilidad por tamaño de pedido = Utilidad total obtenida / Número de pedidos atendidos.

Utilidades por territorio de ventas =
Utilidad obtenida territorial / Número de territorios atendidos.

Utilidades por intermediario = Utilidad obtenida / número de intermediarios establecidos.

Cambio porcentual en las utilidades =
(utilidades finales de un periodo –

Utilidades iniciales de un periodo) /

Utilidades iniciales en un periodo

Fuente: Aportación propia de las investigadoras.

Cómo hacer los cálculos de los indicadores para llegar a los resultados

- a. El primer paso es tener un sistema de información contable y financiero al día.
- b. Segundo paso Ajustar el sistema de información para que se pueda capturar cada variable que se desea medir.
- c. Tercer paso: Cada indicador viene referenciado con una variable en el denominador y otra en el denominador.
- d. Cuarto paso: de los libros auxiliares se extrae información como: monto total de ventas, utilidad, compras, según categoría, esto es, por zona, territorio, cliente, línea de productos, tipo de llantas.
- e. Quinto paso: reemplazar cada dato en la fórmula establecida.

Ejemplo aplicado:

Ventas totales año 1: \$ 125.000.000

Ventas totales año 2: \$ 128.750.000,0

Costos totales: \$ 85.000.000

Gastos operacionales totales = \$ 35.000.000

Utilidad total: se obtiene así ($\$ 125.000.000 - \$ 85.000.000 - \$ 35.000.000$) = \$ 5.000.000,0

Número de vendedores = 5 (cinco vendedores).

Número de clientes atendidos: 100

Monto total de Ventas = \$ 125.000.000,0

Ventas por vendedor = \$ 125.000.000 / 5 vendedores → \$ 25.000.000

Utilidad por vendedor = \$ 5.000.000 / 5 → \$ 1.000.000,0

Ventas por Cliente = \$ 125.000.000 / 100 → \$ 1.250.000,0

Variación en las ventas = (\$128.750.000,0 - \$125.000.000,0) / 125.000.000 → 3,0%, esto

quiere decir que la ventas entre el año 1 y el año 2 presentan un aumento nominal del 3%. Ya el gerente compara este resultado con los criterios de su presupuesto, lo confronta contra el crecimiento del PIB, el comportamiento del índice de precios al consumidor, el crecimiento del sector y determina si la empresa esta bien, o esta por debajo o esta por encima de eso indicadores referencia.

Así sucesivamente, se genera el mapa de indicadores para la comercializadora, con lo cual puede realizar los análisis de gestión y tomar las decisiones correspondientes.

Metodología Para La Elaboración De Un Presupuesto

Diseño del presupuesto: paso a paso.

El primordial objetivo de la elaboración de una guía metodológica de presupuesto aplicable a las pymes comercializadoras de llantas es de establecer los parámetros y criterios necesarios para el desarrollo de un presupuesto que se moldee a las necesidades propias de este tipo de empresas.

Para alcanzar esto es necesario establecer el diseño aplicable para la estructura organizacional y financiera de estas pymes.

Los aspectos en la elaboración del presupuesto

En primer instancia el o los responsables de la elaboración del presupuesto junto con los participantes asignados desde la gerencia, discuten acerca de la caracterización de los factores

internos y externos que pueden afectar la situación económica, operativa, financiera y social de la empresa.

Las Variables a precisar al interior de la comercializadora deben corresponder a la propia dinámica de cada organización. Las variables tienen como requisito ser de importancia primaria dentro de un marco estratégico. El equipo designado debe partir de los objetivos planteados y que responden a las estrategias para mantener su nivel competitivo, acompañados de las políticas internas definidas desde la misma gerencia en conjunto con su comité directivo.

Considerar en toda su dimensión los proyectos de inversión fijados desde la visión de los propietarios y dado a conocer a la gerencia en su momento. Se precisa conocer muy de cerca el comportamiento del mercado local, regional y nacional donde se mueve la comercializadora. El proceso se ha de complementar con todos aquellos factores controlables del entorno y que a juicio de la gerencia deberán ser considerados por el comité.

En cuanto a las variables externas, se califican como aquellas que no pueden ser controladas por la comercializadora, entre ellos están, los gustos de los consumidores, las disposiciones tributarias y gubernamentales, la inflación, las tasas de intereses, la tasa de cambio, la devaluación, el contrabando, la actuación de los grandes competidores del sector, la estabilidad política, el comportamiento cíclico de la economía local y regional, el mismo entorno tecnológico, entorno socio-cultural y entorno ambiente – ecológico. Esta información la debe obtener de publicaciones especializadas y de publicaciones de prensa especializada.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evalúan los efectos de las anteriores variables en las pymes para así determinar un diagnóstico acerca de la situación de las empresas en todas sus áreas (Ventas, Costos, Laboral, impuestos, etc.).

Para la fase de la elaboración y conformación del presupuesto se debe considerar la disyuntiva de qué datos internos y externo, el comité se inclina para soportar las proyecciones y construir la masa total del presupuesto.

El estimativo se inicia con la evaluación del comportamiento histórico de las ventas de llantas por tipo, el resultado obtenido se constituye en la base para definir el presupuesto en cantidades o unidades que se espera vender.

Estimación

Para establecer las cantidades a vender se precisa la utilización de técnicas estadística simple o de mayor elaboración según la estructura del sistema de información que tenga cada empresa, también puede inclinarse la Gerencia por simples estimativos derivados de la propia experiencia comercial y del negocio.

Las técnicas estadísticas de proyección, las cuales parten de los datos históricos en ventas realizadas en pasados periodos, son el punto de partida del presupuesto como ya se dijo, el resultado obtenido de estas operaciones estadísticas, son analizadas en detalle acorde a los criterios fijados y variables de referencia tanto internas como externas. El comité elegirá aquella estimación estadística que cumpla con un porcentaje mayor al 95% de cumplimiento de los criterios pre fijado. Para esto es necesario que la elección se acople al ambiente sobre el cual está operando la empresa donde se tiene en cuenta las variables externas e internar que se han explicado.

Formulación del presupuesto

Reconocer que todos los negocios necesitan un presupuesto que actúe como punto de referencia contra el cual se puedan medir sus operaciones reales. Piensa en un presupuesto como

un mapa de ruta que ayuda a guiar a la gerencia de la comercializadora de llantas en la toma de decisiones financieras.

Los gastos pueden ser fijos y no variar con las ventas; semivARIABLES, varían parcialmente con la venta; o variables completos, cambiando a medida que cambia el volumen de ventas. Por ejemplo, el alquiler es por lo general un costo fijo, mientras que las comisiones de ventas son variables.

Pasos para la formulación de un presupuesto:

Los Jefes de los diversos departamentos se deben reunir para establecer el calendario y los objetivos para el proceso presupuestario.

Los departamentos de ventas y mercadotecnia deben estimar el volumen de ventas para el año. Si la organización está en su primer año de operaciones, la estimación debe basarse en las ventas anticipadas totales.

Las estimaciones pueden dar cuenta del peor caso, el más probable y el mejor caso. Si la empresa comercializadora ha estado en operación por varios años, las estimaciones pueden basarse en las ventas de años anteriores. Tres periodos consecutivos de cifras de ventas por mes por ejemplo, proporcionarán una mejor estimación permitiendo a la administración confiar en los datos.

El departamento de compras debe hacer el presupuesto del costo de ventas de mercancías para el año con base a los volúmenes de ventas previstos.

Solicitar que el departamento de compras estime la cantidad de inventario necesario para apoyar las ventas en el momento oportuno.

Solicitar que cada departamento brinde balances detallados de la nómina de empleados con descripciones y justificaciones. Se debe tener en cuenta las prestaciones sociales e impuestos a los costos salariales.

Cada departamento debe proporcionar un presupuesto de gastos con tanto detalle como sea posible.

El departamento de contabilidad deberá agrupar los presupuestos de ventas, produciendo un presupuesto para toda la empresa.

Revisar el presupuesto y discutirlo con cada jefe de departamento. Si los presupuestos de gastos no permiten suficiente utilidad cuando se combinan con el presupuesto de ventas, todos los jefes de departamento deberán rehacer nuevos presupuestos hasta que la administración está satisfecha. Un presupuesto es un documento político así como financiero que puede hacer que todos los jefes de departamento sean responsables de la forma en que desean llevar sus departamentos.

Determinación De Las Ventas

Ilustración 19. Determinación De Las Ventas.



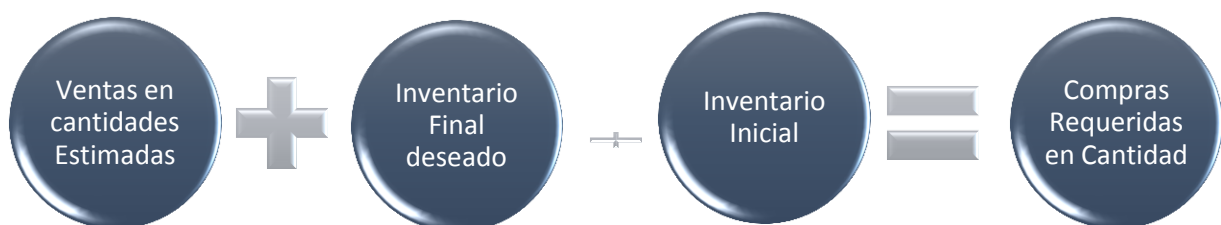
Fuente: Esquema aportación propia. Tomado de los apuntes de clase de presupuestos, Univalle sede Cartago 2016.

Cuando se tengan todos los datos que van a intervenir en el presupuesto sobre la cantidad o unidades a vender, lo siguiente es determinar la cantidad de llantas a comprar y que son el nivel de requerimiento para satisfacer las ventas presupuestadas. Calculado las compras requeridas en cantidades se procede a multiplicar dicha cantidad por el valor de compra (costo) de las llantas.

Procedimiento de cálculo

Las unidades requeridas de compras se obtienen de la siguiente manera:

Ilustración 20. Procedimiento de cálculo.



Fuente: Esquema aportación propia. Tomado de los apuntes de clase de presupuestos, Univalle sede Cartago 2016.

Costo de compra de las llantas:

Para el cálculo del costo de compra de las llantas, el valor se obtiene a partir de la multiplicación de las compras requeridas en cantidades por el precio de compra estimado.

El costo de la mercancía

El costo de la mercancía se obtiene a partir del siguiente procedimiento contable:

(Inventario Inicial de llantas + Compras netas de llantas - Inventario final de llantas.) = Costo de ventas o costo de la mercancía vendida.

Cédulas Presupuestales

Para el desarrollo del presupuesto, es preciso el uso de cédulas presupuestarias o matrices o formatos que permitan medir en términos cuantitativos y monetarios las diferentes partidas que integran el presupuesto operativo y financiero de la comercializadora de llantas.

Lo primero y antes de aplicar la cedulas o formatos o matrices presupuestales es llevar a cabo el proceso de la estimación estadística, teniendo en cuenta los datos históricos de las comercializadoras ya sean de ventas, costos, gastos, inversión y financiación. Se debe identificar cual es el método a elegir para la estimación. La calidad y el comportamiento de la información histórica determinan el método de estimación y el grado de profundidad del mismo.

Para una estimación se pueden aplicar entre una canasta de métodos los siguientes:

Ilustración 21. Métodos de proyección.



Fuente: Aportación propia tomado de los apuntes de clase de presupuesto, Univalle sede Cartago 2016. Ilustración tomada de los archivos de figuras de Microsoft office, SmartArt.

Con esta información se parte para visualizar las distintas cedulas, formatos o matrices del ejercicio presupuestal

Ejemplo referencial

La comercializadora de llanta la 10, presenta la siguiente información para establecer su presupuesto de ventas y compras. Los datos que se dejan en este ejemplo corresponden al comportamiento de ventas en cantidades del tipo de llanta 1, el cual es el de mayor comercialización. Los siguientes son los parámetros que se establecen para construir el presupuesto.

- a. Estimación De venta: se hará bajo el método de mínimos cuadrados.
- b. El costo de compras esta dado a partir de la estimación de las cantidades a vender.
- c. La política de inventarios corresponde a mantener un 10% de las unidades a vender.

- d. El inventario final del mes anterior, es el inicial en el siguiente, para este caso es de 10 llantas (lo que arroja el kardex).
- e. Los precios de ventas y compras se obtienen del histórico de los valores con un incremento del IPC esperado para el siguiente año del 6%. (valor histórico de \$ 140.000 * 1,06 = \$ 148.400. se espera se mantenga así casi por todo el año.

Procedimiento para aplicar mínimos cuadrados:

Método: Regresión Mínimos cuadrados:

Pasos:

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

La demostración matemática para obtener la constante a y b se deja al estudiante. Para efectos metodológicos se define en esta unidad la fórmula para calcular el valor de la a y la b así:

$$a = \{(\text{SUM } Y) * (\text{SUM } X^2) - (\text{SUM } XY) * (\text{SUM } X)\} / N * \text{SUM } X^2 - (\text{SUM } X)^2$$

SUM = léase como sumatoria

$\text{SUM } X^2$ = Léase como sumatoria de X al cuadrado, es decir, se eleva primero cada x al cuadrado y luego se procede a la sumatoria de la X al cuadrado.

$(\text{SUM } X)^2$ = Léase como la sumatoria de X y luego se eleva al cuadrado.

$$b = \{(N * \text{SUM } XY) - (\text{SUM } X * \text{SUM } Y)\} / (N * \text{SUM } X^2) - (\text{SUM } X)^2$$

Aplique las mismas definiciones.

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

R = Raíz cuadrada de R^2

Interpretación:

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

Como calcular la R^2 , con la siguiente formula.

$$R^2 = \frac{(N * \sum X * Y - (\sum X) * (\sum Y))^2}{(N * \sum X^2 - (\sum X)^2) * (N * \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}$$

El símbolo (/) significa división.

$\sum Y^2$ significa la sumatoria de los datos de Y son elevados al cuadrado. Primero elevo cada dato de la columna Y al cuadrado y luego realizo la sumatoria de ese proceso.

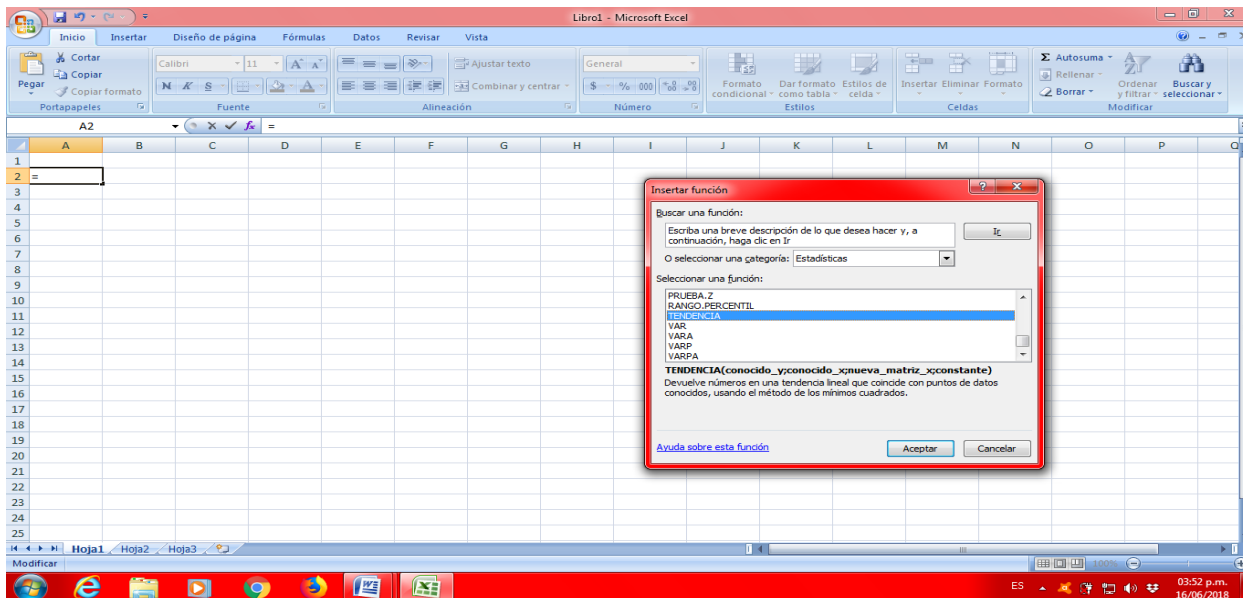
$(\sum Y)^2$ Significa que obtenida la sumatoria de Y, ésta se eleve al cuadrado.

Otra forma de calcular rápidamente, es usando la herramienta del Excel, el procedimiento es el siguiente:

- Organice los datos en una matriz en el Excel.
- Ubíquese en la barra y de click en $\langle\langle fx \rangle\rangle$.
- Se abre opciones, de clic en estadística.
- Luego busque TENDENCIA, de click. Señale los datos de la columna de las ventas (Y) y luego los datos de la columna de datos de (X), luego dele el numero siguiente de la matriz, esto es, si los datos son 12, entonces digite el 13 y así sucesivamente.
- Dé click y le arrojará el dato estimado de la venta.
- Para calcular el R y r de los datos, por la función estadística, busca Coeficiente.R2, da click, señala los datos que le pide (datos de X y datos de Y, y luego, le extrae raíz cuadrada, lo cual lo puede hacer con la función matemática y trigonometría, busca raíz

cuadrada y señala el dato que le dio de la correlación, y click, arrojándole el dato buscado.

Ilustración 22. Pantallazo de aplicación del cálculo.



Procedimiento: Hoja Excel, barra de herramientas, buscar Fx → tendencia → click → se abre opciones como: conocido y, conocido x, nueva matriz x, el siguiente espacio no se diligencia, y se da click en aceptar, arrojando el dato estimado que se busca.

Pantallazo para calcular las cantidades estimadas de venta bajo método de mínimo cuadrado bajo la herramienta Excel.

Ilustración 23. Pantallazo de aplicación del cálculo.

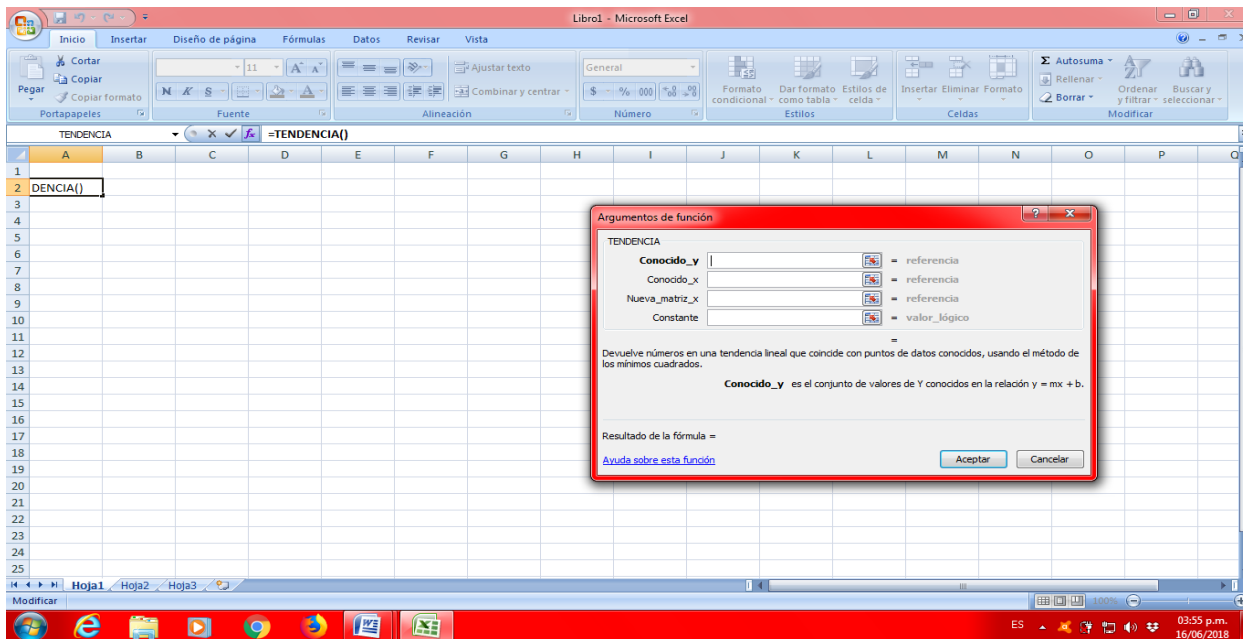
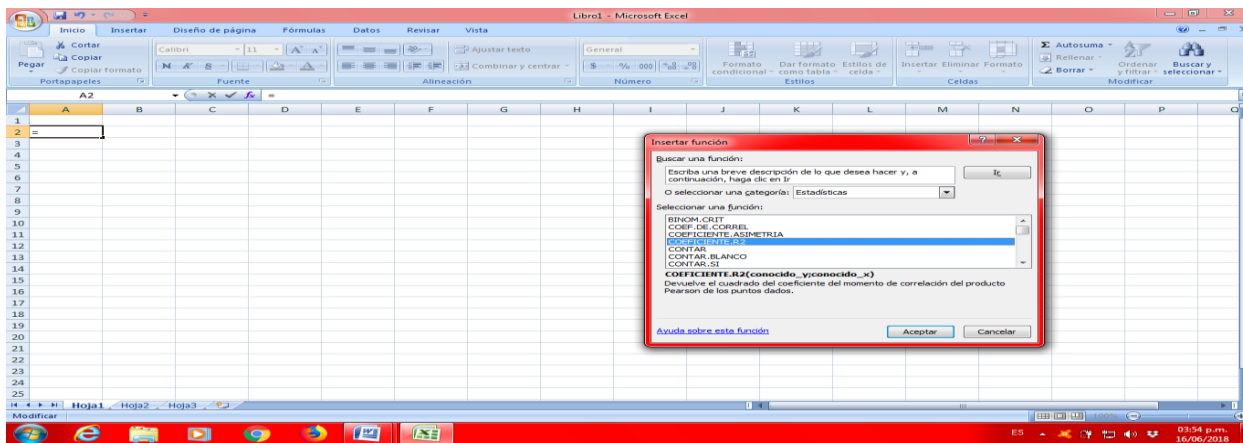
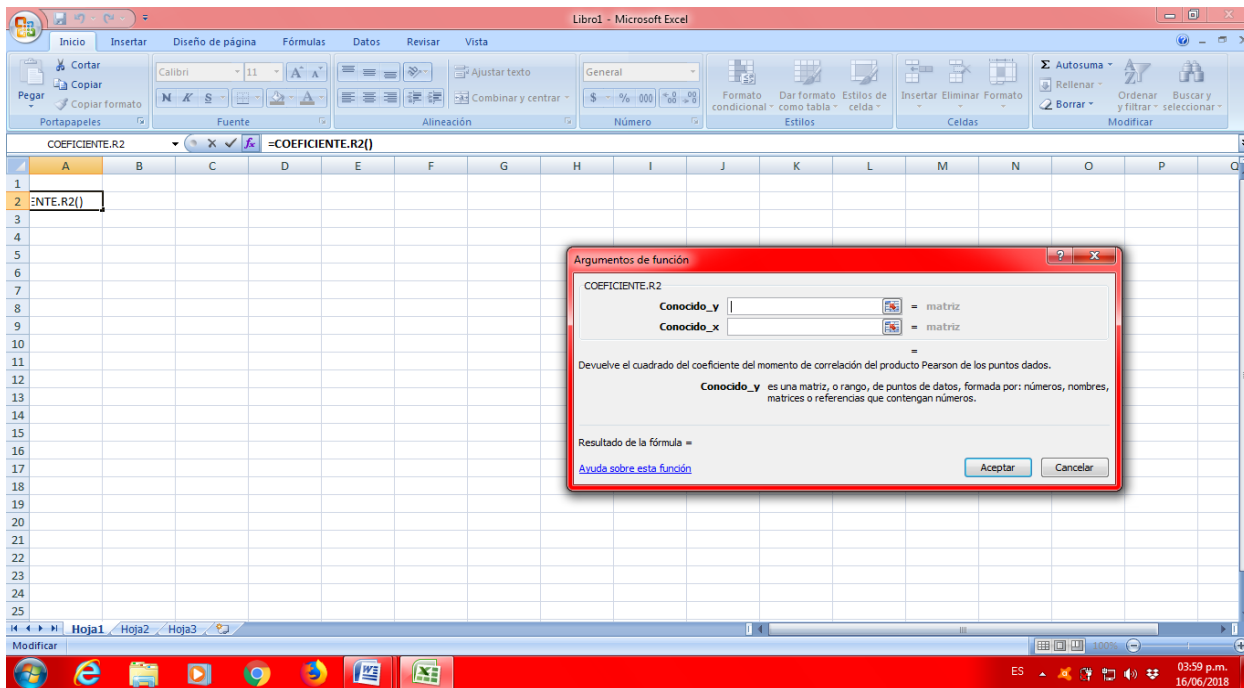


Ilustración 24. Pantallazo para calcular el coeficiente.R2. .



Datos que pide: Conocido x, conocido y, aceptar.

Ilustración 25. Pantallazo de aplicación del cálculo.



Para hallar la raíz cuadrada ver el siguiente pantallazo. El dato que se digita es el que arroja la correlación.R2.

Ilustración 26. Hallazgo R2.

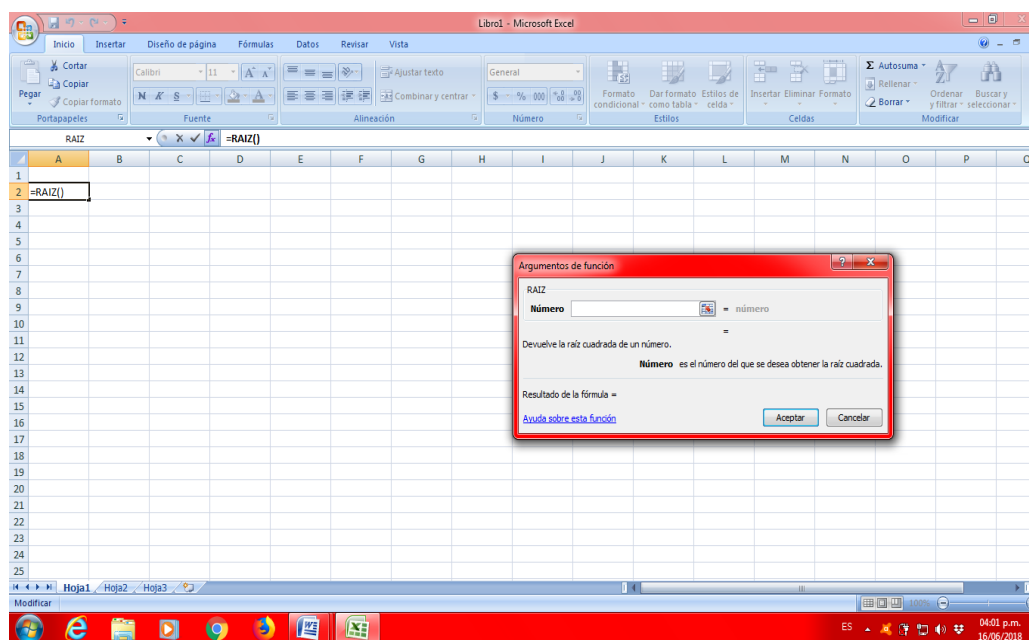


Tabla 29. Esquema a construir para cálculo manual:.

Aplicación del método de mínimos cuadrados forma manual						proyecciones de las ventas de llantas tipo 1	
Periodo	X	Y (Ventas)	X ^ 2	X * Y	Y ^ 2	X 1 (periodos a proyectar)	Ventas proyectadas x periodo
Mes 1	1	46	1	46	2116	13	42
Mes 2	2	38	4	76	1444	14	42
Mes 3	3	42	9	126	1764	15	42
Mes 4	4	48	16	192	2304	16	42
Mes 5	5	40	25	200	1600	17	42
Mes 6	6	46	36	276	2116	18	42
Mes 7	7	38	49	266	1444	19	42
Mes 8	8	36	64	288	1296	20	42
Mes 9	9	34	81	306	1156	21	42
Mes 10	10	42	100	420	1764	22	42
Mes 11	11	46	121	506	2116	23	42
Mes 12	12	48	144	576	2304	24	42
Sumatoria	78	504	650	3278	21424		
a =	$\frac{\{(SUM Y) * (SUM X ^ 2) - (SUM XY) * (SUM X)\}}{N * SUM X ^ 2 - (SUM X) ^ 2}$						41,9090909
b =	$\frac{\{(N * SUM XY) - (SUM X * SUM Y)\}}{(N * SUM X ^ 2) - (SUM X) ^ 2}$						0,01398601
Y = a + bX	determino las ventas (ver tabla contigua)						42,0909091
R =							0,00010927
r = la correlación de los datos según el parámetro es mínima.							0,01045303

X = Equivale a la enumeración de los periodos tomados para cifras de análisis.

Y = Son las ventas en cada periodo –datos históricos base de proyección-.

Una vez realizados los respectivos reemplazos de valores en las formuladas dadas se encuentra la ecuación final de los Mínimos cuadrados con la cual se puede hacer la proyección correspondientes de las ventas de los meses de enero de los años requeridos, esto es 2003 y sucesivamente.

Presupuesto de ventas (llantas tipo 1, ejemplo recreativo para el manual)

Precio de venta periodo anterior llanta tipo 1 \$ 185.000,0

Incremento según IPC = 6%

Precio final de venta sostenido = $(\$185.000 * 1,06) = \$ 196.100,0$ será el precio fijado para este tipo de llanta. A continuación se presenta el presupuesto ya elaborado de las ventas para seis meses que son el referente del ejemplo en este manual.

Tabla 30. Presupuesto de Ventas.

DETALLE	REFERENCIA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS ESTIMADAS	estimación	42	42	42	42	42	42
Precio de venta	Calculado	196.100,0	196.100,0	196.100,0	196.100,0	196.100,0	196.100,0
VALOR TOTAL VENTAS LLANTAS TIPO 1	Operación	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0

Fuente: Datos procesados como ejemplo de apoyo al manual de cómo construir un presupuesto.

Para calcular las compras se procede como se ve en la tabla siguiente:

- Se toma las ventas estimadas según método de mínimos cuadrados.
- Se aplica la política de inventarios definida.

- c. Se determina la cantidad requerida a comprar según la siguiente fórmula = ventas en cantidad estimadas + inventario final deseado = disponible – inventario inicial de llantas (se toma del inventario según kardex, del mes 12 del año anterior).
- d. Las cantidades requeridas de compra se valoriza a los costos de compra, incrementado según el IPC definido en la política.

Los resultados son los siguientes:

Tabla 31. Presupuesto de requerimiento de compras y compras.

DETALLE	REFERENCIA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Ventas estimadas	Proyección	42	42	42	42	42	42
(+) inventario deseado por periodo	Política (10%)	4	4	4	4	4	4
(=) llantas disponibles para vender		46	46	46	46	46	46
(-) Inventario Inicial	datos del kardex	10	4	4	4	4	4
(=) Compras requeridas		36	42	42	42	42	42
Precio de compra	dato histórico	148.400,0	148.400,0	148.400,0	148.400,0	148.400,0	148.400,0
(=) TOTAL Compra de llantas tipo 1		5.342.400,0	6.232.800,0	6.232.800,0	6.232.800,0	6.232.800,0	6.232.800,0

Fuente: Datos procesados como ejemplo de apoyo al manual de cómo construir un

presupuesto

Como ya se tiene el presupuesto de compras, de ahí se deriva así mismo el presupuesto de los inventarios, tanto finales como iniciales. Es bueno recordar que el inventario final de un mes, se constituye en el inventario inicial en el siguiente mes, bajo esa premisa, se liquida el valor de los inventarios para este ejercicio explicativo de presupuesto para comercializadoras de llantas.

El valor del inventario inicial = 10 llantas tipo 1 * \$ 140.000 = VALOR DEL INVENTARIO INICIAL = \$ 1.400.000,0.

El valor del inventario final, se obtiene de multiplicar las cantidades deseadas de inventario final por el precio de compra ajustado por el factor de inflación, tal como se ve entonces en la tabla siguiente. (Cantidad * precio de compra ajustado al IPC del 6%).

Tabla 32. Inventario final valorizado (inventario proyectado a partir de las ventas y compras).

DETALLE	REFERENCIA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Inventario final de llantas tipo 1	cedula de compras	4	4	4	4	4	4
Precio de compra	Dato de negociación	148.400,0	148.400,0	148.400,0	148.400,0	148.400,0	148.400,0
VALOR DEL INVENTARIO FINAL		593.600,0	593.600,0	593.600,0	593.600,0	593.600,0	593.600,0

Fuente: Datos procesados como ejemplo de apoyo al manual de cómo construir un presupuesto.

El siguiente paso es presupuestar el costo de la mercancía a vender, en este caso se sigue con el costo de venta de las llantas tipo 1. Este presupuesto se construye a partir de las cantidades a comprar por su precio de compras, más los inventarios iniciales y se les resta el valor de los inventarios finales. Se parte que no hay ni devoluciones ni descuentos en compras.

Tabla 33. Presupuesto de costo de la mercancía a vender.

DETALLE	REFERENCIA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INVENTARIO INICIAL	DATO Referenciado	1.400.000,00	593.600,0	593.600,0	593.600,0	593.600,0	593.600,0
(+) COMPRAS DE LLANTAS TIPO 1	Presupuesto	5.342.400,0	6.232.800,0	6.232.800,0	6.232.800,0	6.232.800,0	6.232.800,0
(=) DISPONIBLE		6.742.400,00	6.826.400,00	6.826.400,00	6.826.400,00	6.826.400,00	6.826.400,00
(-) inventario final de llantas tipo 1	Presupuesto	593.600,0	593.600,0	593.600,0	593.600,0	593.600,0	593.600,0
(=) COSTO DE LAS LLANTAS A VENDER	cálculos internos	6.148.800,00	6.232.800,00	6.232.800,00	6.232.800,00	6.232.800,00	6.232.800,00

Fuente: Datos procesados como ejemplo de apoyo al manual de cómo construir un presupuesto.

Para construir el estado de resultados proyectado, se requiere el presupuesto de ventas en pesos, el costo de la llantas a vender y los gastos operacionales. Del desarrollo que se trae en secuencia, falta entonces estimar los gastos operacionales.

Determinación de los gastos operacionales

Como se ha explicado en capítulos anteriores, cada área operativa de la comercializadora participa acorde al nivel de responsabilidad asignada y compromisos operativos dentro del proceso de planeación financiera de corto plazo.

Ilustración 27. Determinación de los gastos.



Fuente: Aportación propia estructura derivada del PUC para comerciantes. Ilustraciones

tomadas de los archivos de Microsoft office, SmartArt.

El presupuesto de Gastos para la comercializadora de llantas como lo muestra la gráfica anterior, presenta tres grandes componentes a saber: Gastos operacionales de Administración, Gastos operacionales de Ventas y Gastos no operacionales financieros.

La estimación de los gastos en sus tres componentes se puede determinar de la siguiente manera:

a. Aplicando técnicas de estimación estadística. Este procedimiento demanda de un mayor tiempo de operación, recopilar la información mes a mes de por lo menos cinco años históricos y una vez organizada la información se somete a los métodos de estimación estadísticos. Se espera que este tipo de gastos no presente ciclos o pico muy altos ni muy bajos en su comportamiento que pueda alterar el uso y el resultado a obtener en la estimación de tipo estadístico

b. Incremento nominal, utilizando el IPC al cierre de la vigencia anterior y que sirve de base de ajuste de los diversos gastos tanto los relacionados con los administrativos como los de ventas o comercialización. Este segundo método de presupuestan solo requiere de aplicar a partir del último dato ejecutado de gasto al cierre de la vigencia el porcentaje de aumento nominal. Ese porcentaje por lo general corresponde al IPC certificado por el DANE. Nota: este método incremental no aplica para los gastos financieros, por cuanto estos se toman a partir de la matriz de amortización preparada previamente por el área financiera.

Una vez, se esquematizan por cada uno de los empleados responsabilizados de la preparación de sus presupuestos, se entrega la información revisada y verificada al líder del presupuesto para proceder al ensamble en el estado de resultados proyectado o presupuestado.

Proyección de Gastos

Entre los gastos más significativos están los salarios, arrendamientos, publicidad, servicios públicos, mantenimiento, entre otros. En el caso de los salarios, el capital humano es uno de los activos más importantes ya que aquellas empresas que tengan éxito en la gestión del factor

humano podrán crear una ventaja competitiva difícil de imitar. Antes de realizar las proyecciones de salarios es importante que el emprendedor tenga en cuenta:

- a) Cantidad de puestos de trabajo.
- b) Funciones de cada puesto.
- c) Políticas salariales.

Formación para los puestos. El empresario tiene que hacer las proyecciones basado en las necesidades de personal que tiene, de manera que no se desperdicien recursos. Por lo que es más importante invertir en personal especializado que en mucho personal sin capacitación.

En el momento de proyectar es importante el hecho de desglosar la plantilla de nómina por categorías y sueldos. Debido a que los incrementos que se produzcan en los salarios vendrán dictados por la industria y por los efectos de la inflación. Así pues, el costo de personal estará influenciado por los incrementos de los salarios y las variaciones que se produzcan en la plantilla de nómina o planta de personal a lo largo del ejercicio económico.

En el caso de arrendamientos, se recoge el total de arrendamientos de activos a efectos de la explotación del negocio. Hay que tener en cuenta el incremento de los arrendamientos en el tiempo.

En el caso de la publicidad, estos generalmente son un porcentaje sobre las ventas, dependiendo del posicionamiento de la marca o de los productos. Es importante una planificación empresarial previa, puesto que es una de las partidas más castigadas cuando se realizan recortes de gastos.

En el caso de los servicios públicos, esta cuenta incluye los gastos por agua, luz, teléfono, telefonía móvil, internet, datos, entre otros. Se debe tener en cuenta los incrementos en la

producción o en la comercialización de las llantas puesto que esto conlleva a incremento del uso de servicios públicos. También las fluctuaciones en las tarifas.

En el caso de reparaciones y mantenimiento, también que se ve afectada por la capacidad productiva utilizada. El empresario debe conocer las condiciones que le ofrecen los proveedores de activos inmovilizados, porque generalmente se hacen contratos de mantenimiento.

Existen otros gastos que no son tangibles pero que deben tenerse en cuenta, como las depreciaciones y amortizaciones. La depreciación o deterioro es la pérdida de valor que sufre con el tiempo la inversión en activos fijos (equipos, maquinaria, muebles, equipos de cómputo, entre otros). Se debe tener en cuenta la vida útil del activo inicial y los comprados posteriormente si se requieren.

Las amortizaciones se refieren a depreciar los gastos generados a partir de las decisiones y políticas contables que lleva cada una de las empresas comercializadoras y se llevan a la contabilidad acorde a la directriz del área contable y financiera.

Ejemplo numérico del presupuesto de gastos operacionales de administración y ventas:

Datos base: estos datos son al 201X año anterior, por lo tanto debe considerarse su incremento del 6% IPC estimado para el siguiente año.

Administrador	\$ 1.250.000,0
Comercial	\$ 800.000,0 + comisiones del 5% de las ventas
Asistente administrativo	\$ 825.000,0
Auxiliar operativo	\$ 800.000,0
Arrendamiento local	\$ 1.000.000,0
Servicios Públicos	\$ 250.000
Internet y telefonía	\$ 90.000,0

Gastos legales	\$ 80.000,0
Mantenimientos	\$ 50.000,0
Honorarios	\$ 500.000,0
Diversos	\$ 150.000,0
Impuestos INDUCOM	\$ 50.000,0
Servicios de ventas	\$ 120.000
Publicidad	\$ 40.000,0

Tabla 34. Datos preliminares ajustados según incrementos y demás cálculos de nómina.

		6%	GASTO Incrementado	seguridad social	PRESTACIONES ECONOMICAS	OTROS	
Administrador	1.250.000,0		1.325.000,0	272.316,65	289.290,83	79.500,0	641.107,5
Comercial	800.000,0	5%	848.000,0	174.282,66	185.146,13	50.880,0	410.308,8
Asistente administrativo	825.000,0		874.500,0	179.728,99	190.931,95	52.470,0	423.130,9
Auxiliar operativo	800.000,0		848.000,0	174.282,66	185.146,13	50.880,0	410.308,8
Arrendamiento local	1.000.000,0		1.060.000,0				
Servicios Públicos	250.000,0		265.000,0				
Internet y telefonía	90.000,0		95.400,0				
Gastos legales	80.000,0		84.800,0				
Mantenimientos	50.000,0		53.000,0				
Honorarios	500.000,0		530.000,0				
Diversos	150.000,0		159.000,0				
Impuestos INDUCOM	50.000,0		53.000,0				
Servicios de ventas	120.000,0		127.200,0				
Publicidad	40.000,0		42.400,0				

Fuente: Datos procesados como ejemplo de apoyo al manual de cómo construir un presupuesto.

A continuación se presenta entonces los estimativos de gastos por mes tanto para gastos operacionales de administración como para los de ventas. Lo que se presenta es un referente, acompañado del esquema o matriz a utilizar. La persona debe apoyarse en el Excel para realizar dichos presupuestos o en su defecto adquirir o mandar a diseñar un aplicativo de presupuesto ajustado a las necesidades de la empresa.

Tabla 35. Presupuesto de: Gastos operacionales de Administración.

DETALLE	REFERENCIA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Sueldos y salarios básicos	datos de nómina	2.875.000,0	2.875.000,0	2.875.000,0	2.875.000,0	2.875.000,0	2.875.000,0
Auxilio de transporte	datos de nómina	264.729,0	264.729,0	264.729,0	264.729,0	264.729,0	264.729,0
Seguridad social	datos de nómina	626.328,30	626.328,30	626.328,30	626.328,30	626.328,30	626.328,30
prestaciones económicas	datos de nómina	665.368,90	665.368,90	665.368,90	665.368,90	665.368,90	665.368,90
otras prestaciones	datos de nómina	182.850,0	182.850,0	182.850,0	182.850,0	182.850,0	182.850,0
sub total Sueldos y salarios		4.614.276,2	4.614.276,2	4.614.276,2	4.614.276,2	4.614.276,2	4.614.276,2
Arrendamiento local		1.060.000,0	1.060.000,0	1.060.000,0	1.060.000,0	1.060.000,0	1.060.000,0
Servicios Públicos		265.000,0	265.000,0	265.000,0	265.000,0	265.000,0	265.000,0
Internet y telefonía		95.400,0	95.400,0	95.400,0	95.400,0	95.400,0	95.400,0
Gastos legales		84.800,0	84.800,0	84.800,0	84.800,0	84.800,0	84.800,0
Mantenimientos		53.000,0	53.000,0	53.000,0	53.000,0	53.000,0	53.000,0
Honorarios		530.000,0	530.000,0	530.000,0	530.000,0	530.000,0	530.000,0
Diversos		159.000,0	159.000,0	159.000,0	159.000,0	159.000,0	159.000,0
Sub total 2 GOA		2.247.200,0	2.247.200,0	2.247.200,0	2.247.200,0	2.247.200,0	2.247.200,0
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN		6.861.476,2	6.861.476,2	6.861.476,2	6.861.476,2	6.861.476,2	6.861.476,2

Fuente: Datos procesados como ejemplo de apoyo al manual de cómo construir un presupuesto.

Presupuesto de Gastos Operacionales de Ventas.

Este presupuesto esta integrado para el ejercicio que se lleva por los salarios del personal de comercial, las comisiones, industria y comercio, publicidad y servicios de ventas. La estructura de este tipo de gastos de ventas depende en todo caso de las características de cada comercializadora. Para el ejercicio se muestra la cedula de presupuesto para seis meses, esto apra efectos de la capacidad de la hoja y no hacer corte. Quien elabore el presupuesto tendrá en cuenta los aspectos propios de su empresa.

Presupuesto de Comisiones en ventas

Este presupuesto se obtiene a partir de la aplicación de la política de la empresa en cuanto al reconocimiento del X% de comisiones por concepto de ventas reales y recuperación de cartera.

La comisión está asociada al nivel de las ventas estimadas.

Tabla 36. Presupuesto de Comisiones en ventas.

DETALLE	REFERENCIA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS PROYECTAS EN PESOS		8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0
(*) Comisión en ventas	ppto de ventas política de gerencia	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
(=) Monto total de las Comisiones		411.810,0	411.810,0	411.810,0	411.810,0	411.810,0	411.810,0

Fuente: Datos procesados como ejemplo de apoyo al manual de cómo construir un presupuesto.

Tabla 37. Presupuesto de Gastos operacionales de ventas.

DETALLE	REFERENCIA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Sueldos y salarios	Nómina	848.000,0	848.000,0	848.000,0	848.000,0	848.000,0	848.000,0
Auxilio de transporte	Nómina	88243	88243	88243	88243	88243	88243
Seguridad social	Nómina	174.282,66	174.282,66	174.282,66	174.282,66	174.282,66	174.282,66
prestaciones económicas	Nómina	185.146,13	185.146,13	185.146,13	185.146,13	185.146,13	185.146,13
otras prestaciones	Nómina	50.880,0	50.880,00	50.880,00	50.880,00	50.880,00	50.880,00
sub total 1 -Sueldos y salarios-		1.346.551,8	1.346.551,8	1.346.551,8	1.346.551,8	1.346.551,8	1.346.551,8
Comisiones	5%	411.810,0	411.810,0	411.810,0	411.810,0	411.810,0	411.810,0
Impuestos INDUCOM		53.000,0	53.000,0	53.000,0	53.000,0	53.000,0	53.000,0
Servicios de ventas		127.200,0	127.200,0	127.200,0	127.200,0	127.200,0	127.200,0
Publicidad		42.400,0	42.400,0	42.400,0	42.400,0	42.400,0	42.400,0
Sub total 2 -		634.410,0	634.410,0	634.410,0	634.410,0	634.410,0	634.410,0
GRAN TOTAL GASTOS OEPRACIONALES DE VENTAS		1.980.961,8	1.980.961,8	1.980.961,8	1.980.961,8	1.980.961,8	1.980.961,8

Fuente: Datos procesados como ejemplo de apoyo al manual de cómo construir un presupuesto.

Proyección de gastos financieros:

Si la empresa en marcha va a financiar con recursos obtenidos a través de préstamos las diversas operaciones, se deben proyectar los gastos financieros que se incurren, y en esto juega un papel crucial las matemáticas financieras. Al establecer préstamos, se debe tener en cuenta las tasas de interés, el periodo de préstamo, periodos de gracia si los hay, forma de amortización, entre otros costos o gastos y mostrarlos en el presupuesto, al igual que la amortización del crédito.

Como ejemplo referente y modelo para este manual se tienen las siguientes condiciones y se presenta la tabla de amortización.

Procedimiento:

- a. Se identifican los datos de entrada tal como aparece a continuación.

Préstamo inicial 10.000.000,00

Plazo tomado 48

Tasa de interés 1,65%

Amortización mensual

- b. La cuota a pagar por el crédito se calcula usando la herramienta de Excel financiero, se ingresa por fx que aparece en la barra de operaciones de la hoja de cálculo, se busca la categoría de la función, una vez ubicada se busca la función financiera, click y del listado que despliega se busca la palabra PAGO, se da click en esta palabra y esta despliega la siguiente pantalla, se introducen los datos y se da click en aceptar y de esta manera se obtiene el valor de la cuota a pagar para el crédito. Cuota \$ 303.239,05.
- c. Para construir la tabla de amortización, se digita los principales componentes como periodo, cuota, monto interés, abono a capital y saldo del crédito. Se lista el número de

periodos que corresponde al plazo del crédito, se transcribe la cuota en la columna respectiva, el monto de interés se calcula sobre el saldo del prestamos * la tasa de interés, el abono al capital se determina restándole al valor de la cuota el monto del interés calculado y el saldo del crédito se obtiene del saldo anterior menos el abono al capital.

Ilustración 28. Pantallazo de aplicación de cálculo.

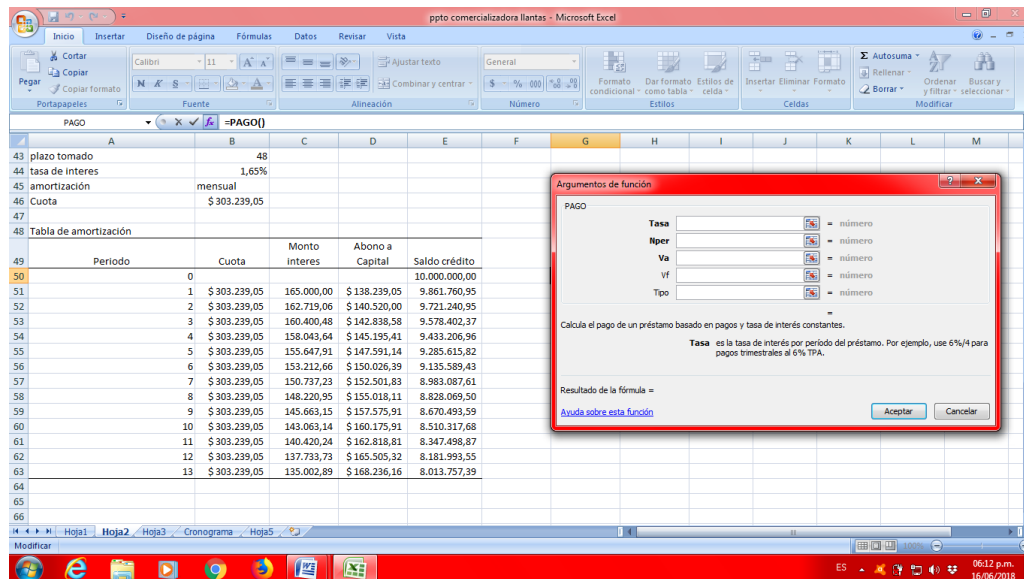


Tabla 38. Tabla de amortización se obtiene según lo explicado.

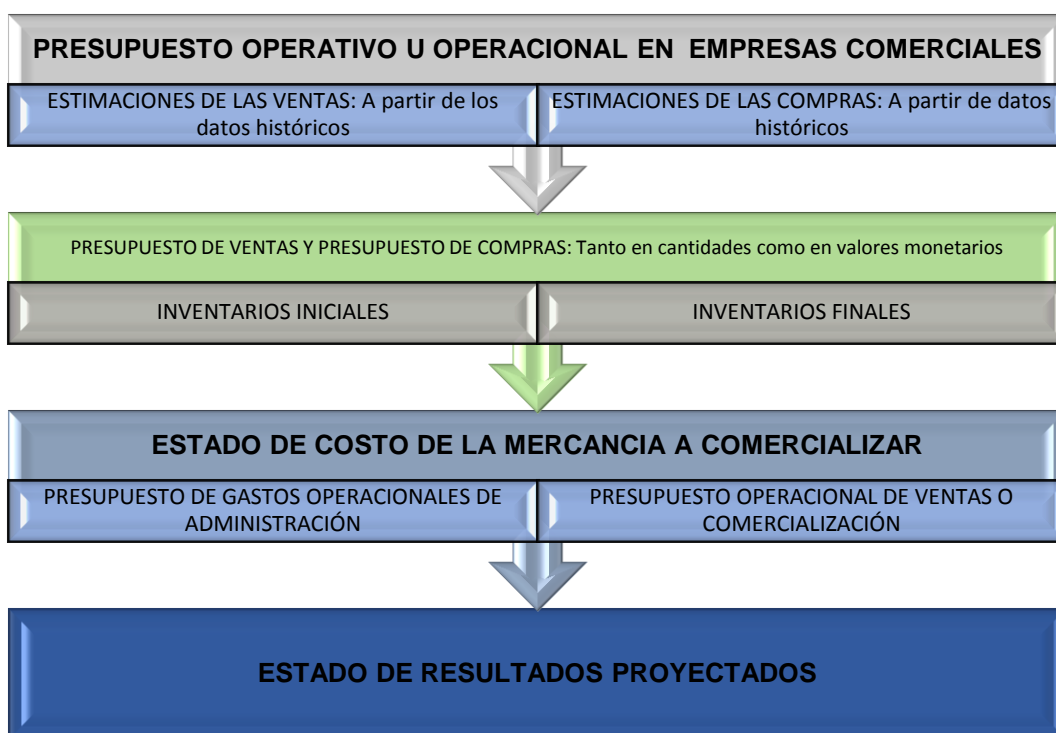
Periodo	Cuota	Monto interés	Abono a Capital	Saldo crédito
0				10.000.000,00
1	\$ 303.239,05	165.000,00	\$ 138.239,05	9.861.760,95
2	\$ 303.239,05	162.719,06	\$ 140.520,00	9.721.240,95
3	\$ 303.239,05	160.400,48	\$ 142.838,58	9.578.402,37
4	\$ 303.239,05	158.043,64	\$ 145.195,41	9.433.206,96
5	\$ 303.239,05	155.647,91	\$ 147.591,14	9.285.615,82
6	\$ 303.239,05	153.212,66	\$ 150.026,39	9.135.589,43
7	\$ 303.239,05	150.737,23	\$ 152.501,83	8.983.087,61
8	\$ 303.239,05	148.220,95	\$ 155.018,11	8.828.069,50
9	\$ 303.239,05	145.663,15	\$ 157.575,91	8.670.493,59
10	\$ 303.239,05	143.063,14	\$ 160.175,91	8.510.317,68
11	\$ 303.239,05	140.420,24	\$ 162.818,81	8.347.498,87
12	\$ 303.239,05	137.733,73	\$ 165.505,32	8.181.993,55
13	\$ 303.239,05	135.002,89	\$ 168.236,16	8.013.757,39

Fuente: Ejercicio de tabla de amortización de un crédito, apoyo al manual de presupuesto.

Para este ejercicio solo se muestra por espacio la tabla para 13 periodos, pero en el Excel se proyecta los 48 meses de plazo, al final le debe dar cero (\$) en el saldo del préstamo. Para construir el presupuesto de gastos financieros, se toma de la tabla de amortización los datos de la columna monto de interés mes a mes. Para otros gastos financieros se establecen los valores a partir de las condiciones financieras que se determinen para la proyección.

Esquema General Del Presupuesto Operativo Y Financiero

Ilustración 29. Esquema Presupuesto operativo.



Fuente: Aportación propia tomada de los apuntes de clase de presupuesto, Univalle sede

Cartago 2016. Ilustración tomada de Microsoft office línea SmartArt.

Determinación de los ingresos no operacionales

Para Presupuestar los ingresos no operacionales es necesario realizar un análisis de comportamiento o de tendencia de este rubro financiero.

Los ingresos recibidos por conceptos diferentes a la operación normal de las comercializadoras son analizados a partir de su reporte en los estados de resultados, en cada uno de los periodos. Si se quiere proyectar nominalmente, se procede a ajustarlo a partir del IPC o a fijarse una cifra fija o valor que se esperan recibir en el periodo que se está presupuestando.

Ilustración 30. Ingresos no operacionales.

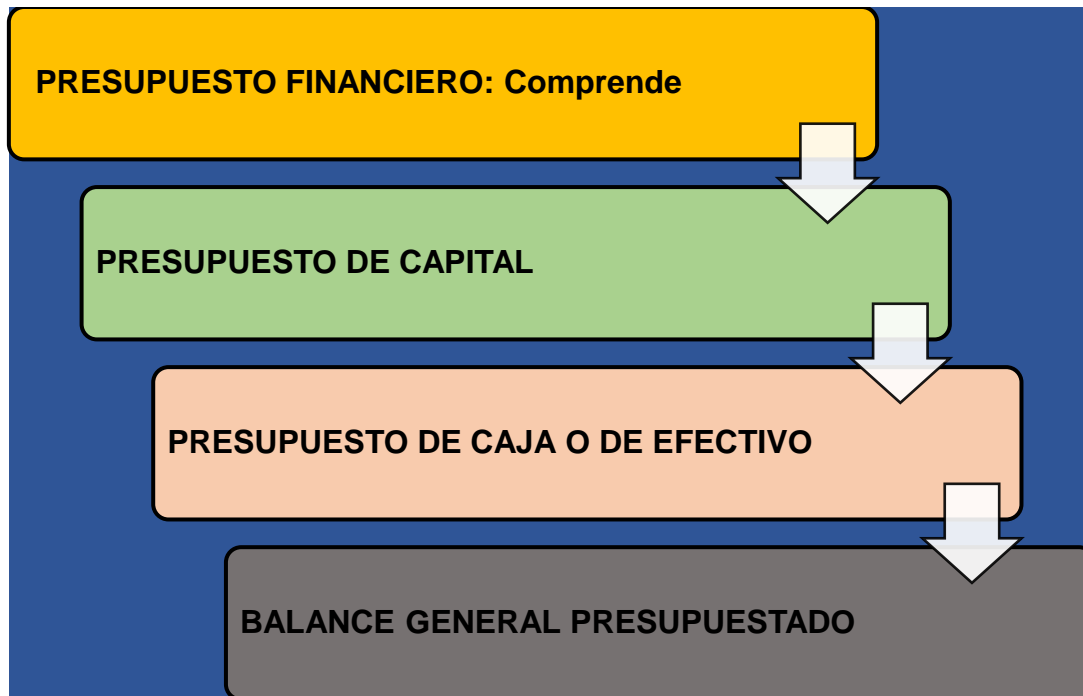


Fuente: Propuesta propia tomada a partir de los apuntes de clase de presupuesto, Univalle sede

Cartago 2016. Ilustración tomada de los archivos de Microsoft office y de las figuras de

SmartArt.

Ilustración 31. Esquema presupuesto financiero.



Fuente: Aportación propia tomado de los apuntes de clase de presupuesto, Univalle sede

Cartago 2016. Ilustración tomada de Microsoft office línea SmartArt

Estado de Resultado Presupuestado

Este estado integral de resultados, se construye a partir de la información que arrojan las cédulas presupuestales de: Ingresos o ventas, costo de la mercancía vendida, gastos operacionales de administración, gastos operacionales de ventas y gastos no operacionales financieros, todos los anteriores se han venido desarrollado de manera clara y explicativa. Con dicha información se establece los niveles de utilidades presupuestadas o proyectadas para cada periodo.

Tabla 39. Estado de Resultados Proyectado.

DETALLE	REFERENCIA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INGRESOS OPERACIONALES	Presupuesto ventas						
Ventas llanta tipo 1	Presupuesto ventas	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0
ventas llantas tipo 2	Presupuesto ventas	0	0	0	0	0	0
Ventas llantas tipo n	Presupuesto ventas	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENTAS		8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0
Menos: Costo de la Mercancía vendida	presupuesto de costo de venta	6.148.800,00	6.232.800,00	6.232.800,00	6.232.800,00	6.232.800,00	6.232.800,00
(=) MARGEN BRUTO EN VENTAS		2.087.400,00	2.003.400,00	2.003.400,00	2.003.400,00	2.003.400,00	2.003.400,00
(-) GASTOS OPERACIONALES							
a) ADMINISTRACIÓN	Presupuesto GOA	6.861.476,2	6.861.476,2	6.861.476,2	6.861.476,2	6.861.476,2	6.861.476,2
b) VENTAS	Presupuesto GOV	1.980.961,8	1.980.961,8	1.980.961,8	1.980.961,8	1.980.961,8	1.980.961,8
(=) TOTAL GASTOS OPERACIONALES		8.842.438,0	8.842.438,0	8.842.438,0	8.842.438,0	8.842.438,0	8.842.438,0
(=) MARGEN OPERACIONAL (UTILIDAD OPERACIONAL)		(6.755.037,98)	(6.839.037,98)	(6.839.037,98)	(6.839.037,98)	(6.839.037,98)	(6.839.037,98)
(-) GASTOS NO OPERACIONALES FINANCIEROS	Presupuesto gastos financieros-crédito	165.000,00	162.719,06	160.400,48	158.043,64	155.647,91	153.212,66
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(6.920.037,98)	(7.001.757,04)	(6.999.438,46)	(6.997.081,62)	(6.994.685,90)	(6.992.250,64)
(-) Provisión impuestos (Política fiscal)	35%	0	0	0	0	0	0
(=) UTILIDAD DEL PERIODO PRESUPUESTADA		(6.920.037,98)	(7.001.757,04)	(6.999.438,46)	(6.997.081,62)	(6.994.685,90)	(6.992.250,64)

Fuente: Esquema del estado de resultados extraído de contabilidad 2000. Datos procesados como ejemplo de apoyo al manual de cómo construir un presupuesto.

Nota: siendo un ejercicio explicativo, el estado de resultados proyectado arroja una pérdida, es lógico en este proceso, porque no se tienen todas las proyecciones de ventas de los diversos tipos de llantas que se distribuyen y venden en la comercializadora. Todo el ejercicio es demostrativo de cómo se va generando el presupuesto y como se va presentando.

Presupuesto de efectivo o de caja

Para el presupuesto de efectivo o caja, se precisa previamente de la construcción de la información clave generadora de recursos de efectivo y demanda de uso de los recursos de caja.

El presupuesto de caja o pronóstico de caja, permite que las empresas comercializadoras de llantas programen sus necesidades de corto plazo, el departamento financiero de la empresa en casi todas las ocasiones presta atención a la planeación de excedentes de caja como a la planeación de sus déficits, ya que al obtener remanentes estos pueden ser invertidos, pero por el contrario si hay faltante planear la forma de buscar financiamiento a corto plazo. Los factores fundamentales en el análisis del presupuesto de caja se encuentran en los pronósticos que se hacen sobre las ventas, los que se hacen con terceros y los propios de la organización, todas las entradas y salidas de efectivo y el flujo neto de efectivo.

El siguiente proceso lo guiará paso a paso en la preparación de una proyección de flujo de caja:

El Pronóstico de ventas

El insumo fundamental en cualquier presupuesto de caja es el pronóstico de ventas, con base en este pronóstico se calculan los flujos de caja mensuales que vayan a resultar de entradas por ventas proyectadas y por los desembolsos relacionados con la producción, así mismo por el monto del financiamiento que se requiera para sostener el nivel del pronóstico de producción y ventas.

Entradas de caja

Las entradas de caja incluyen la totalidad de entradas de efectivo en un período de tiempo cualquiera, entre los más usuales se encuentran las ventas al contado, el recaudo de las cuentas por cobrar o a crédito y todas aquellas que en el corto plazo sean susceptibles de representar una entrada de efectivo.

El presupuesto de caja suministra cifras que indican el saldo final en caja, este puede analizarse para determinar si se espera un déficit o un excedente.

Salidas de caja

Los desembolsos de efectivo comprenden todas aquellas erogaciones de efectivo que se presentan por el funcionamiento total de la empresa, en cualquier período de tiempo, entre los más comunes están las compras en efectivo, cancelación de cuentas por pagar, el pago de dividendos, los arrendamientos, los sueldos y los salarios, pago de impuestos, compra de activos fijos, pago de intereses sobre los pasivos, el pago de préstamos y abonos a fondos de amortización y la readquisición o retiro de acciones.

Saldo mínimo de caja

El efectivo mínimo de operación es la cantidad de fondos necesarios para que el capital neto de trabajo sostenga un nivel específico de ventas. Determinar el saldo mínimo puede definirse dado que la empresa debe aprovechar las oportunidades que surjan para invertir o pagar sus deudas a fin de mantener un saldo efectivo, la meta debe ser entonces operar de manera que se requiera un mínimo de dinero efectivo. Debe planearse la cantidad de dinero que permita a la empresa cubrir con los pagos programados de sus cuentas en el momento de su vencimiento, así como proporcionar un margen de seguridad para realizar pagos no previstos, o bien, pagos programados, cuando se disponga de las entradas de efectivo esperadas.

Dicho efectivo puede mantenerse en forma de depósito a la vista (saldo en cuenta de cheques) o en algún tipo de valor negociable que produzca intereses. Existen diversas técnicas cuantitativas al igual que reglas empíricas para determinar los saldos óptimos en caja. El presupuesto de caja presenta un método para planear los requerimientos de efectivo, si bien no

trata explícitamente el problema del saldo adecuado de caja. Desde luego el nivel óptimo depende tanto de la entrada esperada o no, así como de los desembolsos de efectivo.

El saldo apropiado se establece con frecuencia en un nivel suficiente para cumplir con los requerimientos esperados o inesperados, o para cubrir las necesidades establecidas por los acreedores, cualquiera que sea lo mayor.

La administración de efectivo involucra el cobro y desembolso eficiente del efectivo y la inversión temporal del efectivo mientras este se encuentra dentro de la empresa. Por lo general, la oficina del tesorero de la empresa administra el efectivo. El presupuesto de efectivo, útil para el proceso indica que cantidad de efectivo es probable que se tenga, cuando y durante cuánto tiempo. Por consiguiente, sirve como base para la planeación y el control del efectivo.

Financiación del déficit de caja

Se dice “Déficit de Caja” para expresar la situación en la que los pagos realizados de modo efectivo exceden a los ingresos recibidos, también, de modo efectivo. Esta definición puede formularse también aludiendo a que las salidas de caja son superiores a las entradas en la misma, en un periodo determinado.

Existe, por tanto, la posibilidad de que se produzca un déficit de caja sin que haya un déficit presupuestario real, cuando los plazos de vencimiento de los pagos terminan, en un momento dado, antes que los plazos de vencimiento de los cobros.

Financiación

Cuando las empresas experimentan un déficit presupuestario en efectivo, buscan financiamiento externo para compensar esta diferencia. Los Contadores reportarán el déficit a la gestión y buscarán su consejo para cubrir la diferencia. Las empresas a menudo tienen múltiples fuentes de financiamiento. El déficit a corto plazo puede requerir el uso de una línea de crédito o

de un préstamo bancario. Los Contadores tendrán que incluir el gasto por intereses en sus cálculos para determinar cómo los fondos prestados afectarán el flujo de caja futuro.

Inversión de los superávit de efectivo.

El superávit surge de la diferencia que existe entre los ingresos y los gastos durante un cierto lapso temporal. Cuando la diferencia es positiva (es decir, los ingresos superan a los gastos), se habla de superávit. En el caso de que se prevea un momentáneo superávit de efectivo dentro de la gestión diaria, la empresa puede estudiar con tiempo la mejor forma de colocación de dicho efectivo en el mercado financiero ya que mantener saldos ociosos supone incurrir en un coste de oportunidad por la pérdida de los intereses o beneficios derivados de la inversión.

Tabla 40. Flujo de caja proyectado.

Detalle	Referencia	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
A. Ingresos en efectivo							
Saldo anterior /Saldo Inicial (1)	Balance General	0	(7.846.117,0)	(14.935.394,1)	(22.024.671,1)	(29.113.948,1)	(36.203.225,2)
Ventas de contado	Presupuesto	6.588.960,0	6.588.960,0	6.588.960,0	6.588.960,0	6.588.960,0	6.588.960,0
Recuperación Cartera		0	1.647.240,0	1.647.240,0	1.647.240,0	1.647.240,0	1.647.240,0
Recuperación cartera periodo anterior	según plan de cobro	0	0	0	0	0	0
Efectivo recibido de préstamos		0	0	0	0	0	0
Efectivo recibido por venta activos		0	0	0	0	0	0
Efectivo recibido por intereses		0	0	0	0	0	0
Efectivo recibido otros		0	0	0	0	0	0
Subtotal Efectivo (2)		6.588.960,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0	8.236.200,0
Total de efectivo (1)+(2)		6.588.960,0	390.083,0	(6.699.194,1)	(13.788.471,1)	(20.877.748,1)	(27.967.025,2)
B. Salida de Efectivo							
Pago de sueldos y salarios	Ppto GOA Y GOV	3.723.000,0	3.723.000,0	3.723.000,0	3.723.000,0	3.723.000,0	3.723.000,0
pago de auxilio de transporte	Ppto GOA Y GOV	352.972,0	352.972,0	352.972,0	352.972,0	352.972,0	352.972,0
Pago de la seguridad social	Ppto GOA Y GOV	800.610,95	800.610,95	800.610,95	800.610,95	800.610,95	800.610,95
Pago de las prestaciones económicas	Ppto GOA Y GOV	850.515,03	850.515,03	850.515,03	850.515,03	850.515,03	850.515,03
Pago de Parafiscales	Ppto GOA Y GOV	233.730,0	233.730,0	233.730,0	233.730,0	233.730,0	233.730,0
Pago Servicio públicos	Ppto GOA Y GOV	265.000,0	265.000,0	265.000,0	265.000,0	265.000,0	265.000,0
Pago Internet	Ppto GOA Y GOV	95.400,0	95.400,0	95.400,0	95.400,0	95.400,0	95.400,0
Pago de seguros	Ppto GOA Y GOV	0					

Pagos de Honorarios	Ppto GOA Y GOV	530.000,0	530.000,0	530.000,0	530.000,0	530.000,0	530.000,0
Pago de Gastos Generales	Ppto GOA Y GOV	212.000,0	212.000,0	212.000,0	212.000,0	212.000,0	212.000,0
Publicidad	Ppto GOA Y GOV	42.400,0	42.400,0	42.400,0	42.400,0	42.400,0	42.400,0
Comisiones	Ppto GOA Y GOV	411.810,0	411.810,0	411.810,0	411.810,0	411.810,0	411.810,0
Legales	Ppto GOA Y GOV	84.800,0	84.800,0	84.800,0	84.800,0	84.800,0	84.800,0
servicios de ventas	Ppto GOA Y GOV	127.200,0	127.200,0	127.200,0	127.200,0	127.200,0	127.200,0
Arrendamiento	Ppto GOA Y GOV	1.060.000,0	1.060.000,0	1.060.000,0	1.060.000,0	1.060.000,0	1.060.000,0
Abono a capital	PPTO Gastos financieros	\$ 138.239,05	\$ 140.520,00	\$ 142.838,58	\$ 145.195,41	\$ 147.591,14	\$ 150.026,39
Pago intereses préstamo	PPTO Gastos financieros	165.000,00	162.719,06	160.400,48	158.043,64	155.647,91	153.212,66
Pago de cuentas por pagar periodo anterior	PPTO Gastos financieros	0	0	0	0	0	0
Pago de Impuestos periodos anteriores	Balance General	0	0	0	0	0	0
Otros pagos		0	0	0	0	0	0
Pago proveedores	Ppto compras	5.342.400,0	6.232.800,0	6.232.800,0	6.232.800,0	6.232.800,0	6.232.800,0
Pago distribución de utilidades	Política	0	0	0	0	0	0
Total Salidas de efectivo		14.435.077,0	15.325.477,0	15.325.477,0	15.325.477,0	15.325.477,0	15.325.477,0
3. Diferencia (Entrada-Salida)		(7.846.117,0)	(14.935.394,1)	(22.024.671,1)	(29.113.948,1)	(36.203.225,2)	(43.292.502,2)
(-) Saldo Mínimo de Efectivo		1.500.000,0	1.500.000,0	1.500.000,0	1.500.000,0	1.500.000,0	1.500.000,0
Efectivo Generado (+/-) Necesidades de Financiación	Política	(9.346.117,0)	(16.435.394,1)	(23.524.671,1)	(30.613.948,1)	(37.703.225,2)	(44.792.502,2)
	Análisis	0	0	0	0	0	0
Saldo efectivo que pasa al siguiente Periodo		(9.346.117,0)	(16.435.394,1)	(23.524.671,1)	(30.613.948,1)	(37.703.225,2)	(44.792.502,2)

Fuente: Esquema construido a partir de los presupuestos presentados. Datos procesados como ejemplo de apoyo al manual de cómo construir un presupuesto.

Presupuesto de inversiones

El presupuesto de inversión, es un conjunto de pronósticos en términos financieros referentes a un periodo precisado.

El presupuesto de inversión en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonable correctos dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea para que con base

en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Entre los métodos más usuales está el de las tendencias y el de las correcciones.

Fuentes de financiación en una empresa

Fuentes de financiación

El financiamiento es el abastecimiento y uso eficiente del dinero, líneas de crédito, préstamos, fondos de cualquier clase que se emplean en la realización de un proyecto o en el funcionamiento de una empresa. La financiación consiste en la obtención de los medios económicos necesarios para hacer frente a los gastos de la empresa.

Las fuentes de financiación son las vías que tiene una empresa a su disposición para captar fondos. Por tanto: Financiar es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las correspondientes funciones.

Clasificación de las fuentes de financiación. Las fuentes de financiación de la comercializadora pueden clasificarse según el plazo de devolución, origen o procedencia de la financiación y exigibilidad titularidad de los fondos obtenidos.

A.) Según el plazo de devolución.

Las fuentes de financiación pueden clasificarse en función del tiempo que pase hasta que haya que devolver el capital prestado. Desde esta perspectiva cabe distinguir entre financiación a corto plazo y financiación a largo plazo

Financiación a corto plazo:

Es aquella cuyo vencimiento o el plazo de devolución es inferior a un año. Tales son los casos de los créditos de proveedores (pasivos espontáneos) y líneas de crédito bancario que pueda obtener la empresa para financiación de los activos corrientes (pasivo no espontáneo).

Financiación a largo plazo:

Es aquella cuyo vencimiento (el plazo de devolución) es superior a un año, o no existe obligación de devolución. Dentro de estos se pueden encontrar los pasivos no corrientes y las aportaciones de capital.

B.) Según el origen de la financiación.

Según esta clasificación, las fuentes de financiación pueden dividirse en función de si los recursos se han generado en el interior de la empresa, o bien han surgido en el exterior de la misma aunque finalmente hayan llegado a esta. Según este criterio cabe distinguir entre financiación interna y financiación externa.

Financiación interna:

Son aquellos fondos que la empresa produce a través de su actividad. A modo de ejemplo pudieran citarse: reservas, depreciaciones, utilidades retenidas, etc. (beneficios reinvertidos en la propia empresa).

Financiación externa:

Se caracterizan porque proceden de inversores (acreedores o propietarios). Dentro de esta clasificación son muy comunes: financiación bancaria: créditos y préstamos, emisión de obligaciones, ampliaciones de capital, etc.

C.) Según la titularidad de lo fondo obtenidos.

Las fuentes de financiación pueden clasificarse según si los medios de financiación pertenecen a los propietarios de la empresa o si pertenecen a personas o instituciones ajenas a la empresa.

Medios de financiación ajenos:

Forman parte del pasivo exigible, porque en algún momento deben devolverse (tienen vencimiento). Son muy comunes: créditos, préstamos, emisión de obligaciones, etc.

Medios de financiación propia:

También se denomina pasivo no exigible porque no tienen un vencimiento, no exigen devolución, salvo en caso de disolución de la empresa. En este grupo se puede citar: aportaciones de capital, en este caso se habla de financiación propia externa, las depreciaciones, reservas y provisiones, casos en que se habla de financiación propia interna.

Tabla 41. Presupuesto de Inversiones.

Detalle	Referencia	Fuente de financiación	Mes de compra	Valor
Equipos de computo	Necesidades	Crédito comercial	Mes 3	4.500.000,0
Muebles y enseres	Necesidades	Crédito comercial	mes 4	1.500.000,0
Aplicativos	Necesidades	Crédito comercial	mes 3	1.500.000,0
Estanterías	Necesidades	Crédito comercial	Mes 5	2.000.000,0
TOTAL INVERSIÓN FIJA				9.500.000,0

Fuente: Proyecciones establecidas a partir de las políticas fijadas para construir el presupuesto.

Balance general presupuestado

Los balances generales presupuestados son herramientas de planeación que ayudan a los administradores, así como a quienes tengan algún interés, como inversores y proveedores, y que proyectan el efecto de acontecimientos futuros en el balance general de una corporación. Son muy valiosos para el análisis estratégico y las proyecciones a largo plazo.

Principios de los balances generales presupuestados

El Balance de una empresa es esencialmente una instantánea de sus activos y pasivos en un momento específico. Los balances contienen un desglose detallado de todos los activos tangibles o intangibles propiedad de la empresa, incluyendo bienes raíces, materias primas, cuentas por

cobrar, inventarios y activos financieros tales como bonos y acciones. El lado del pasivo del balance enumera quienes pueden reclamar esos activos.

Para la realización de las proyecciones del balance, el empresario debe considerar los principales aspectos y cuentas del balance general:

Tabla 42. Principales aspectos y cuentas del balance general.

DETALLE	COMENTARIOS
Disponible	El disponible se refiere a los recursos de liquidez inmediata, total o parcial con que cuenta la empresa y que puede utilizar para fines generales o específicos, dentro de los cuales puede mencionarse: a) la caja, b) los depósitos en bancos y otras entidades financieras, c) las remesas en tránsito y d) los fondos. Algo que debe tenerse en cuenta es la cantidad permanente en caja o capital de trabajo que debe contar la empresa para efectos de su operación normal.
Cartera	Se refiere a los valores que terceras personas le adeudan a la empresa, relacionados con la actividad principal del negocio. Recordar que el activo corresponde a los bienes y derechos que tiene la empresa, y en este caso, las deudas que terceras personas o empresas tienen con la empresa, podría considerarse como un derecho, un crédito a su favor. Se debe establecer que política de cartera se llevará a cabo, la rotación deseada, los plazos que se otorgan cuando es venta a crédito.
Inventarios	Son los recursos que se utilizan para producir un artículo en el caso de empresas manufactureras, o los bienes que son propios para la venta de acuerdo al objeto del negocio (mercancías terminadas). A la hora de la proyección, se debe establecer que política de inventarios se llevará a cabo, como su rotación, sistema de costeo, entre otros.
Activos fijos	En esta partida se incluyen los terrenos, construcciones, maquinaria e instalaciones, mobiliario y elementos de oficina, y equipos informáticos. En el momento de la proyección se debe tener en cuenta los activos fijos que se requieren al inicio, y aquellos que se comprarán a futuro en caso de requerirse.

Fuente: Esquematización propia

Presupuesto de Capital

El presupuesto de capital se relaciona con la totalidad del proceso de los gastos de planeación cuyos rendimientos se espera que se extiendan más allá de un año. Desde luego, la elección de un año es arbitraria, pero representa un punto de referencia conveniente para distinguir entre los diversos tipos de gastos. Algunos ejemplos obvios de desembolsos de capital están representados por los gastos de terrenos, edificios y equipos, así como por adiciones permanentes al capital de

trabajo relacionadas con el crecimiento de ventas. También es probable que una campaña de publicidad o de promoción o que un programa de investigación y desarrollo tengan un efecto que supere un año; por lo tanto, estos conceptos también clasificarse como gastos de presupuesto de capital.

Las decisiones de presupuesto de capital deben relacionarse con la planeación estratégica general de la comercializadora, la estrategia implica una planeación de la empresa hacia el futuro. Inherentemente, el presupuesto de capital requiere de un compromiso hacia el futuro. La compra de un activo con una vida económica de 10 años implica un prolongado periodo de espera antes de que se conozcan los resultados finales de tales acciones. Durante un periodo de 10 años, un medio ambiente económico y financiero turbulento puede ocasionar una gran incertidumbre.

El presupuesto de capital debe estar integrado a la planeación estratégica, ya que inversiones excesivas o inadecuadas tendrán serias consecuencias sobre el futuro de la empresa. Si ésta ha invertido una cantidad excesiva en activos fijos, incurrirá innecesariamente en fuertes gastos.

Si no ha gastado lo suficiente, tendrá una capacidad inadecuada y podrá perder una porción de su participación en el mercado en favor de la competencia. Un buen presupuesto de capital sirve para determinar mejor la oportunidad de las adquisiciones de activos así como la calidad de los activos comprados. Este resultado es una consecuencia de la naturaleza de los bienes de capital y de sus productores.

Verifique la precisión de su proyección, y haga los ajustes necesarios para los meses subsiguientes. Al finalizar cada mes, agregue un mes más al final de su proyección.

Tiempos establecidos para la elaboración del presupuesto.

Cronograma de actividades: La elaboración del presupuesto tendrá un tiempo definido de 6 momentos o periodos, los cuales se definen en el siguiente esquema:

Tabla 43. Cronograma de desarrollo del presupuesto.

ACTIVIDADES	Del 01 al 31 de Octubre	Semana dos y tres de noviembre	Semana cuatro del mes de noviembre	Primera semana del mes de Diciembre
Etapa de pre iniciación del presupuesto, en el cual se discuten contenidos como la responsabilidad de cada área en servir información acerca de los datos presupuestales, tendencias, informes y obligaciones al líder del presupuesto.				
La Gerencia fija y reafirma los diversos criterios y políticas para la preparación del presupuesto, se recibe el primer borrador y se analiza y de él se derive las observaciones. Durante este tiempo los responsables de cada área afinan las proyecciones, estimaciones y cálculos de los diversos componentes y elementos del presupuesto.				
La Gerencia, recibe los presupuestos de cada área, los revisa, los consolida y da los complementos que sean requeridos. Así mismo, procede a la consolidación de las matrices o cédulas presupuestales y darle el orden adecuado y la secuencia de desarrollo.				
en los primeros cinco días del mes, la Gerencia y el líder da la revisión final al presupuesto de la comercializadora y procede a socializarlo con los responsables del área y afinar los diversos aspectos del mismo. Etapa de aprobación final				

Fuente: Cronograma de desarrollo del presupuesto como propuesta de los investigadores.

Continuación tabla 43. Cronograma de desarrollo del presupuesto

ACTIVIDADES	Primera semana de enero y última semana de diciembre	Primera semana del mes de Abril-Julio-octubre-enero siguiente año
Periodo en el cual se lleva el proceso de ejecución del presupuesto aprobado por la gerencia y puesto en marcha.		
Periodos en los cuales se llevan a cabo los seguimientos, controles y evaluaciones del presupuesto, se analizan los cumplimientos, se levantan las observaciones, se aplican los ajustes y se reafirma la necesidad de dar cumplimiento a las metas y objetivos planteados en el presupuesto. Cada trimestre se evalúa su avance.		

Fuente: Cronograma de desarrollo del presupuesto como propuesta de los investigadores.

Conclusiones

El diagnóstico levantado sobre la realidad del proceso de planeación financiera y operativa así como el uso de la herramienta de presupuesto, permitió establecer mediante las preguntas planteadas a los gerentes y administradores y las respuestas dadas por éstos, que el proceso de planeación es muy bajo en las Pymes comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago, igual el uso de la herramienta presupuestal.

Desde los enfoques de planeación financiera que soporta el trabajo de investigación realizado y según lo expuesto por Ortiz González, dicho autor afirma que: “Para la realización de la planificación financiera en un Pyme se retoman en consideración los distintos elementos que la componen ya que depende de la proyección que se tenga para el futuro; por esto hay que tener claro a donde se quiere llegar como empresa”. Si bien se encuentra claro los fundamentos teóricos, fue evidente que los gerentes de las comercializadoras dejan de lado la teoría y se concentran más en lo operativo, en el quehacer diario. El marco teórico sobre la planeación financiera es claro, pero evidenciar su aplicabilidad en el entorno empresarial a nivel de las pymes, no lo es, y por tanto, se requiere de toda una cultura formativa para los administradores y gerentes e inclusive para los propietarios de este tipo de negocio, para que ingresen a este ejercicio de la planeación financiera aplicada a sus negocios.

En el desarrollo del trabajo y acorde al marco teórico planteado referente al proceso de planeación financiera, las comercializadoras de llantas mínimamente tratan de proyectar en términos monetarios el resultado de su futuro inmediato e igual las metas que desean alcanzar intentando identificar los recursos que requieren para lograrlo. Como se sabe un plan financiero detalla y cuantifica en términos monetarios las diferentes alternativas de acuerdo a las

estimaciones del entorno que las rodean, especificando las necesidades financieras que pueden derivar de cada política financiera y empresarial.

Se evidencia dentro del trabajo que los gerentes o administradores no presupuestan las operaciones bajo métodos claros o definidos. En la propuesta planteada se identifica los métodos y mecanismos de proyección para la estimación de las ventas, los gastos y los costos operacionales, en las PYMES comercializadoras de llantas, se espera que los gerentes la retomen y la apliquen acorde a sus necesidades y comportamiento de cada negocio.

El establecimiento de los presupuestos a partir de la aplicación de los métodos de pronóstico o proyección debe ser una constante en la mayoría de la pequeñas y medianas pymes locales, frente a este eventos las comercializadoras de llantas del municipio de Cartago, Valle del Cauca, aún les falta desarrollar esa cultura de la presupuestación, así se evidencio en el Diagnostico realizado. Es necesario que los gerentes o administradores al establecer las necesidades de proyectar sus ingresos, costos y gastos definan los principales componentes y elementos de planeación financiera de corto plazo y cubrir así los diversos aspectos financieros y operativos de sus negocios.

La construcción de las estimaciones y proyecciones de las variables que integran la conformación del presupuesto en las empresas comercializadoras de llantas precisan de la identificación de los diversos elementos para su realización y la mejor manera es levantando los diversos procedimientos o directrices del cómo hacerlo. El trabajo que se presenta hace una aproximación temática y operativa para los negocios mencionados.

Las proyecciones financieras demuestran la factibilidad, rentabilidad, y las oportunidades de éxito del negocio. Es una carta de presentación para las fuentes de financiación, nuevos inversores y proyectos. Las proyecciones financieras son en definitiva, una herramienta para la

gestión y la planificación del negocio, puesto que fijan los objetivos y monitorizan el cumplimiento de los mismos.

La propuesta de la guía metodológica es un documento de consulta de gran utilidad para los gerentes por cuanto acorde a su interés pueden retomar los pasos, las explicaciones y orientaciones necesarias para la preparación, control, seguimiento y evaluación de los presupuestos para las PYMES comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago.

Conclusiones de resultados:

- Las comercializadoras pymes de la ciudad de Cartago no aplican presupuesto operativos por falta de organización financiera y por la no aplicación o definición de objetivos estratégicos.
- El 57% de las pymes comercializadoras, a través de sus administrativos afirman tener establecido una línea de presupuesto como herramienta de planeación financiera.
- 86% de los administradores de las comercializadoras manifestaron que el área comercial es la más propicia para usar la herramienta del presupuesto y de planear sus actividades. Esta es el área más fuerte de las comercializadoras. (el área comercial (Ventas) ya que esta define en gran parte el comportamiento del funcionamiento de las comercializadoras).
- 43% de los administradores de las pymes comercializadoras a través de las respuestas a las preguntas planteadas afirman que no fijan metas y objetivos a corto y mediano plazo esto es, que menos de la mitad de los administradores o gerentes de las comercializadoras no tienen como costumbre fijar metas y objetivos, esto significa que no hay una cultura de planeación de corto y mediano plazo en este tipo de negocios en el medio.
- De las nueve comercializadoras estudiadas el 43% afirman sus gerentes o administradores utilizar un método de proyección para los presupuestos, en tanto que el 29% no utiliza, y el otro 29% toma como referencia el comportamiento del índice de precios al

consumidor para sus proyecciones internas para el negocio. Se reconfirma la baja cultura planificadora que tienen los administradores o gerentes de las comercializadoras de llantas en el municipio de Cartago y la necesidad de una guía metodológica aplicada para estas empresas y de fácil manejo.

- Las comercializadoras pymes no aplican estimación en su presupuestación y su planeación, y desconocen que pronósticos se constituyan en una herramienta que también permite tomar decisiones y desarrollar estrategias -a corto, mediano y largo plazo- en relación a los productos, procesos, operaciones y otras gestiones que tienen lugar dentro de las empresas.
- El 69% no cuenta con un manual de presupuesto según la teoría de la presupuestación se requiere una guía con unos pasos definidos, con un diagnóstico interno y externo y unos pasos para la realización de la guía, e ve que hay un problema para la aplicación de los presupuestos por la falta de este manual.
- El 57% de las comercializadoras no aplican como política o criterio de gestión financiera y operativa, un sistema de indicadores de medición, control y seguimiento y según la teoría de la gestión y medición de los resultados de indicadores de gestión nos revela ya que es de gran importancia medir muchos aspectos de sus actividades y funcionamiento como los resultados económicos sus rendimientos su pérdidas y entre otras variables. Estas herramientas de gestión se han establecido en prevención para la toma de decisiones en la gestión de la organización que pueden ser correctivas, proactivas o de control.
- Se desarrolló una guía metodológica con el fin de ser una base de aplicación en las pymes comercializadoras y ser un apoyo en la planeación financiera de estas y contribuir desde la disciplina contable, en donde es posible apoyar desde la investigación, los nuevos procesos de planeación y presupuestación.

Referencias

- ARENAS TORRES, P., & Moreno Aguayo, A. (2008). Introducción a la Auditoría Financiera Teoría y casos prácticos (1 ed.). España: McGRAW-HILL /INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.AU. (ISBN: 978-84-481-6694)*
- AMAT SALAS, Oriol: *Análisis Económico Financiero*, Ediciones Gestión 2000; 17ma Edición; Octubre 2000.
- B., S. A. (2007). *AUDITORIA BASADA EN RIESGOS Perspectiva estratégica de sistemas* (1 ed.). Bogotá: Editorial Kimpres Ltda. (ISBN: 978-958-648-512-8)
- BENJAMIN, F. E. (2013). AUDITORIA ADMINISTRATIVA (3 ed.). Mexico: PEARSON. (ISBN: 978-607-32-1833-7)*
- BLOCK, S. B., & Hirt, G. A. (2005). Administración Financiera (11 ed.). México: McGraw- Hill Interamericana. (ISBN: 970-10-5090-8)*
- BURBANO RUIZ, J. E., & Ortiz Gómez, A. (1995). PRESUPUESTOS (1 ed.). Bogotá. Colombia: MCGRAW HILL Interamericana SA. .(ISBN: 958-600-447-3)*
- BREALEY. Richard y MYERS S. (1993). *Principios de Finanzas Corporativas*. Madrid, McGraw-Hill.

CORREA, J. A. & JARAMILLO, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas. En: Contaduría Universidad de Antioquia, (50): 93-118.

CHIAVENATO, Idalberto: "Introducción a la teoría General de la Administración". Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.

CARMONA, O. B. (2001). *LOS INDICADORES DE GESTION Y SU CONTEXTO (1 ed.)*. Bogotá DC: Grupo de artes gráficas e impresos-ESAP. (ISBN: 958-652-113-3)

CO., R. E. (2004). PAPELES DE TRABAJO EN LA AUDITORIA FINANCIERA con base en las normas nacionales e internacionales (2 ed.). Bogotá D.C: ROESGA. (ISBN: 958-648-357-6)

CONSTANZA DIAZ, M., PARRA, R., & LOPEZ, L. M. (2012). *Presupuestos, aspectos generales del presupuesto* (1 edición ed.). Bogotá, Colombia: Pearson educación de Colombia. (ISBN: 978-958-699-220-6)

CRISTÓBAL DEL RÍO, GONZÁLEZ. *Presupuesto tradicional áreas y niveles de responsabilidad programas y actividades, base cero, ejercicios prácticos. Tercera edición. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V. (ECAFSA). México. 1998. Pág. 1-4*

DE CANALES, F. H., DE ALVARADO, E. L., & PINEDA, E. B. (2010). METODOLOGIA

DE LA INVESTIGACION (1 ed.). México DF: Limusa SA. (ISBN: 978-968-18-2273-6)

FERRUZ AGUDO, L (2000). “Historia de la teoría de las decisiones financieras en España”. En: Fred, J. Weston, Eugen Brigham. Fundamentos de administración financiera. México. Interamericana, 1984.

FONT JORDI, Elvira Oscar, Presupuestos, Planes financieros y Estudios de Viabilidad. Gestión 2000. Edición: enero 1999.

GITMAN, Laurence. Fundamentos de Administración Financiera, Tomo I, Editorial MES, 2004.
P: 118

GITMAN, Lawrence (2003). Principios de Administración Financiera. 11a Edición. México, Editorial Pearson Educación.

GITMAN, Lawrence J. y McDANIEL, Carl (1995). El mundo de los negocios. 1era Edición. México, Editorial Harla.

GARCIA, O. L. (1993). *Administración financiera (2 ed.)*. Cali Colombia: Copyright c. (ISBN: 958-9041-06-X)

HERNANDEZ SAMPIERI, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2008).

Metodología de la investigación (4 ed.). México DF: MCGRAW-GIL Interamericana Editores S.A de C.B. (ISBN:978-970-10-5753-7)

JARAMILLO, J. M. (2008). *Indicadores de gestión (3 ed.)*. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda. (ISBN:978-958-30-3107-6)

LOCHARD, J. (2007). *Evalúe su empresa (1 ed.)*. Bogotá: Panamericana Editorial. (ISBN: 978-958-30-2712-3)

O.GILL, J. (1992). *Análisis Financiero (1 ed.)*. Estados Unidos de América: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A de C.V.(ISBN: 970-625-072-7)

QUINTERO, J. C. (2013). *Planificación financiera en contribuciones a la economía*, octubre. Villa Clara: Emprester.

RUIZ, ANZOLA. Eduardo. Programa de Especialización en Finanzas Estrategia Financiera y Planeación Financiera Estratégica – Universidad del Valle, Octubre 2009

RUIZ, J. E. (2005). *PRESUPUESTOS, Enfoque de gestión, planeación y control de los recursos*. (Tercera edición ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill. (ISBN: 978-958-41-0359-8)

SÁNCHEZ, A. (2006). *La planeación financiera: soporte para decisiones estratégicas*. En: Revista MM, edición especial, (50): 154-159.

SIERRA MOLINA, G., & Orta Pérez, M. (1996). Teoría de la auditoría financiera (1 ed.).

España: McGraw-HILL/interamericana de España. (ISBN: 84-481-0657-1)

VAN HORNE, James C. (1997). Administración Financiera. 10ma Edición, México, Prentice
Hall

WESTON, J. FRED y BRIGHAM, Eugene F: Fundamentos de Administración Financiera. 10ma
edición. Editorial MES. 1998.

WESTON, J. F., & Brigham, E. F. (1996). Fundamentos de Administración Financiera (10 ed.).

México: McGraw-HILL. (ISBN: 970-10-0351-9) CAPITULO III.

Cibergrafía

ACOSTA, A. (27 de 04 de 2017). *DINERO*. Obtenido de

<http://www.dinero.com/edicionimpresa/negocios/articulo/cifras-del-mercado-de-lasllantas-en-colombia-2017/244544>

ADAM, E.E. EBERT, R.J. Administración de la producción y las operaciones. Obtenido de:

https://books.google.com.co/books?id=FI1wYyoz8-oC&pg=PA84&lpg=PA84&dq=El+pron%C3%B3stico+es+un+proceso+de+estimaci%C3%B3n+de+un+acontecimiento+futuro+proyectando+hacia+el+futuro+datos+del+pasado%3E%3E.+Los+datos+del+pasado+se+combinan+sistem%C3%A1ticamente+en+forma+predeterminada+para+hacer+una+estimaci%C3%B3n+del+futuro+Everet+y+Ebert&source=bl&ots=_FoEvedINj&sig=9qRCm6fMURq0lqsM4NgplZZxJWY&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiw7ePh8K7bAhVku1kKHcoBBCkQ6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false

ÁLVAREZ, L.M. BOTERO, J.L. (2013). CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PRONÓSTICOS DE DEMANDA EMPRESARIAL Estudio de Caso Schott

Pharmaceutical Systems Colombia. Obtenido de:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4847/1020758767-2013.pdf>

ANDERSON, D.R. SWEENEY, W. WILLIAMS, T. (2008). ESTADÍSTICA PARA

ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA. P. 4. Obtenido de: [https://www.upg.mx/wp-](https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-13-Estadistica-para-administracion-y-economia.pdf)

[content/uploads/2015/10/LIBRO-13-Estadistica-para-administracion-y-economia.pdf](https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-13-Estadistica-para-administracion-y-economia.pdf)

BARRANCO, C. (27 de 09 de 2013). *Con tu negocio*. Obtenido de

<https://www.contunegocio.es/gestion/ocho-problemas-habituales-presupuestos-pyme/>

BORREO, M. P. (27 de Marzo de 1971). *Decreto 410 de 1971*. Obtenido de

<http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/co/co054es.pdf>

BUSINESS LINK. (2011). Recuperado el 15 de marzo de 2018, de:

<http://www.businesslink.gov.uk> Business Link es un portal del gobierno del Reino Unido que contiene diversos recursos de apoyo para los negocios. Se recomienda leer la sección sobre como pronosticar y Planear las Ventas siguiendo la ruta: Home > Starting up > Sales and marketing > Forecasts and plan your sales.

CARTAGO, A. M. (11 de 12 de 2012). *República de Colombia Departamento del Valle del Cauca*

Municipio de Cartago. *Obtenido de ALCALDIA MUNICIPAL:*

<http://www.cartago.gov.co/SITIOCARTAGO/Portal/Docs/Acuerdo%20029%20de%202012.pdf>

CASTRO, J. (27 de 01 de 2015). *CORPONET*. Obtenido de

<http://blog.corponet.com.mx/elabora-un-presupuesto-financiero-para-tu-empresa-en-7-pasos>

CHAPMAN, N.C. Planificación y control de la producción. Editorial Pearson Educación.

Obtenido de: <http://profesorpepelo.com/control%20de%20produccion%20libro.pdf>

EMPRENDARIA. (2009). Planeación de Gastos de Operación. Recuperado de:

http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=463

EOI, (2006) Planeamiento estratégico financiero Nota Técnica. Escuela de Negocios, Master

Europeo en Dirección de Finanzas y Administración. Recuperado el 2 de noviembre de

2015 de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48199/componente48197.pdf

FRAZIER, G. GAITHER, N. Administración de producción y operaciones. Octava edición.

Obtenido de: <https://es.scribd.com/document/169121297/Administracion-de-Produccion-y-Operaciones-Norman-Gaither-y-Greg-Frazier>

GÓMEZ ENRÍQUEZ, A. (2007). Pronóstico de ventas. Servicio Nacional de Aprendizaje.

Recuperado de:

https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/121518_1_VIRTUAL/OAAPs/OAPP8/aa2/pronostico_de_ventas/oc.pdf
https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/121518_1_VIRTUAL/OAAPs/OAPP8/aa2/pronostico_de_ventas/oc.pdf

HERNÁNDEZ, J.C. (2002). Planificación y control de gastos en la empresa. Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/planificacion-y-control-de-gastos-en-la-empresa/>

LOPEZ SALAZAR, A. (08 de 05 de 2008). *Problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Celaya*. Obtenido de http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/35022008_PROB_FINANC_MICRO_PQUE_MEDIANA_EMPRESA_CELAYA.pdf

LÓPEZ, J. R. (31 de Enero de 2012). *DIAN*. Obtenido de: Dirección de Impuestos y Aduana Nacional: http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/proyectos/Proyecto_Resolucion_de_Actividades_Economicas.pdf

MATA ARRIBAS, J. I. (s.f.). *Nacidos para emprender*. Obtenido de [https://s3-eu-west1amazonaws.com/eu.storage.safecreative.org/1/2012/01/28/00000135/25dc/d49d/a07c/ebd1ca61a658/NacidosparaEmprender.pdf?responsecontenttype=application%2Fpdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Date=20170921T002311Z&X-Amz-SignedHead](https://s3-eu-west1.amazonaws.com/eu.storage.safecreative.org/1/2012/01/28/00000135/25dc/d49d/a07c/ebd1ca61a658/NacidosparaEmprender.pdf?responsecontenttype=application%2Fpdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Date=20170921T002311Z&X-Amz-SignedHead)

ORTIZ GONZÁLEZ, J. (5 de Diciembre de 2014). *Finanzas y Proyectos*. Obtenido de *¿CÓMO HACER LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE UNA PYME?:* <http://finanzasyproyectos.net/planificacion-financiera-de-una-pyme/>

ORTIZ GONZÁLEZ, J. (2015). *Elementos básicos para hacer una planificación financiera*. Recuperado de: <https://finanzasyproyectos.net/elementos-para-la-planificacion-financiera/>

PÁEZ, L. G. (4 de Marzo de 2009). *Resolución Número 0481. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:*

<http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=1110&name=Resolucion-481-2009.pdf>

PONTIFICIA BOLIVARIANA, U. (2009). Estimación de costos. Recuperado de:

http://cmap.upb.edu.co/rid=1236388842151_1395765653_1382/Estimaci%C3%B3ndeCostos.pdf

VALDA, J. C. (15 de 11 de 2016). *GRANDES PYMES*. Obtenido de

<http://www.grandespymes.com.ar/2016/11/15/los-indicadores-como-herramientasdegestion-para-pymes/>

VALLE, U. d. (s.f.). *Universidad del Valle*. Obtenido de:

<http://administracion.univalle.edu.co/objetivos-contaduria>

Anexos**ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA A LAS COMERCIALIZADORAS DE
LLANTAS DEL MUNICIPIO DE CARTAGO**

UNIVERSIDAD DEL VALLE

PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA

ENCUESTA DIAGNOSTICO

DESARROLLO TRABAJO DE GRADO, INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Los estudiante de la fase de trabajo de grado y en desarrollo de la fase de estudio de campo, han diseñado el siguiente instrumento tipo encuesta, a través de las preguntas formuladas establecerán el estado de arte de la planeación financiera que se lleva a cabo en las Pymes de Cartago, dedicadas a la comercialización de llantas para todo tipo de vehículos.

OBJETIVO: Diagnosticar la verdadera situación que viven las empresas PYMES comercializadoras de llantas del Municipio de Cartago respecto al uso de planeación financiera de corto y mediano plazo.

PARTE 1: GENERALIDADES

1. Razón social o Nombre comercial: _____
2. TIPO DE EMPRESA
 - a. Famiempresa
 - b. Microempresa
 - c. Pequeña empresa
 - d. Mediana empresa
 - e. Gran empresa
 - f. Otra: ____ ¿Cuál?
- 3.Cuál de los siguientes tipos de llantas son los de mayor comercialización en su empresa:
 - a. Automóvil particular-taxis.
 - b. Camperos - Camioneta
 - c. Camión liviano
 - d. camión
 - e. Tractomulas
 - f. Moto
 - g. Línea agrícola: Tractores
 - h. Utilitaria: Vehículos de servicio público: buseta-micro busetas
 - i. Otros: _____ ¿Cuál? _____
4. Cobertura del mercado de la empresa, en lo geográfico:
 - a. Local
 - b. Regional

- c. Departamental
 - d. Nacional
 - e. Otro: Cuál.
5. Las llantas que son comercializadas en su empresa son de origen:
- a. Importadas
 - b. Nacionales
 - c. Reencauchadas
 - d. Regrabadas

PARTE 2: DEL ENTORNO DE PLANEACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL

1. ¿Considera usted que la planeación financiera y presupuestal es importante para la actividad gerencial o administrativa?
- a. Si
 - b. No
 - c. Relativamente
2. ¿Tiene su empresa establecido una línea de presupuesto como herramienta de planeación financiera?
- a. Si
 - b. No
 - c. Parcialmente
3. ¿Cómo gerente o administrador, en qué área de trabajo tiene establecido un presupuesto?
- a. En el área comercial (ventas)

- b. En el área financiera (flujo de caja)
 - c. En el área administrativa (gastos de administración)
 - d. En ninguna de las áreas mencionadas.
 - e. En otra área, Cuál_____
4. La administración o la gerencia tiene establecidos metas u objetivos financieros previos para el próximo año:
- a. Sí.
 - b. No.
 - c. A veces se fijan.
5. Aplica la gerencia o la administración algún método de proyección para construir los presupuestos:
- a. Si
 - b. No.
 - c. Solo se toma como referencia de crecimiento el Índice de precios al consumidor.
6. En cual área tiene establecido una línea de presupuesto o planeación financiera, el alcance y cumplimiento de los mismos se ubican en los siguientes rangos:
- a. Menor al 50%
 - b. Entre el 50% y 60%
 - c. 60% AL 70%
 - d. Entre el 71% y 99%.
7. La administración o la gerencia, realiza seguimientos, evaluaciones y controles a los presupuestos elaborados y ejecutados:

- a. Si se realiza y es una constante por parte de la Gerencia
 - b. No se realiza
 - c. Parcialmente se realizan seguimientos y controles.
 - d. Los seguimientos, evaluaciones y controles no son tenidos en cuenta por la gerencia o la administración.
8. ¿La empresa tiene establecidos como política o criterio de gestión financiera y operativa un sistema de indicadores de medición, control y seguimiento?
- a. No
 - b. Si _____ ¿Cuál? _____
 - c. Parcialmente
9. ¿La empresa cuenta con un manual de presupuesto y de indicadores?
- a. Si
 - b. No. Porque: _____
 - c. Parcialmente
10. ¿Dentro de la presupuestación de los inventarios requeridos por la empresa, con que periodicidad realizan el control de los inventarios?
- a. Semanal
 - b. Mensual
 - c. Trimestral
 - d. Semestral
 - e. Anual
 - f. Otro: _____ ¿Cuál? _____

11. ¿Para el área de cartera, tiene la gerencia o la administración estructurado un sistema de indicadores?

a. Si

b. No. ¿Porque?_____

12. Que Aspectos consideraría la administración o la gerencia, que deben ser tenidos en cuenta para la construcción de sus presupuestos:

a. Aspectos de comportamiento histórico de las ventas.

b. Estimativos de unidades a vender acorde a la experiencia.

c. Las expectativas de crecimiento del sector transportador.

d. Aspectos del comportamiento económico de la región.

e. Las variables macroeconómicas.

f. Las expectativas de la gerencia o de la administración.

g. Los análisis de seguimiento y control que tenga establecido la gerencia.

h. Otros: Cuales:_____
