



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado
Especialización en Administración Financiera

Trabajo Final

Presupuesto de Costos
Caso: Total Facility Services, S.A.

Autor :
[YENIREY EVELYN
GONZALEZ CASTELLANO]

Tutor :
[GUSTAVO TAPIA]

Buenos Aires, [Abril] de [2014]

BUENOS AIRES, 08 de Abril de 2014.

SR. DIRECTOR DE LA CARRERA DE POSGRADO
 DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES.

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. con la finalidad de remitirle, adjuntos a la presente, TRES (3) ejemplares del Trabajo Final presentado por el alumno:

Yenirey Evelyn González Castellano
Nombre y Apellido del Alumno

Cuyo título es el siguiente:

Presupuesto de Costos. Caso: Total Facility Services, S.A.
Título completo del Trabajo Final

En mi carácter de Tutor designado por la Dirección de la Carrera a efectos de orientar y guiar la elaboración de este Trabajo Final, le informo que he analizado y revisado adecuadamente la versión final que se acompaña y que por ello propongo la aprobación de la misma y la siguiente calificación, dentro de la escala de cero a diez :

Número	Letras

Sin otro particular lo saludo muy atentamente.

Firma completa del Tutor
Gustavo Tapia Nombre y Apellido del Tutor
Cargo (s) docente (s) u otro (s) del Tutor

Calificación de las Autoridades de la Carrera :			
Número	Letras	Número	Letras
<i>Firma del Subdirector</i> Heriberto H. Fernández <i>Subdirector</i>		<i>Firma del Director Alterno</i> Celestino Carbajal <i>Director Alterno</i>	
Calificación Final :			
Número	Letras	Número	Letras

ÍNDICE GENERAL

	<u>Páginas</u>
ÍNDICE GENERAL	03
AGRADECIMIENTOS	05
DEDICATORIA	06
ÍNDICE DE CUADROS	07
ÍNDICE DE GRÁFICOS	08
RESUMEN DEL TRABAJO	09
INTRODUCCIÓN AL TEMA	10
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	12
Formulación de las Interrogantes de la Investigación	13
Objetivos de la Investigación	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Hipótesis	14
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	15
<u>Base Teórica</u>	
Administración	17
Planeamiento Financiero	18
Control Financiero	21
Costos	21
Razones Financieras	26
Apalancamiento Financiero y Operativo	30
Análisis Financiero	32
Control de Gestión	32
Matriz FODA	34
Cuadro de Mando o Control	36
Mapa Estratégico	42
Presupuesto: Definición	43
Importancia de los presupuestos	45
Tipos de Presupuestos	45

Presupuesto de Costos: Definición	49
Importancia de los Presupuestos de Costos dentro de la Organización	50
Marco Organizacional: Total Facility Services, S.A.	51
Misión	51
Visión	51
Valores	51
Estrategias	52
III MARCO METODOLÓGICO	
Diseño y Tipo de la Investigación	54
Diseño	54
Tipo de la Investigación	54
Población y Muestra	55
Población	55
Muestra	55
Técnicas de Recolección de Datos	56
Procedimientos de la investigación	56
Limitaciones	57
IV ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES	
Caso de Estudios: Total Facility Services, S.A.	58
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	73
Recomendaciones	78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	80
ANEXOS	
Anexo Nro.1: Balance General Estimado	82
Anexo Nro.2: Estado de Resultado Estimado	83
Anexo Nro.3: Estado de Flujo de Efectivo Estimado	84
Anexo Nro.4: Cuestionario	85
NOTAS Y OBSERVACIONES AL TEXTO	88
SOPORTE ELECTRÓNICO	90

Agradecimientos

La realización de este trabajo final fue posible gracias a la contribución de muchas personas, quienes con su valioso aporte lograron que pudiera terminar el mismo con las mayores satisfacciones.

Quisiera en primer lugar agradecerle a Dios por permitirme seguir adelante en este proyecto, por bendecirme y sentirme cada día más preparada para enfrentar los obstáculos de la vida.

A mi familia por el apoyo de siempre, por darme ánimos cada vez que lo necesito.

A mis amigas por estar siempre.

A mis profesores de la facultad, por darme la base para poder realizar este trabajo.

Muy especialmente agradezco al Tutor Cr. Gustavo Tapia, por sus consejos y dedicación en todo el proceso de desarrollo de este trabajo.

A mis jefes Carlos y Analía por permitirme basar mi trabajo final sobre las funciones de la empresa.

A la Argentina por recibirme con los brazos abiertos, y sentirme en casa en todo momento. Estaré eternamente agradecida.

Y finalmente, a todos aquellos que sin saberlo contribuyen día a día a mi crecimiento profesional y personal.

Muchas gracias a Todos

Dedicatoria

*A Dios, por abrirme los caminos.
Y a mi familia por el apoyo incondicional.*

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro Nro.</i>	<i>Título – Fuente</i>	<i>Página</i>
1	[Perspectivas. Fuente: Nils Goran Olve y otros. El cuadro de mando en acción]	41
2	[Personal encargado del proceso de compras. Fuente: Elaboración propia sobre la base metodológica.]	56
3	[Nivel de Apalancamiento Operativo. Fuente: Elaboración propia sobre la base de los Estados Financieros Estimados de TFS.]	62
4	[Análisis Vertical. Fuente: Elaboración propia sobre la base de los Estados Financieros Estimados de TFS.]	62
5	[Análisis Horizontal. Fuente: Elaboración propia sobre la base de los Estados Financieros Estimados de TFS.]	63
6	[Variación del Capital de Trabajo Proyectado. Fuente: Elaboración propia sobre la base del Balance general estimado TFS.]	66
7	[Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia sobre la base del análisis de la Matriz FODA.]	67
8	[Resultados Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia sobre la base del análisis de la Matriz FODA.]	68
9	[Cuadro de Mando Integral. Fuente: Elaboración propia sobre la base de la elaboración del Cuadro de Mando Integral.]	69
10	[Presupuesto de Costos. Fuente: Elaboración propia sobre la base teórica de los presupuestos de costos.]	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

<i>Gráfico Nro.</i>	<i>Título – Fuente</i>	<i><u>Página</u></i>
1	[Porcentaje de Costos Fijos y Variables. Fuente: Elaboración propia sobre la base del detalle de costos fijos y variables]	64
2	[Porcentaje del Detalle del Pasivo Corriente. Fuente: Elaboración propia sobre la base del detalle del Pasivo Corriente]	66
 <i>Figura Nro.</i>		
1	[Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia sobre la base del Cuadro de Mando Integral elaborado]	70

RESUMEN DEL TRABAJO

Cuando los inversores de capital privado (o público en algunos casos) deciden invertir dinero en un negocio, ya sea de producción o de servicios, lo hacen con la finalidad de conseguir un beneficio económico que mejore su situación actual, al punto de generar ganancias para reinvertirlo dentro de la empresa o simplemente para generar dividendos para todos los inversores.

Para los inversores y/o accionistas es importante contar con una buena administración de sus recursos, para poder cumplir con las obligaciones a las que debe incurrir para financiar su negocio a así como para poder maximizar las ganancias y minimizar los costos.

Esta tarea de maximizar ganancias y minimizar los costos, que parece tan básica dentro de toda administración, debe ser estrictamente controlada. Para toda organización resulta importante contar con una planificación y control de los recursos disponibles. Si la empresa cuenta con una base organizada y coordinada de todos los movimientos financieros, es muy probable que nos encontremos frente a una empresa financieramente exitosa.

Como parte de esta planificación y control que se menciona, los presupuestos resultan ser la herramienta primordial de toda organización, pues saber cuánto podemos gastar y el monto máximo al que resulta rentable realizar un producto, es información que debe tenerse en cuenta dentro de toda administración que pretenda ser eficiente en su gestión.

Lo más importante es tener un presupuesto de costos razonables, y poder utilizar el mínimo de los recursos necesarios para producir una unidad; sin disminuir la calidad de dicho producto, permitiendo al inversor entrar en el mercado competitivo, y poder destacar entre las mejores dentro de su rubro.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de capital privado en la actualidad son parte primordial del desarrollo económico de la nación. Destinados a generar ganancias para los socios de la empresa, pero también generando empleos, y siendo fuente principal de ingreso de los trabajadores. Las empresas están directamente relacionadas con el entorno en el cual se desenvuelven.

Pasa exactamente lo mismo dentro del sector público, donde los capitales deben generar beneficios que se verá reflejado en la sociedad y en las inversiones y/o valor agregado que permita incrementar el nivel de vida de los habitantes de determinada ciudad, provincia o nación. Por supuesto que este tipo de capitales deben tener un control aún más exhaustivo que las inversiones de capital privado, para evitar desvíos que nos atañen a todos como ciudadanos, dado que los mismos provienen, en su mayoría de fondos de recaudación fiscal.

Para ser consecuentes con los intereses de cada organización, los directivos de la empresa pretenden maximizar su capital invertido, de manera que puedan generarse ganancias que permitan la reinversión de capital y así poder desarrollarse y establecerse dentro del mercado ya existente.

Resulta importante destacar que, la administración de la empresa debe contar con un plan presupuestario que permita minimizar los costos y gastos de la misma, para así dar cumplimiento con los objetivos planteados. El control del costo de producción es primordial para poder obtener algún beneficio por unidad producida.

De igual manera, la administración de la empresa debe ser garante de que los procesos de planeamiento y control financiero cumplan con los objetivos de la manera más práctica posible.

El proceso de planeamiento y control financiero dentro de Total Facility Services, S.A. es uno de los más recientes, motivados a que es una empresa nueva dentro del mercado. Planear cuál va a ser el costo de producción y controlar para que el mismo se cumpla, son las principales motivaciones de la presente investigación. Establecer una propuesta de presupuesto con el que se pueda generar respuestas

satisfactorias para el equipo de trabajo, permitiendo que las ganancias sean las esperadas y el costo sea el más justo posible, garantizando un servicio de calidad, pero permitiendo cumplir con las obligaciones diarias de toda organización.

Derivado de muchas interrogantes se procedió a elaborar la siguiente investigación, basando la misma en cinco (5) capítulos, contenido que se detalla a continuación:

Capítulo I, compuesto por el planteamiento del problema, las interrogantes, objetivos tanto general como los específicos y la justificación que engloba la principal motivación para la escogencia del tema en cuestión.

Capítulo II, Marco teórico, se realizó en este capítulo una recopilación de todos los aspectos teóricos relacionados con el tema a abordar, engloba además los antecedentes de la investigación, que no es más que estudios previos de personas interesadas en el mismo proceso dentro de la organización.

Capítulo III, Marco Metodológico, se establece en esta parte de la investigación el tipo de investigación a realizar.

Capítulo IV, se presentan en esta parte del trabajo los resultados y el análisis de la información obtenida a través de la aplicación del instrumento escogido en la presente investigación.

Capítulo V, en este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones realizadas por el investigador, como una medida para mejorar el proceso y poder obtener mejores resultados.

CAPÍTULO I

Planteamiento Del Problema

Las Organizaciones en la actualidad están diseñadas para cumplir con ciertos y determinados objetivos en los cuales el personal debe estar capacitado para acoplarse a la complejidad de los mismos. La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos planteados.

Por consiguiente, el papel de la empresa dentro de la sociedad es el de suministrar productos y servicios de calidad a un número creciente de personas o consumidores, creando valor para todas las partes interesadas y contribuyendo a dar respuesta a los grandes desafíos de la sociedad, buscando así la mayor satisfacción del cliente.

Sin duda, el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El control dentro de las organizaciones constituye un proceso indispensable para el funcionamiento de la misma, debido a que se pueden aplicar las medidas correctivas si se lleva a cabo un control adecuado de las funciones administrativas.

Por consiguiente, deben existir el planeamiento y control financiero para poder alcanzar los resultados esperados, de manera que los inversionistas puedan obtener los beneficios esperados. Es necesario entonces, que los beneficios generados en las operaciones de la organización sean superiores a los costos de los mismos, y esto sólo se logra teniendo un plan presupuestario.

Evidentemente una de las áreas específicas donde se debe enfatizar el control de las actividades es la relacionada con la gestión presupuestaria. Por ello la administración de presupuesto se encuentra entre las actividades más difíciles e importantes de realizar. Esta actividad está incluida entre las muchas que desempeñan las empresas independientemente de la actividad a la que ésta se dedique, cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos.

El planteamiento de esta investigación se ha basado en una organización de capital privado, encargada de prestar servicios de Alimentación, Limpieza, Mantenimiento, Lavandería, Hotelería, Equipamientos, entre otros; adaptándose a las necesidades de sus clientes y ofreciendo a éstos un servicio de calidad.

En la actualidad la empresa presenta elevados costos de producción motivada a la ausencia de un presupuesto y posterior control, así como por los altos costos de la materia prima que se utiliza para la generación de cada producto, de tal manera que los beneficios se acortan para los accionistas.

La situación puede ser mejorada a través de la aplicación de un presupuesto de costos que permita la revisión constante y verificación del análisis de las partidas asignadas por periodos, mejorando de esta manera el proceso y la obtención de mejores y mayores resultados.

Se decide tomar a la empresa Total Facility Services, S.A. para el caso práctico de la presente investigación, como una medida de apoyo a las funciones diarias y vinculadas a las herramientas financieras que permitan dar cumplimiento a los objetivos de la compañía.

La presente investigación centra su atención sobre el análisis de una propuesta de presupuesto de costos dentro del proceso de gestión de la organización, la aplicación de nuevos controles de costos en el proceso productivo pretende obtener mejores resultados permitiendo a los directivos el mayor ingreso posible, incrementando el valor de la misma, y permitiendo a los accionistas poder recuperar el dinero inicialmente invertido.

Total Facility Services, S.A. es una compañía en pleno crecimiento que aplicando las medidas pertinentes le permitirá obtener los resultados esperados, y así poder incrementar sus ingresos aplicando para su funcionamiento el mínimo costo indispensable por unidad vendida.

De acuerdo a la situación planteada se procede a realizar las siguientes interrogantes:

-¿Podrá un presupuesto de costos ser una medida de control a las operaciones de Total Facility Services, S.A.?

-¿Cuáles elementos del proceso de compras que pueden ser cambiados según la implementación de un presupuesto de costos?

-¿Qué aspectos del presupuesto de costos pueden ser utilizados para cambiar la deficiencia en el control de los costos y gastos?

-¿Se puede mejorar el proceso de compras a través del presupuesto de costos?

Para darle cumplimiento a la presente investigación, los objetivos planteados son los siguientes:

Objetivo General:

Proponer un presupuesto de costos como herramienta de planificación y control económica – financiera con su aplicación concreta en la empresa Total Facility Services, S.A.

Objetivos Específicos:

-Identificar los elementos del proceso de compras que pueden ser cambiados según la implementación de un presupuesto de costos en vista de una gestión financiera eficiente.

-Señalar los aspectos del presupuesto que pueden ser utilizados en el control de los costos y gastos para la maximización de los beneficios.

-Verificar si el presupuesto de costos se ajusta al proceso de compras y establecer la adecuación de políticas, criterios y medidas correctivas.

Hipótesis:

Los costos son elevados por la falta de planeamiento y control por parte de la administración en las compras de mercadería realizados a los proveedores, con el empleo de técnicas y herramientas específicas resultan relevantes para normalizar el proceso de gestión positiva pretendido.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

Lemmi, Oscar Rolando (1972) desarrolló una investigación titulada “Hacia Costos Económicos- Bases para una política de reducción y control de costos” la misma fue presentada ante la Universidad de Buenos Aires, como requisito para obtener el título de Especialista en Administración Financiera. En la misma se especifica que las premisas básicas en materia de costos nos indican una secuencia lógica en los diversos pasos que se plantean: ubicar el costo, controlarlo y finalmente reducirlo. El control presupuestario es una herramienta de dirección por excelencia pero su empleo debe partir de bases homogéneas y con planes de cuentas estructurados de acuerdo a una adecuada técnica para agrupar la información, a fin de brindar la posibilidad de una base objetiva para medir lo realizado, debiendo además ser conocida y comprendida por toda la organización. Este es el momento para dirigir nuestra atención al presupuesto como medio de reducción de costos y aunque algunos presupuestos sectoriales tales como la publicidad, ventas y administración se pueden controlar con relativa facilidad, es indispensable puntualizar las dificultades que se presentan en los complicados presupuestos de gastos de fabricación, sobretodo porque en su mecánica interviene la eficiencia, de ahí la importancia del sistema estándar aplicado a la medición de los rendimientos que presentan los distintos departamentos de fábrica, tanto para la mano de obra directa como la indirecta¹.

La reducción de costos va más allá de un simple control, ya que implica en esencia un esfuerzo continuo cuyo destino es la disminución de los costos, cualquiera sea el nivel que ellos hayan alcanzado. El control de costos fija una medida de rendimiento bajo ciertas y determinadas circunstancias que se espera prevalecerá durante un periodo, en cambio al adoptarse el sistema de reducción de costos se fijan

¹ Lemmi, Oscar Rolando (1972) Hacia los costos económicos- Bases para una política de reducción y control de costos. Tesis para la obtención del título en Administración Financiera en la Universidad de Buenos Aires- Argentina.

metas determinadas en base a una eficiencia posible solamente en condiciones perfectas y por lo tanto de cumplimiento muy incierto, ya que el hecho de aceptar “las circunstancias que se esperan van a prevalecer” debilita en forma definitiva un programa de este tipo.

La presión por reducir costos debe aplicarse con igual intensidad en todos los periodos, abstracción hecha de la consistencia del ingreso. No es sólo fundamental obtener un adecuado retorno sobre las ventas, sino comparar ventajosamente la ganancia real del periodo con la pronosticada o la que debió ser, de acuerdo con el volumen realizado de negocio.

Tanto el sistema de costeo directo como el análisis de costo-volumen-ganancia, parten de la base de que todos los costos varían con el volumen, pertenecen al periodo. Las ganancias comienzan en el momento en que se han recuperado todos los costos fijos a través de los ingresos por ventas. El ingreso es una función de las ventas y no está influenciada en manera alguna por el volumen de producción.

La creación de la conciencia de costos es el principal objetivo dentro de toda empresa, hay que alentar el sentimiento de reducción de costos a lo largo y ancho de la organización.

Base Teórica

Para la elaboración de un trabajo de investigación se hace necesario contar con ciertos fundamentos teóricos que servirán para guiar el rumbo de la investigación y permitir que la misma esté enmarcada en el contexto de estudio al cual se hace mención.

Según Arnoldo Claret Véliz los fundamentos teóricos “representan aquellos enfoques o corrientes desarrolladas por autores sobre el tema tratado en la investigación”.²

Por consiguiente, en esta parte de la investigación hay que conceptualizar y vincular los fundamentos teóricos con el tema en cuestión. Las bases teóricas que sustentan la investigación son las siguientes:

² Arnoldo Claret Véliz (2009) *Cómo hacer y defender una tesis*. Editorial Texto, C.A. Caracas – Venezuela.

Administración

Según Henri Fayol, uno de los padres de la administración, el proceso administrativo se refiere a “planear, organizar, dirigir y controlar los recursos existentes dentro de la organización, de manera tal que el administrador debe llevar a cabo determinadas actividades para aprovechar los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la empresa.”

Es por esto que, el proceso administrativo es importante debido a que contribuye a la administración en la toma de decisiones y con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dentro del proceso administrativo cada una de las funciones son vitales para el cumplimiento de los objetivos, y de los cuales el administrador debe prestar especial atención a cada uno por separado, y al mismo tiempo en conjunto.

El planeamiento constituye la fase inicial del proceso, donde se establece lo que se va a hacer, cómo y cuándo, a través de éste, se requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas, esto como una medida para minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades. Su objetivo principal es facilitar el logro de los objetivos de la empresa y la obtención de los mejores resultados, pues a través de ésta la empresa establece métodos de utilización racional de los recursos.

La etapa de planeamiento constituye una parte primordial dentro de la empresa, porque a través de ella los administradores visualizan el objetivo que desean alcanzar y establecen las condiciones bajo las cuales se pretende llevar a cabo el plan general.

Dentro del proceso administrativo “Una organización es un sistema conscientemente, deliberada y con propósito. Las organizaciones requieren comunicación, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos... los individuos deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones”. Barnard, C. (1938)³.

La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia

³ Chiavenato I. (1999) Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill. Distrito Federal- México.

de la organización. Dentro de la organización las personas deben ser capaces de comunicarse y estar dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Además establecer una normativa de comportamiento que han de respetar todos sus miembros.

En cuanto a la dirección dentro del proceso administrativo, Henri Fayol la define como: “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”.

Por lo tanto, quien dirija debe motivar al personal, para lograr de esta manera cumplir con el objetivo planteado. Ésta persona debe ser capaz de liderar al resto y orientarlos hacia la maximización de los recursos aplicados.

Dentro de la función administrativa existe el control el cuál según Stoner (1996), consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. Los planes no se logran por sí solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito.

Esto es, la función de control le proporciona al gerente medios adecuados para verificar que los planes trazados se implanten en forma correcta, y hacer correcciones en el momento apropiado.

El control ayuda a crear una mejor calidad en los procesos organizacionales para de esta manera detectar posibles fallas y corregir a la brevedad posible y así minimizar los errores que se puedan estar presentando.

Planeamiento Financiero

El planeamiento financiero es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones. Una buena planeación financiera genera salud económica dentro de la empresa, por lo tanto debe maximizar el valor del negocio, al mismo tiempo que reduce

el riesgo, la ineficiencia y la pérdida de oportunidades de negocio, creando múltiples alternativas de acción. El objetivo principal del planeamiento financiero es cuantificar las diferentes alternativas estratégicas, a fin de evaluar los impactos que generan en la situación financiera de la empresa.

Para Christian Pastrana el plan financiero de una empresa forma parte del plan de negocio de la misma, junto a otros ámbitos como el marketing, recursos humanos, operaciones, jurídico.⁴

El primer año de cualquier empresa es el más difícil; conseguir hacerse un lugar en el mercado y sin tener muchas pérdidas, es el objetivo de todos los emprendedores. Un buen plan financiero puede evitar cometer errores que provoquen recurrir a más capital o incluso el cierre del negocio.

Entre los principales beneficios de crear un plan financiero se destaca:

- Conocer si la idea de negocio o si el proyecto es rentable.
- Comprobar la salud financiera y ver cuáles son las necesidades actuales y futuras.
- Identificar la inversión inicial necesaria hasta conseguir ingresos.
- Saber cuántos recursos necesitamos para ofrecer nuestros productos y servicios durante un tiempo estimado.
- Saber cuál es nuestra capacidad de producción para calcular los ingresos que podemos llegar a obtener.
- Identificar las fuentes de financiación a las que se deba y pueda recurrir.
- Definir estrategias y escenarios (a corto, medio y largo plazo) para mejorar la situación financiera.
- Dar a conocer toda la información financiera de la empresa a todos los accionistas.

⁴ Pastrana, Christian. consulta electrónica (2013) <http://comunidad.iebschool.com/iebs/finanzas-2-0-y-control/como-crear-plan-financiero/>

Además Pastrana resalta que dependiendo de la naturaleza de la empresa, el plan financiero puede tener más o menos variables. En cualquier caso, nunca se debe obviar los siguientes puntos:

- **Plan de inversiones.** En este primer punto se definen cuáles serán las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la empresa. Aquí también tienen cabida las necesidades de tesorería operativa, el pago a proveedores, el stock de materiales.
- **Presupuesto de caja.** Es la suma de los diferentes presupuestos (ventas, administración, desarrollo, capital), el pronóstico de ventas, el plan de personal y el coste de las ventas. Asimismo, debes comprobar el estado de flujo de caja, mediante el cual registres las transacciones que afectan al monto de caja disponible.
- **Balance.** Permite analizar y conocer la situación financiera de la empresa en un momento determinado. Imprescindible para identificar el valor de una empresa, cuánto debe y cuánto tiene.
- **Estado de Resultados provisional.** Debe hacerse una previsión de los resultados futuros en el que incluyas el volumen de ventas y otros ingresos y los costes necesarios para ofrecer tus productos y servicios. A partir de aquí, hay que realizar un balance de la situación provisional en el que se integren previsiones de inversión, financiación y cuenta de resultados. Así se calcula el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad de la empresa, y se analiza si con las ventas previstas se logra alcanzar.
- **Plan de tesorería.** Refleja las salidas y entradas de dinero en base a las operaciones que va a realizar una empresa durante un tiempo determinado. Se puede saber en todo momento la situación de liquidez del proyecto y si es necesario acudir a financiación externa.

Tomando en cuenta los puntos expuestos, se puede elaborar un plan financiero de la empresa, que permita optimizar los recursos y el tiempo estimado para el logro de los objetivos planteados en un principio.

Control Financiero

El control financiero es la fase posterior a la implementación del plan financiero, el control trata el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar la adherencia a los planes y la oportuna modificación de los mismos, debido a los cambios imprevistos. Representan las medidas a tomar en cuenta para que el plan se lleve a cabo obteniendo los resultados esperados en un principio.

El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos.⁵

Por lo tanto, este tipo de control es el que se encarga de revisar que se cumplan los objetivos económicos y financieros de la empresa. Se lleva a cabo luego de la implantación de los distintos planes financieros, y en consecuencia, evalúa que hayan sido acertadas las decisiones financieras tomadas con anterioridad. Por esta razón, también muestra cuales son las decisiones a tomar tras la valoración de las finanzas de la empresa.

Algunas de las funciones del control financiero son las siguientes:

- Valorar las decisiones financieras tomadas con anterioridad a la fase de control.
- Visualizar los pasos a seguir tras la revisión de los parámetros financieros de la empresa.
- Ayudar a identificar a través de los objetivos financieros los objetivos generales de la empresa, así como relacionar ambos tipos de objetivos.
- Mostrar y cuantificar las diferentes alternativas que puede tomar la empresa.
- Reconocimiento de los problemas financieros de la empresa.

Costos

El costo está representado por el gasto económico que realizan las empresas para llevar a cabo la elaboración de un producto o la prestación de un servicio. En las

⁵ Dr. Eduardo Macías García. Consulta electrónica (2013)
http://www.eduardobuero.com.ar/administracion_financiera_politica_dividendos8.htm

empresas se presentan los costos del producto, costo de transformación, costos comerciales y administrativos, directos e indirectos, fijos o variables. Además se debe tomar en cuenta que el costo de un producto está determinado por la sumatoria de varios costos elementales para que el producto final pueda venderse.⁶

Los costos directos; son aquellos que responden a la fabricación de un determinado producto. Clasificamos en tres categorías:

1. Costos directos de materia prima
2. Costos directos de mano de obra
3. Costos especiales diversos

Los costos indirectos, por su parte, son costos generales, sostenidos para varios productos, o para varias secciones o procesos productivos.

La distinción entre ambos costos radica en la técnica del producto y según el objeto del costo. El costo directo como la palabra lo indica, está directamente relacionado con la actividad de la empresa, o con el objeto a elaborar. La importancia está en reconocer los costos directos proviene de simplificar los procedimientos contables, para eliminar repartos arbitrarios o subjetivos.

1. Costos directos de materia prima: Comprenden los costos de materia prima que están físicamente incorporadas a cierto producto, con posibilidad de imputación directa, en este rubro, se encuentran las materias primas brutas y semielaboradas compradas a terceros. Se excluyen de este tipo de costos, todos aquellos materiales que no son relevantes al producto y que se consideran como costos indirectos.
2. Costos directos de mano de obra: Son aquellos costos relativos al trabajo prestado exclusivamente para la elaboración de un producto. Comprende los sueldos y jornales, presentismo, horas extras y contribuciones sociales.
3. Costos especiales diversos: Comprende los costos que son mantenidos directa y únicamente para la elaboración de un producto y no son

⁶ Soto, José Luis. Material de la Cátedra de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste (2013) Corrientes- Argentina.

materias primas ni mano de obra. Algunos de los que se pueden considerar son los materiales directos, trabajos de terceros, utensilios especiales, licencias y patentes.

Los costos indirectos, por su parte, son los que no se deben imputar directamente a cada objeto de costo (producto, sección, proceso, centro de costos)

Estos costos resultan numerosos y de naturaleza distinta, por lo que se deben agrupar en categorías afines, para individualizarlos, analizarlos y controlarlos.

Según la función que cumplen estos se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Gastos generales de producción, industriales o de fábrica: comprende los gastos realizados para las actividades técnico productiva, relativos al sector industrial. Este tipo de gasto varía de empresa a empresa. Entre los mismos pueden destacar:
 - a) Trabajo directo: retribuciones abonadas a todo el personal obrero o administrativo que no se ha incluido como mano de obra directa. Por ejemplo, costos de personal del almacén de entrada de materia prima, porterías, vigilancia, servicios generales.
 - b) Materiales indirectos: son los que no son incluidos en la materia prima. Por ejemplo, lubricantes para los vehículos, combustibles.
 - c) Servicios: Son los que se adquieren al terceros (energía eléctrica, gas, agua).
 - d) Cargas y servicios sociales: son los costos sociales de comedores, enfermería, instrucción profesional.
 - e) Gastos Varios: comprenden otras partidas que no se incluyen en las categorías anteriores.
2. Gastos generales administrativos: son los referidos a:
 - a) Sueldos de personal jerárquico, son los que se abonan a los dirigentes administrativos.

- b) Sueldos de empleados.
 - c) Contribuciones sociales.
 - d) Gastos de papelería
 - e) Gastos de correo y de teléfonos
 - f) Gastos profesionales y legales, honorarios a abogados, contadores y asesores.
 - g) Gastos bancarios
 - h) Créditos incobrables, se cargan como gastos administrativos y no como gastos comerciales.
 - i) Varios: son los que no incluyen en las categorías anteriores.
3. Gastos generales de comercialización o distribución: Corresponden a las erogaciones del sector de comercialización.
- a) Retribuciones fijas de vendedores
 - b) Publicidad y marketing
 - c) Gastos de depósitos
 - d) Movilidad
 - e) Gastos de estudio e investigación de mercado
 - f) Gastos varios.

Las comisiones son consideradas un costo directo y no un costo general, por eso no se incluye en este rubro.

4. Gastos generales empresariales: son los gastos mantenidos indistintamente para todo el conjunto empresarial.
- a) Costos de promoción social
 - b) Costos de secretaría general

- c) Gastos del departamento de personal
- d) Cargas financieras
- e) Impuestos y tasas
- f) Gastos de representación.

Dentro de los costos se encuentran distintas acepciones o formas, según el número y naturaleza de los elementos que se comprende en el mismo.

Existen los costos primarios, los cuales representan la sumatoria de los costos directos inherentes a la producción (materias primas, mano de obra directa y costos especiales diversos).

También el costos total, que es el total de los costos de producción, más los gastos de ventas, administración y generales empresariales.

Además se presentan los costos económicos- técnicos, como el costo total más los elementos figurativos o extracontables del costo (intereses cómputos, salarios figurativos). Se emplea para efectuar alguna elección entre distintas alternativas.

Los costos variables y fijos se presentan según el sentido común, tomando en cuenta la variabilidad con relación al volumen de producción.

1. Costos Variables: Son aquellos que varían en función de las unidades producidas, también llamadas cargas operativas, en las mismas se pueden encontrar los gastos de materia prima)
2. Costos Fijos: Son aquellos que no varían con el volumen de producción, por lo menos dentro de ciertos límites, o también llamados cargas de estructuras, entre los cuales se pueden mencionar, los seguros, alquiler, gastos de instalación.
3. Costos SemivARIABLES: Corresponden a los que no varían totalmente con el volumen de producción. Estos presentan una parte fija, independientemente del volumen de producción, y una parte variable. Por ejemplo, las retribuciones a los vendedores.

4. Costos semifijos: Son los que, aunque no varían directamente con el nivel de producción, varían en su importe global, al alcanzar determinados niveles de producción. Por ejemplo, los gastos de personal de un jefe supervisor.

Esta clasificación de los costos de se suma importancia para el control de los costos, en cuanto permite concentrar el trabajo de control sobre los elementos variables. La programación y el control presupuestario, se ve directamente influenciado ya que se puede elaborar un presupuesto flexible, esto es, en el que para cada volumen de producción se indica el costo correspondiente, y separar los costos controlables de los no controlables.

Estos costos además ayudan a la elección entre diferentes alternativas económicas, con lo cual permite tomar decisiones correctas, en cuanto permite identificar los elementos variables y la determinación de las condiciones que permiten aumentar los beneficios.

Razones Financieras

Stephen A. Ross define a las razones financieras como “relaciones que se determinan con base en la información financiera de una empresa y se utiliza con fines comparativos”. Estas razones son formas de comparar e investigar las relaciones entre diversas piezas de información financiera. Al utilizar las razones, se elimina el problema del tamaño, puesto que éste se divide. Con ello, quedan porcentajes, múltiplos o ciertos períodos.⁷

Tradicionalmente, las razones financieras se agrupan en las siguientes categorías:

Razones de solvencia a corto plazo o de liquidez: La intención de las razones de solvencia a corto plazo es proporcionar información sobre la liquidez de una empresa. Este tipo de razones resulta especialmente interesante para los acreedores a corto plazo.

1. *Razón Circulante:* Debido a que, en un principio, los activos y pasivos circulantes se convierten en efectivo en el transcurso de los 12 meses siguientes,

⁷ Ross, Stephen A. Fundamentos de finanzas corporativas. McGraw- Hill (2013) Madrid- España.

la razón circulante es una medida de liquidez a corto plazo. La unidad de medición son las unidades monetarias o veces. Para un acreedor, sobre todo para un acreedor a corto plazo, como es el caso de un proveedor, cuanto más alta sea la razón circulante, mejor. Para una empresa, una razón circulante alta señala liquidez, pero también puede señalar uso ineficaz del efectivo y de otros activos a corto plazo.

$$\text{Razón Circulante} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

2. *Razón Rápida (o prueba del ácido)*: Los inventarios representan por lo general el activo circulante menos líquido. También representa el activo para el que los valores en libros, como una medición del valor del mercado, son menos confiables, dado que no se toma en cuenta la calidad del inventario. Parte de ésta puede estar dañado, obsoleto o haberse perdido.

$$\text{Razón rápida} = \text{Activo Circulante} - \text{Inventario} / \text{Pasivo Circulante}$$

3. *Capital Neto de Trabajo*: Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes, la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo es mayor.

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Razones de solvencia a largo plazo o de apalancamiento financiero: Este tipo de razones busca conocer la capacidad a largo plazo de la empresa para hacer frente a sus obligaciones o, de forma más general, conocer su apalancamiento financiero.

1. *Razón de la deuda total*: Toma en cuenta todas las deudas, para todos los vencimientos y con todos los acreedores.

$$\text{Razón de la deuda total} = \text{Total Activo} - \text{Capital Total} / \text{Total Activo}$$

Pueden definirse dos variaciones útiles de la razón de la deuda total, la razón deuda/capital y el multiplicador del capital:

$$\text{Razón deuda/capital} = \text{Deuda Total} / \text{Capital Total}$$

$$\text{Multiplicador de Capital} = \text{Total Activo} / \text{Capital Total}$$

2. *Razón de Deuda a Largo Plazo*: Tiene en cuenta solo la deuda a largo plazo, para evitar confusiones con la razón de la deuda total, y ser más específica en el resultado esperado.

$Razón\ de\ Deuda\ a\ Largo\ Plazo = Deuda\ a\ Largo\ Plazo / Deuda\ a\ Largo\ Plazo + Capital\ Total.$

Razones de administración de activos o de rotación: El objetivo de estas razones es describir la eficiencia o intensidad con las que la empresa usa sus activos para generar ventas.

1. *Rotación de Inventarios:* En cuanto no se agoten las existencias y por consiguiente, se pierdan ventas, cuánto más alta sea esta razón más eficiente será el manejo de los inventarios.

$$Rotación\ de\ Inventarios = Costo\ de\ Venta / Inventarios$$

2. *Días de Venta en Inventarios:* Corresponde a los días que se necesitan para agotar el inventario disponible.

$$Días\ de\ Venta\ en\ Inventarios = 365\ días / Rotación\ de\ Inventarios$$

3. *Rotación de las Partidas por cobrar:* Indica la rapidez con que se puede cobrar una venta.

$$Rotación\ de\ las\ Partidas\ por\ Cobrar = Ventas / Cuentas\ Por\ Cobrar$$

4. *Días de Venta en las Partidas por cobrar:* A través de esta razón se pretende calcular el periodo de cobranza promedio.

$$Días\ de\ Venta\ en\ partidas\ por\ cobrar = 365 / Rotación\ de\ las\ Partidas\ por\ Cobrar$$

5. *Rotación del Capital Neto de Trabajo:* Esta razón mide cuánto trabajo se obtiene del capital de trabajo. Suponiendo que no se estén perdiendo ventas se prefiere un valor alto.

$$Rotación\ del\ CNT = Ventas / CNT$$

Razones de rentabilidad: El Propósito de estas razones es medir con qué eficiencia la empresa utiliza sus activos y con qué nivel de eficacia maneja sus operaciones. El Centro de atención de este grupo de medidas se encuentra en la utilidad neta.

1. *Margen de Utilidad:* Es la relación que existe entre la utilidad neta y las ventas de la empresa. Es obvio que resulta deseable un margen de utilidad relativamente alto. Esta situación corresponde a razones bajas de gastos en relación con las ventas. Sin embargo es necesario añadir que los demás elementos no suelen permanecer constantes.

$$\text{Margen de Utilidad} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

2. *Rendimiento sobre los activos:* Es una medida de la utilidad por unidad monetaria de activo.

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \text{Utilidad Neta} / \text{Total Activo}$$

3. *Rendimiento sobre el capital:* Es una medida para saber cómo les fue a los accionistas durante el año. Dado que el objetivo de la empresa es beneficiar a los accionistas, el este rendimiento es en un sentido contable la verdadera medida del desempeño de la línea final.

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \text{Utilidad Neta} / \text{Capital Total}$$

Razones de valor de mercado: Estas medidas se basan en el precio de mercado por acción. Es obvio que estas medidas sólo pueden calcularse directamente en empresas cuyas acciones cotizan públicamente.

1. *Razón Precio/ Utilidad:* Esta razón mide cuánto está dispuesto a pagar los inversionistas por unidad monetaria de las utilidades actuales, las razones de precio / utilidad, altas suelen tomarse como una señal de que la empresa tiene posibilidades significativas de crecimiento futuro. Por supuesto que si una empresa no ha tenido utilidades o éstas han sido mínimas, es probable que esta razón sea bastante alta, por lo que hay que tener cuidado al interpretarla.

$$\text{Razón P/U} = \text{Precio por acción} / \text{Utilidad por acción}$$

2. *Razón Mercado a Libros:* La razón mercado a libros compara el valor de mercado de las inversiones de la empresa con su costo. Dado que el valor de libros por acción es una cifra contable, refleja los costos históricos. Un valor

inferior a 1 puede significar que la empresa no ha tenido éxito en general al crear valor para sus accionistas.

Razón mercado a libros = Valor de Mercado por Acción / Valor en Libros por Acción

A lo largo de esta investigación y para conocer la situación financiera económica de la empresa, se hace necesario el cálculo de las razones financieras, así se obtendrá un panorama general de las actividades para el periodo en cuestión. Se estima que a partir de este análisis de razones e indicadores financieros se pueda partir para el resto de los temas a ser abordados en la presente investigación.

Apalancamiento Financiero y Operativo

En sentido general el Apalancamiento se refiere al fenómeno que surge por el hecho de la empresa incurrir en una serie de cargas o erogaciones fijas, operativas y financieras, con el fin de incrementar al máximo las utilidades de los propietarios.⁸

El apalancamiento operativo surge de la existencia de costos y gastos fijos de operación y se define como la capacidad de la empresa de utilizar dichas cargas fijas con el fin de incrementar al máximo el efecto que un incremento en las ventas puede tener sobre la utilidad antes de intereses e impuestos o utilidad operativa (UAI).

El apalancamiento operativo varía en cada nivel de producción porque cambia la incidencia que tienen los gastos fijos sobre el total de los gastos; se reduce conforme se incrementan las ventas de la compañía, mientras más alto sea el apalancamiento de la empresa más alto es su riesgo.

El grado de apalancamiento operativo de una compañía depende del mayor o menor empleo de los activos asociados con la producción. Entre mayor sea la participación de los activos fijos en la estructura de costos, mayor apalancamiento tendrá la empresa.

El Apalancamiento operativo de la Utilidad Bruta (AOUB) se calcula así:

⁸ Carvalho B., Javier A., Estados Financieros, Editorial Ecoe Ediciones, Colombia,(2004).

$$AOUB = (Ventas - Costos variables) / Ventas - (Costos fijos + Costos variables)$$

El Apalancamiento Operativo de la Utilidad Operacional (AOUM) se calcula mediante la fórmula siguiente.

$$AOUM = (Ventas - Costos y Gastos variables) / ventas - (Costos y Gastos fijos + Costos y Gastos variables)$$

El apalancamiento financiero surge de la existencia de las cargas fijas financieras que genera el endeudamiento y se define como la capacidad de la empresa de utilizar dichas cargas fijas con el fin de incrementar al máximo el efecto que un incremento en la UAII puede tener sobre las utilidades por acción. Por lo tanto, el Apalancamiento Financiero como medida, muestra el impacto de un cambio en la UAII sobre la Utilidad por Acción UPA.

El apalancamiento financiero indica la relación que existe entre la variación de la utilidad por acción y la utilidad operacional es decir la relación de su pasivo externo (corto y largo plazo). Resulta del uso de fondos externos y por ende de la necesidad de pagar intereses, mientras más alto sea el grado de gastos por intereses pagados, será mayor el grado de apalancamiento financiero y el riesgo de los dueños y accionistas será mayor; si son bajos los intereses, el apalancamiento financiero será menor. La fórmula será:

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \text{Utilidad operacional} / \text{Utilidad antes de impuestos.}$$

En el apalancamiento total, si la UPA varía como consecuencia de una variación en las UAII es porque estas últimas a su vez han variado como consecuencia de una variación en las ventas. Quiere decir lo anterior, que puede medirse el efecto de una variación en las ventas sobre la UPA, simplemente calculando el efecto combinado de ambos grados de apalancamiento, denominado Grado de Apalancamiento Total. De donde:

$$AT = \% \text{ de cambio en la UPA} / \% \text{ de cambio en las ventas}$$

Análisis Financiero

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de los indicadores y razones financieras. La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esta información para poder entender a profundidad el origen y el comportamiento de los recursos de la empresa. El análisis financiero nace de la necesidad de analizar y comprender la información contable y financiera. Cada componente de un estado financiero tiene un significado y un efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa.

El análisis financiero permite que la contabilidad sirva de base para tomar decisiones dentro de la organización, ya que ésta brinda a la empresa la información contable de una forma clara y de fácil comprensión.

Las metodologías para el análisis financiero son a través del análisis vertical y horizontal.

El Análisis Vertical; consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común. Establece la estructura del activo (inversiones) y su financiación a través de la presentación de índices de participación.

EL Análisis Horizontal; busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Este análisis permite a la empresa determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo. La variación absoluta es expresada en términos reales mientras que la relativa representa el cambio porcentual.

Control de Gestión

El Control de gestión dentro de toda organización está representado por un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Anthony R. (1987) lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización."⁹

El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, etc.; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psico-sociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).

La importancia del control de gestión dentro de toda organización radica en el hecho de que dicho proceso establece cierto nivel de vigilancia sobre el cumplimiento de la administración, para verificar y constatar el cumplimiento de los planes y programas de trabajo, evaluar su realización, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas, fortalecimiento con ello la toma de decisiones del ayuntamiento.

Para cumplir con su cometido, el control de gestión debe reunir una serie de características, mismas que se mencionan a continuación:

- *Participativo*: Involucra a los diferentes niveles jerárquicos de la estructura orgánica de las dependencias y organismos de la administración municipal.
- *Dinámico*: Representa un flujo de información constante que genera decisiones y acciones.
- *Cuantitativo*: Verificar el cumplimiento de metas y la aplicación de recursos en la ejecución de los programas, proyectos o actividades.
- *Cualitativo*: Identifica el logro de los objetivos previamente determinados, así como la eficiencia en los sistemas y procedimientos administrativos.
- *Total*: Abarca todas las actividades programáticas y coyunturales de la administración Municipal.

El control de gestión cumple un papel relevante en todas las acciones y programas que se realizan en toda organización, aporta las referencias e información en el cumplimiento de la actividad administrativa.

⁹ Chester, B. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos. Madrid-España.

Por lo tanto, el control de gestión es básicamente un medio de información para la toma de decisiones y se apoya en controles operativos, como son: el jurídico, el contable, el administrativo, y del avance físico y financiero.

El control de gestión como actividad permanente dentro de la administración municipal se desarrolla a través de varias fases o etapas, que son:

La fijación de patrones de medida está representada por la etapa inicial del control de gestión y consiste en el establecimiento de patrones de medida, que servirán como punto de referencia entre lo programado y lo realizado, es decir, el patrón representa las metas establecidas mediante la planeación.

El proceso de medición de resultados es una de las fases más características del control de gestión. Consiste en comparar los resultados reales obtenidos por la administración municipal con los objetivos y metas que estaban previstas. La información que se recabe en esta etapa debe ser clara, precisa, oportuna y completa.

La etapa evaluativa consiste en el estudio crítico de los resultados obtenidos contra lo esperado. En esta etapa se analizan las causas de las desviaciones en los planes y programas de trabajo y se proponen alternativas de solución.

Finalmente, la aplicación de medidas correctivas está representada por los ajustes que se deberán hacer a los planes y programas que desarrollan las unidades administrativas del ayuntamiento, de conformidad con las desviaciones observadas en la etapa de evaluación, para actualizar los programas a partir de nuevos lineamientos y objetivos. En esta etapa es muy importante la toma de decisiones, ya que de ello dependerá el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas.

Matriz FODA

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Dicha matriz permite a los propietarios de negocios ver exactamente dónde sus empresas están teniendo éxito, dónde sus competidores pueden tener una ventaja, y como pueden utilizar las condiciones actuales de mercado a su favor.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

En términos del proceso de administración de empresas, la matriz DOFA es el nexo que permite pasar del análisis de los ambientes internos y externos de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo principal de este tipo de análisis consiste en obtener conclusiones sobre la forma que el objeto de estudio será capaz de afrontar los cambios en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro aspectos por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

Fortalezas, son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades, son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explorables, que se deben descubrir en el entorno en que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades, son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas, son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial. Para realizar una acertada toma de decisiones sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así darle solución.

La importancia de realizar este tipo de análisis dentro de la empresa radica en que este proceso nos permite analizar todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener la mejor información a la hora de tomar decisiones.¹⁰

La técnica FODA ayuda al análisis de problemas por lo que se decide utilizar esta herramienta como una medida que permita identificar las Fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, y como base para la elaboración del cuadro de mando o control. Es importante conocer los aspectos positivos y negativos que se presentan en Total Facility Services, S.A. y tomar en cuenta cuáles serían los indicadores que permitan medir las variables dispuestas en dicho cuadro.

Cuadro de Mando o de Control

El cuadro de control está situado dentro del área de gestión de la empresa, la cual está condicionada por el entorno en el que se mueve. Éste es un método altamente utilizado para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategias. Proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de

¹⁰ Autor Anónimo (2011) <http://www.matrizfoda.com/>

nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".¹¹

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

Se proponen seis etapas para elaborar un cuadro de mando:¹²

1. Análisis de la situación y obtención de información: En esta primera etapa la empresa debe de conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente. Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales: La empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo: En esta etapa se cubren las prioridades informativas detectadas en el paso anterior.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional: En una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área

¹¹ *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press (1996), Boston- Estados Unidos.

¹² Niven, Paul. *El Cuadro de Mando Integral*, paso a paso. Maximizar los resultados. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona España. (2013).

funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área referida. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control: Se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, entre otros, que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.
6. Configuración del Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida: En esta etapa debemos configurar el Cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

De un modo muy genérico, el cuadro de mando deberá estar constituido al menos por cuatro partes bien diferenciadas:

- Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad
- Los indicadores con los que se cuantifique cada una de las variables
- Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione
- Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible

Los responsables de cada uno de los Cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a

los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.

El cuadro de mando tiene que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas. Vale destacar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, entre otros, ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los cuadros de mando.

Dentro de la implementación del cuadro de mando en cualquier empresa debe tomarse en consideración cuatro tipos de perspectivas a las que va enfocado la evaluación.

La *perspectiva financiera*, permite a la empresa definir, analizar y profundizar en los objetivos financieros planteados por la dirección, así como desglosar las posibles estrategias y planes de acción necesarios para conseguir la visión empresarial. Para ser exitosos, lo que se debe preguntar es ¿cómo nos ven nuestros accionistas?

Los padres del cuadro de mando integral, Kaplan y Norton, definen 2 tipos de estrategias cuyo objetivo es impulsar los resultados financieros.¹³

- Las estrategias de crecimiento, tiene como base aumentar los ingresos de la organización mediante el aumento de los ingresos vía nuevas fuentes (construir franquicias) o por incrementar el valor de los clientes.

La estrategia de construir franquicias consiste en la obtención de nuevas fuentes de ingresos mediante la venta del producto en nuevos mercados, el desarrollo y creación de nuevos productos o la obtención de nuevos clientes.

- La estrategia de productividad, tiene como base el aumentar los beneficios de la empresa reduciendo los costes de toda la organización y mejorar la utilización de los activos.

La estrategia de reducción de costes consiste en mejorar la estructura de costes de toda la organización, tanto los costes directos de nuestros productos y servicios, así como los costes indirectos.

La estrategia de mejora de la utilización de activos consiste en reducir el capital circulante y el capital fijo que se necesitan como apoyo para la actividad de la organización.

¹³ Robert Kaplan y David Norton presentaron por primera vez en 1992 el concepto de Cuadro de Mando Integral-CMI (Balance Scorecard-BSC), plantearon que el CMI es un sistema administrativo que va más allá de las perspectivas financieras con la que los gerentes se acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

En la *Perspectivas del cliente*, las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

Dentro de la *Perspectivas del proceso interno*, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación

de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes, a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

En la *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*, los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

Cuadro Nro. 1: Tipos de Perspectivas

Perspectiva Financiera	Para satisfacer a los accionistas ¿Qué objetivo financiero se debe cumplir?
Perspectiva Cliente	Para alcanzar los objetivos financieros ¿qué necesidades se debe cumplir?
Perspectiva Proceso Interno	Para satisfacer a los clientes y accionistas ¿en qué proceso se debe ser excelente?
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Para alcanzar la visión ¿cómo se debe la empresa aprender y mejorar?

Fuente: Nils Goran Olve y otros. El cuadro de mando en acción. (2004)

Se recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento

financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
 - La satisfacción del empleado
 - La retención del empleado
 - La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del Cuadro de Mando de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

Con el cuadro de mando se pretende conseguir unos recursos humanos motivados, para conseguir unos procesos internos excelentes y tener unos clientes satisfechos, los cuales reportarán una rentabilidad abundante.

Mapa Estratégico

EL mapa estratégico es una descripción visual y coherente de la estrategia de la organización o empresa. El cuadro de mando integral se basa en las indicaciones que se establecen en el mapa estratégico. Tiene la virtud de objetivar las relaciones “causa/efecto” de los componentes básicos de la estrategia.

El cuadro de mando es la descripción de una lógica empresarial que se sirve de datos métricos en varias perspectivas de forma sistemática. La más sencilla es la Teoría Z de Halifax, presentada en performance drivers: “Si tenemos el personal adecuado (perspectiva del desarrollo) haciendo lo correcto (perspectiva del proceso), los clientes están satisfechos (perspectiva del cliente) y la empresa mantendrá y conseguirá más negocios (perspectiva financiera)”. Cada empresa debería seguir una estrategia única, basada en su interpretación de la situación interna y externa, cosa que podría, por descontado, combinar algunos caminos a través del cuadro de mando. Para aclararlo, a menudo es más fácil dibujar el cuadro de mando como un mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2001).¹⁴

Presupuesto

El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. Es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo.

Es por ello que, el proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución de los objetivos de la organización.¹⁵

Los presupuestos sirven como medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases para evaluar la actuación de las distintas áreas de actividad. Este proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Para llevar a cabo un presupuesto es importante considerar las siguientes etapas:

- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica,

¹⁴ Nils-Goran, Olve. El cuadro de mando en acción. Equilibrando estrategia y control. Ediciones Deusto. (2004) Barcelona- España.

¹⁵ Burbano, J. y Ortíz, A. Presupuestos. Enfoque de Planeación y Control. Editorial Mc Graw Hill. (2004) Bogotá- Colombia.

es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.

- **Elaboración de planes, programas y presupuestos:** A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.
- **Negociación de los presupuestos:** La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.
- **Coordinación de los presupuestos:** A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
- **Aprobación de los presupuestos:** La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.
- **Seguimiento y actualización de los presupuestos:** Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

Importancia de los Presupuestos

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, y es a través de éste que se mantiene el plan de operaciones de la empresa en límites razonables. La función principal de los presupuestos radica en el control financiero que éste ejerce sobre las todas las áreas de la organización.

Además, cuantifica en términos financieros los diversos componentes del plan de acción de la empresa, ya que sirve como medio de comunicación entre las distintas unidades que componen la organización, en determinado nivel y entre ejecutivos de distintos niveles.

El presupuesto dentro de las organizaciones constituye una herramienta, para la planificación de las actividades, o acciones reflejadas en términos monetarios, y que determinan de manera anticipada las líneas de acción que se seguirán en el transcurso de un periodo determinado.

Tipos de Presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varias perspectivas. Se expone a continuación una clasificación según sus aspectos más sobresalientes:

1. Según la Flexibilidad:

Rígidos o Fijos: Estos se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo, se efectúa un control anticipado, sin importar el comportamiento económico, cultural, político o jurídico de la región donde actúa la empresa.

Flexibles o Variables: Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos, gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales.

2. Según el periodo que cubran:

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis.

A Corto Plazo: Son los presupuestos que se planifican para cubrir con un ciclo de operación y estos suelen abarcar un periodo de un año o menos.

A Largo plazo: Este tipo de presupuestos es utilizado por grandes empresas o por planes de desarrollo de estado. Abarcan un periodo superior a un año.

3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa:

Presupuesto Maestro: Éste es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuanto más exacto sea el presupuesto, mejor se presentará el proceso de planeación fijado por la alta dirección de la empresa.

Presupuesto de Operación o Económico: Incluye la presupuestación de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de resultado proyectado. Son componentes de este rubro:

- *Presupuesto de Venta (estimados producido y en proceso):* Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

- *Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos):* Son estimados relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

· *Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos):*

Son estimados de compras preparado bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomara la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimiento de producción.

· *Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada):* Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

· *Presupuesto gasto de fabricación:* Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto. Incluye las horas hombre requerido, la operatividad de máquinas y equipos y el stock de accesorios.

· *Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia):* Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

· *Presupuesto gasto de venta (capacitación, vendedores, publicidad):* Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para

asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

· *Presupuesto gasto de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y distribución del trabajo):* son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema.

Presupuesto Financiero: Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico real de la empresa, comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)
- Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto)
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso)
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

Este incluye el cálculo de partidas que inciden en el balance. Como son la caja o tesorería y el capital, también conocido como erogaciones de capitales.

Presupuesto de Tesorería: Se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros) o con salida de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nómina, impuestos o dividendos. Se formula en dos periodos cortos: meses o trimestres.

4. Según el sector en el cual se utilizan:

Público: Son aquellos que realizan los gobiernos, estados y empresas descentralizadas para controlar las finanzas de sus dependencias. En estos se cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

Privados: Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumentos de su administración.

Presupuesto de Costos: Definición

En toda actividad productiva al ofrecer fabricar un producto o prestar un servicio se generan costos, relacionados con la fabricación del producto o la prestación del servicio ya sea en forma directa o indirecta. El presupuesto de costos de producir un bien, debe estar estrechamente relacionado con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. El presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustado por el cambio en el inventario, primero se debe determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

El presupuesto de producción se fundamenta en dos puntos básicos:

- *Las ventas estimadas:* Es la estimación o previsión de las ventas de un producto, bien o servicio durante determinado periodo futuro, son indicadores de realidades económico empresariales. Determina que puede venderse con base en la realidad, y el plan de ventas permite que esa realidad hipotética se materialice, guiando al resto de los planes operativos de la empresa.
- *Los inventarios (reales) de productos terminados:* Es la producción de bienes cuya elaboración ha sido completamente finalizada, pasado los correspondientes controles de calidad y técnicos vigentes y entregada la almacena de la entidad o al cliente sin haber sido previamente almacenada.

El presupuesto de producción puede clasificarse en:

- *Presupuesto de Volumen de Producción:* Es el grado de la capacidad de productos. Se refiere a las cantidades que deberá producirse, tomando en consideración el volumen o cantidad que se espera vender.

Volumen de Producción también llamado Nivel de Actividad, este se suele medir en un porcentaje de magnitudes absolutas como unidades de producción u horas consumidas. El volumen de producción es fundamental para la gestión empresarial, y aún más en aquellos casos que existen grandes variaciones estacionales durante el año.

- *Presupuesto de Costo de Producción:* Indica cual es el volumen de costos de las unidades vendidas a producir, proporciona los elementos que sirven de enlace entre el estado presupuestado de resultados y los presupuestos de operación y el de caja.

Importancia de los Presupuestos de Costos dentro de la Organización

La importancia del presupuesto de costos de producción como parte fundamental para el funcionamiento de la empresa, es determinante e influyente para la obtención y alcance de los objetivos organizacionales. Algunos de los factores de importancia de este tipo de presupuestos radica en:

- Planeamiento de la propia producción.
- Revisión de la capacidad de producción de la fábrica.
- Programar las necesidades de materia prima.
- Programar necesidades de mano de obra. (Estos incisos se relacionan con el presupuesto de volumen de producción)
- Determinar el costo de producción.
- Calcular las necesidades de financiamiento. (Estos últimos se relacionan con el presupuesto de costo de producción)

Marco Organizacional

Total Facility Services, S.A.

Total Facility Services (TFS) es una compañía de origen nacional, que surgió como respuesta directa, positiva y proactiva a las necesidades de sus clientes, trabajando fundamentalmente en el interior del país, en empresas nacionales y multinacionales.¹⁶

Algunos de los servicios que presta son: servicios integrales, servicios de alimentación, limpieza, eventos, alimentación hospitalaria, de hipermercados, y centros comerciales; recolección de residuos, clasificación y logística de los residuos, planificación y desarrollo de programas de reciclado, asesoramiento técnico y legal sobre el medio ambiente; mudanzas, control de plagas, fumigación, desinfección, servicio de mozos y camareras, hotelería, lavandería, entre otros.

El lema de la empresa es “*El éxito de los servicios no se improvisa*”

Misión: “Brindar un servicio integral de calidad a nuestros clientes, comprometidos con el desarrollo de cada actividad y satisfacción de nuestros clientes”.

Visión: “Para el año 2014, ser una empresa reconocida dentro del mercado competitivo, permitiendo destacarnos por nuestro servicio personalizado y de alta calidad”.

Valores: “Nuestros valores son la honestidad, creatividad y tenacidad.

Honestidad, respetando principios ÉTICOS en las relaciones comerciales con nuestros clientes, logramos excelentes resultados.

Creatividad, la satisfacción de las exigencias en los hábitos y costumbres es quizás, la más difícil de las tareas en nuestro rubro de actividad.

Tenacidad, pero realizarlos día tras día, en dos comidas principales, más desayunos, meriendas y refrigerios, más limpieza, más mantenimiento, más etc., etc., mes tras mes, año tras año, para el más riguroso, exigente e incorruptible inspector de calidad del servicio de Total Facility Services, su cliente, requiere una tenacidad sin claudicaciones.”

¹⁶ Total Facility Services, S.A. (2013) Página web: <http://www.totalfssa.com.ar/>

Estrategias:

- Desarrollar y expandir nuestra cartera de clientes.
- Fortalecer nuestra capacidad de venta, con el objetivo de acercarnos a nuestros clientes y permitiendo la satisfacción de sus necesidades.
- Ofrecer precios competitivos dentro del mercado para ser atractivos a los clientes ya existentes y a posibles nuevos clientes.
- Capacitar al personal en el área en la cual se desarrolla, para permitir el máximo valor agregado a las tareas diarias.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como finalidad principal la fijación de los lineamientos, instrumentos y métodos con los cuales se llevará a cabo la recolección de la información necesaria que permita dar respuestas claras y oportunas a las interrogantes planteadas.

Dentro de este marco se desarrolla el diseño, tipo de estudio, población y muestra, técnicas de recolección de datos, validación y confiabilidad de la información obtenida, permitiendo de esta manera el análisis e interpretación de los datos.

Según el autor Balestrini (2001), “El fin esencial del Marco Metodológico, es el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos, la medición, hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. De esta manera, se proporcionará al lector una información detallada de cómo se realizará la investigación”. (p. 126).

La programación se desarrolla dentro de un marco de lectura, investigación y experiencia sobre los temas explicados en el marco teórico, permitiendo llevarse a cabo un análisis y discusión, ya que el aprendizaje se logra a través de las dudas y consultas para ser indagadas junto con el tutor.

La metodología es teórica- práctica, como una medida de promover el desarrollo intelectual de las aptitudes laborales y la iniciativa para que las tareas diarias se logren y fusionen con lo aprendido en la facultad.

Diseño y Tipo De Investigación

Diseño

La presente investigación es de tipo descriptivo, de Campo con apoyo documental, debido a que la investigación se orienta al planteamiento de un problema existente en el departamento de una empresa, basado entonces en las experiencias de las personas que se desempeñan en el departamento a evaluar, es documental debido a que la investigación se apoya en fuentes de tipo bibliográfico para poder ser llevada a cabo.

Estas fuentes de tipo bibliográfico permiten al investigador obtener la información necesaria relacionada al objeto de estudio, a través de documentos elaborados por personas; es descriptiva porque permite al investigador conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas.¹⁷

Tipo de Investigación

La investigación es la acción de indagar a partir de un indicio para descubrir algo, ésta se convierte entonces en una actividad inherente de la naturaleza humana.

El tipo de investigación utilizado este trabajo fue la investigación descriptiva, ya que a través del método del análisis se estudió el comportamiento del departamento de Administración de Total Facility Services, S.A. a través de la propuesta de presupuesto de costos, esto para llevar a cabo un control eficiente dentro del proceso de compras.

¹⁷ Hernández, R. y otros. Metodología de la investigación. (2003). Editorial Mc. Graw Hill. Distrito Federal- México.

Población y Muestra

Población

La población está representada por el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y momento determinado.

Respecto a la población Tamayo y Tamayo (1998), expresa:

“Una población está determinada por sus características definitorias, esta es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”

En el caso de este trabajo de investigación, la población en estudio es finita y se refiere a personas dentro del proceso en análisis del departamento Administrativo de Total Facility Services, S.A.

Vale destacar que al hablar de población, ésta puede ser finita o infinita, donde el primer término se refiere a todos aquellos recursos, componentes y la cantidad de unidades que la integran y éstas están generalmente reconocidas por el investigador; en el caso de ser infinitas esto nos indica que los componentes en su gran mayoría no resultan cuantificables.

Muestra

La muestra es aquella que constituye una parte representativa de la población en estudio.

Según Sabino (1978) la muestra representa:

“Un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta de la población, en un sentido más amplio, la muestra no es más que eso, una parte respecto al todo constituido por la población”¹⁸

¹⁸ Arnoldo Claret Véliz (2009) *Cómo hacer y defender una tesis*. Editorial Texto, C.A. Caracas – Venezuela.

El proceso de Compras del Departamento de Administración Total Facility Services, S.A. es ejecutado por:

Cuadro Nro. 2: Personal encargado del proceso de Compras.

<i>Cargo dentro del Departamento</i>	<i>Número de Personas</i>
Presidente	1
Directora de Administración	1
Supervisor Tucumán	1
Encargado Campo Durán	1
Analista Administrativa	1
Total	5

Fuente: Elaboración propia sobre la base metodológica.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas para la recolección de datos e información son las guías que permiten obtener opiniones e ideas sobre el tema objeto de estudio.

La técnica utilizada para esta investigación es la entrevista a través de la implementación de un cuestionario el cual permite abarcar las necesidades generadas en los objetivos propuestos en la investigación.

El cuestionario es un instrumento de recaudación de información diseñado para poder cuantificar la información, permite la recolección de datos para obtener respuestas y posibles soluciones al objeto de investigación.

Se aplicó un cuestionario con una serie de preguntas a un informante clave dentro del proceso de compra, directivo de la empresa, expresando las necesidades del momento.¹⁹

Procedimiento de la Investigación

El procedimiento ejecutado para la realización de este trabajo final, se encuentra desglosado de la siguiente manera:

¹⁹ Ver el anexo Nro. 4.

Fase I: Planeación.

- Indagación de los antecedentes
- Revisión del material documental
- Elaboración del marco teórico

Fase II: Estudio de Campo

- Diseño del instrumento
- Aplicación del Instrumento
- Análisis de los resultados de la aplicación del instrumento

Fase III: Conclusiones y Recomendaciones

- Dar respuesta a los objetivos de la investigación

Limitaciones

Motivado a que la empresa que se toma de base para el caso práctico, es relativamente nueva dentro del mercado, se dificulta la recolección de información contable financiera exacta, que permita hacer cálculos específicos dentro de la investigación, por lo que se presentan datos estimados, tomando en cuenta las actividades administrativas diarias.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

CASO DE ESTUDIO: TOTAL FACILITY SERVICES, S.A.

El análisis financiero debe ser llevado a cabo por toda organización como una medida para transformar la información reflejada en los estados financieros, y para hacerla más entendible, clara y ayudar a los administradores a tomar decisiones económicas sobre inversiones, créditos, o simplemente para conocer y profundizar lo que pasa en la empresa, y saber cuáles son los puntos a desarrollar o a tomar en cuenta, para obtener el máximo de su potencial.

A través del análisis financiero se pretende conocer la situación económica y financiera por la que atraviesa la empresa en estos momentos, los efectos que producen en las decisiones y permitir identificar los puntos críticos en los que hay que prestar especial atención y aplicar los correctivos necesarios para encaminar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Éste análisis financiero que se realiza a continuación, sirve de base para la preparación y control del presupuesto con el que cuenta la empresa para cada área, o en el caso de la presente investigación, la evaluación de un presupuesto que controle los costos de producción.

De las razones financieras más importantes para llevar a cabo un análisis completo se deducen las siguientes:²⁰

Razón Circulante = Activo Circulante / Pasivo Circulante

$$740.000 / 700.000 = 1,06$$

La empresa tiene 1,06\$ en activos circulantes por cada 1\$ en pasivo circulante en el corto plazo, es decir, tiene cubierto sus pasivos circulantes en 1,06 veces.

Razón Rápida = Activo Circulante – Inventario / Pasivo Circulante

$$(740.000-70.000) / 700.000 = 0,96$$

²⁰ Información tomada de los estados financieros estimados del período 2013. Ver en anexos.

Como una mirada rápida de liquidez, la empresa tiene por cada 1\$ en activos circulante, 0,96 \$ en pasivo circulante, es decir, el pasivo está cubierto 0,96 veces. Es un cálculo relativamente bajo considerando que el óptimo aceptable es 1:1.

Capital Neto de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

$$740.000 - 700.000 = 40.000$$

La empresa cuenta con 40.000 \$ para poder operar, requiere de estos recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, etc. Luego de cumplir con sus obligaciones TFS tiene 40.000 \$ para continuar con sus operaciones.

Razón de la deuda total = Total Activo – Capital Total / Total Activo

$$(800.000 - 100.000) / 800.000 = 0,88$$

TFS utiliza el 88% de deuda, esto es, tiene 0,88 \$ por cada 1\$ en activos. Por consiguiente, la empresa hay 0,12\$ en capital por cada 0,88 \$ de deuda.

Razón deuda/capital = Deuda Total / Capital Total

$$700.000 / 100.000 = 7$$

Por cada 1 \$ de capital tengo 7 \$ de deuda. Lo cual implica un endeudamiento 7 veces mayor al patrimonio inicial. Una medida a tomar en cuenta, ya que la empresa está comenzando sus funciones y considerando que es su primer año en el mercado.

Multiplicador de Capital = Total Activo / Capital Total

$$800.000 / 100.000 = 8$$

TFS cuenta con suficiente activo, el cual cubre 8 veces a su capital. Es importante destacar que la empresa se financia a través de los proveedores, quienes le otorgan plazos de pago que van desde los 30 hasta los 60 días. Por eso el número resulta elevado.

Razón de Deuda a Largo Plazo = Deuda a Largo Plazo / Deuda a Largo Plazo + Capital Total.

$$56.700 / (56.700 + 100.000) = 0,36$$

Si bien la deuda a largo plazo es relativamente pequeña en comparación a la de corto plazo, la empresa toma 0,36 \$ por cada 1 \$ como parte de su financiación a largo plazo.

Rotación de Inventarios = Costo de Venta / Inventarios

$$914.000 / 70.000 = 13,06$$

Se vendió o se rotó el inventario 14,43 veces, es un número importante tomando en cuenta que los inventarios son representados por alimentos.

Días de Venta en Inventarios = 365 días / Rotación de Inventarios

$$365 / 13,06 = 27,95$$

El inventario suele permanecer en promedio 27,95 días antes de venderse. Esto es, se necesitan 27 días en promedio para reemplazar el inventario actual.

Rotación de las Partidas por Cobrar = Ventas / Cuentas Por Cobrar

$$1.242.000 / 275.000 = 4,52$$

Se cobraron las cuentas por cobrar pendientes, y se volvió a prestar el dinero 4,52 veces durante el año. En este caso la cartera se está recuperando 5 veces al año, partiendo del supuesto que las ventas son de 1.242.000 \$ y las cuentas por cobrar son 275.000 \$.

Días de Venta en partidas por cobrar = 365 días / Rotación de las Partidas por Cobrar

$$365 / 4,52 = 80,81$$

Las ventas a crédito se cobran en un promedio de 80,81 días

Rotación del CNT = Ventas / CNT

$$1.242.000 / 40.000 = 31,05$$

Este índice mide el movimiento del capital de trabajo, lo que significa que el mantener un flujo de efectivo positivo le da condiciones favorables a la empresa para financiar sus ventas. Aunque por ser un índice relativamente alto, la empresa puede ser considerada como vulnerable a los acreedores, lo que puede representar incapacidad para cancelar pasivos o gastos en efectivo.

Margen de Utilidad = Utilidad Neta / Ventas

$$134.220 / 1.242.000 = 0,11$$

La empresa genera 0,11 \$ por cada 1\$ de venta. El margen de utilidad es del 11% sobre las ventas.

Rendimiento sobre los activos (ROA)= Utilidad Neta / Total Activo

$$134.220 / 800.000 = 0,17$$

TFS genera 0,17 \$ por cada 1 \$ de Activo, o lo que es lo mismo, obtiene un 17% de utilidad sobre su activo total.

Rendimiento sobre el capital (ROE)= Utilidad Neta / Capital Total

$$134.220 / 100.000 = 1,34$$

El rendimiento de la utilidad sobre el capital total de la empresa es de 1,34; o lo que es lo mismo aumentó su capital en un 34 %, dado que el objetivo de la empresa es beneficiar a los accionistas. Mide un buen desempeño de la línea final.

Razón P/U = Precio por acción / Utilidad por acción

$$100 / 134,22 = 0,75$$

Se obtuvo en total una utilidad por acción superior al valor inicial, lo que indica que se cubren en su totalidad, motivado por el resultado del ejercicio positivo para los accionistas.

Rotación de las partidas a pagar = Compras anuales a crédito / Promedio de Cuentas por Pagar

$$984.000 / 175.000 = 5,62$$

Las cuentas por pagar se convierten 5,62 veces en efectivo en todo el año.

Días de Venta en partidas por Pagar= 365 / Rotación de Cuentas por Pagar

$$365 / 5,62 = 64,95$$

Las compras a crédito se pagan en un promedio de 64,95 días

Apalancamiento Operativo de la Utilidad Operacional = (Ventas – Costos variables) / Ventas – (Costos fijos + Costos variables)

$$(1.242.000 – 548.400) / (1.242.000 – 914.000) = 2,11$$

Apalancamiento Financiero = Utilidad operacional / Utilidad antes de impuestos.

$$328.000 / 178.960 = 1,83$$

Cuadro Nro. 3: Nivel de Apalancamiento Operativo

	RECESIÓN 15%	PRONÓSTICO INICIAL	EXPANSIÓN 15%
<i>Unidades</i>	23.460	27.600	31.740
<i>Ventas</i>	1.055.700	1.242.000	1.428.300
- <i>Costo variable</i>	466.140	548.400	630.660
= Margen de contribución	589.560	693.600	797.640
- <i>Costos y gastos fijos de operación</i>	365.600	365.600	365.600
= Utilidad operacional UAII	223.960	328.000	432.040
	-32%		76%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los Estados Financieros Estimados de TFS.

Un aumento del 15% de las unidades vendidas genera un aumento del 76% en la utilidad operacional UAII, mientras que, una disminución del mismo porcentaje (15%) genera una disminución del 32% en la utilidad operacional UAII.

Cuadro Nro. 4: Análisis Vertical

Estado de Resultados Estimado

Expresado en pesos

	Proyectado			
	31/12/2013	%	31/12/2014	%
<i>Ventas</i>	\$ 1.242.000		\$ 1.304.100	
<i>Costo de ventas</i>	\$ -914.000	-74%	\$ -704.214	-54%
Contribución bruta	\$ 328.000	26%	\$ 599.886	46%
<i>Gastos de Administración</i>	\$ -86.940	-7%	\$ -91.287	-7%
<i>Gastos comerciales</i>	\$ -62.100	-5%	\$ -65.205	-5%
Resultado a/impuestos	\$ 178.960	14%	\$ 443.394	34%
<i>Imp. a las ganancias</i>	\$ -44.740	-4%	\$ -110.849	-9%
Resultado final	\$ 134.220	11%	\$ 332.546	26%

Utilidad por Acción

134,22

332,55

Estructura de Costos

Mano de Obra	33%
Materia Prima	60%
Administración	7%

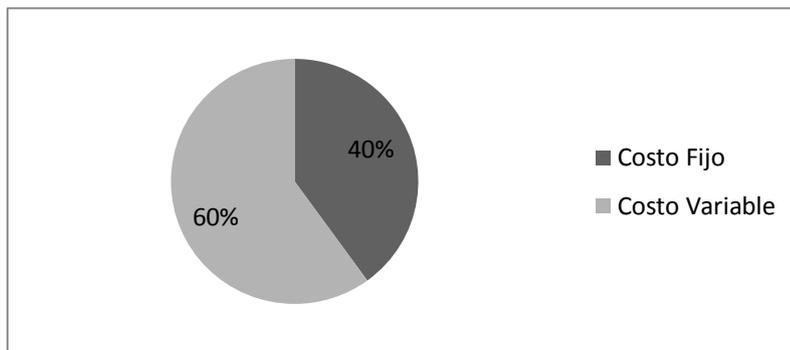
Detalle del Costo de Ventas

Existencias al comienzo del Ejercicio	0
más: Gastos del Ejercicio	0
más: Compras	984.000
menos: Existencias al cierre del ejercicio	70.000
 Costo de Venta=	 914.000

Detalle Costos Fijos y variables

Costo Total	914.000
Costo Fijo	365.600
Costo Variable	548.400

Gráfico Nro.1: Porcentaje Costos Fijos y Variables



Fuente: Elaboración propia sobre la base del detalle los costos Fijos y variables

Detalle de Otros Costos Directos

	Ventas	% s/ventas	Total
Mano de Obra	1.242.000	43,50%	540.270
Gastos de comercialización	1.242.000	6,00%	74.520
Otros insumos	1.242.000	4,50%	55.890
		54,00% -	
Total Otros Costos Directos			670.680

Detalle de los Costos Indirectos

	Ventas	% s/ventas	Total
<i>Materiales Indirectos</i>	1.242.000	6,00%	74.520
<i>Servicios</i>	1.242.000	10,00%	124.200
<i>Gastos Generales Administrativos</i>	1.242.000	3,59%	44.600
			-
<i>Total Otros Costos Directos</i>			243.320

Para la determinación de los costos indirectos, se toma en cuenta lo siguiente:

Materiales Indirectos = Combustible para los vehículos

Servicios = Alquiler de vehículos

Gastos Generales Administrativos =Asesorías Jurídicas, Legales y Contables.

Detalle de Costo de Materia Prima

	Unidades	Costo Unitario	Total
<i>CT. Salta</i>	18.000	35,00	630.000
<i>CT. Tucumán</i>	9.600	36,88	354.000

			-
<i>Total Costo de Ventas</i>		77,78%	984.000

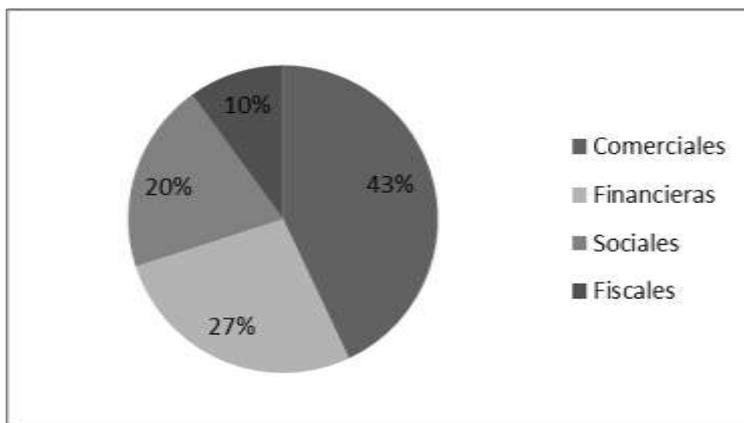
Detalle de Costo de Mano de Obra

<i>Sueldos y Salarios</i>	133.000	95%
<i>Horas Extras</i>	7.000	5%
<i>Total Mano de Obra</i>	140.000	100%

Detalle del Pasivo Corriente

<u>Deudas:</u>			Total
<i>Comerciales</i>	301.000	43%	
<i>Financieras</i>	189.000	27%	
<i>Sociales</i>	140.000	20%	
<i>Fiscales</i>	70.000	10%	
	175.000	100%	700.000

Gráfico Nro.2: Porcentaje Detalle Pasivo Corriente



Fuente: Elaboración propia sobre la base del detalle del Pasivo Corriente

Cuadro Nro. 6: Variación del Capital de Trabajo Proyectado:

FLUJO DE FONDOS LIBRES	2013	2014
Activo Corriente		
Caja	120.000	126.000
Créditos por ventas	550.000	577.500
Bienes de Cambio	70.000	73.500
Total Activo Corriente	740.000	777.000
Pasivo Corriente		
Proveedores comerciales	700.000	735.000
Total Pasivo Corriente	700.000	735.000
Activo Cte. - Pasivo Cte.	40.000	42.000
Variación del Capital de Trabajo		2.000

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Balance general estimado de TFS.

A través de herramientas como el cuadro de mando y la matriz FODA, se logran identificar los aspectos que pueden ser utilizados en el control de los costos y gastos dentro de la empresa. Siempre que se evalúe la gestión de las empresas estas técnicas son de gran ayuda para analizar los aspectos positivos de la empresa, y partiendo de

ellos encontrar solución a los aspectos negativos. Los indicadores de gestión son además fundamentales para focalizar en los aspectos más importantes que faciliten el proceso para la toma de decisiones.

Cuadro Nro.7. Matriz FODA:

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Personal capacitado y con experiencia en el área	Falta de planificación de las compras
Conocimiento del mercado	Falta de control de los inventarios y de su costo
	Distancia entre los centros de trabajo

OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
Tendencia al crecimiento	Competencias dentro del mercado
Demanda Alta del servicio para grandes empresas	Aumento de precio de los insumos (Inflación)
	Fluctuación de la demanda del producto

ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
Mantener el buen desempeño del personal de la empresa, para aumentar la demanda.	Realizar una investigación de mercado para conocer cuáles son las empresas a las que se les puede brindar el servicio
Aprovechar las competencias del personal para adquirir mayor prestigio	Utilizar medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas

ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
Desarrollar un programa de capacitación y desarrollo del personal para mejorar la calidad del servicio, y mantener al cliente satisfecho	Realizar juntas periódicas con los directivos para elaborar planes para el control de los costos
Planificar los costos, tomando en cuenta el porcentaje de aumento mensual de los insumos	Evaluar la implementación de un sistema de control de los inventarios
	Programar visitas a los diferentes centros de trabajo

Fuente: Elaboración Propia sobre la base del análisis de la Matriz FODA.

Teniendo como base la estructura de la matriz FODA se procede la elaboración del cuadro de resultados, en el cual se presentan las estrategias, se asignan objetivos puntuales y las políticas aplicables dentro de la organización.

Cuadro Nro. 8: Resultados Matriz FODA

META	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
FO = Incrementar la demanda de los servicios un 15% para el año 2014	Mantener el buen desempeño del personal de la empresa, para aumentar la demanda.	Los empleados deberán tomar cursos de capacitación 1 vez al año
	Aprovechar las competencias del personal para adquirir mayor prestigio	
DO = Incrementar las ventas un 5% para el año 2014	Realizar una investigación de mercado para conocer cuáles son las empresas a las que se les puede brindar el servicio	La empresa deberá contar con publicidad dirigida a los clientes actuales
	Utilizar medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas	
FA = Aumentar la cartera de clientes en un 25% para el año 2014	Desarrollar un programa de capacitación y desarrollo del personal para mejorar la calidad del servicio, y mantener al cliente satisfecho	La empresa deberá visitar a posibles clientes cada mes
	Planificar los costos, tomando en cuenta el porcentaje de aumento mensual de los insumos	
DA = Disminuir los costos un 20% para el año 2014.	Realizar juntas periódicas con los directivos para elaborar planes para el control de los costos	La administración deberá elaborar un presupuesto de costos, para la compra de mercadería
	Programar visitas a los diferentes centros de trabajo	Los directivos deberán evaluar la implementación de un sistema de control de mercaderías

Fuente: Elaboración Propia sobre la base del análisis de la Matriz FODA.

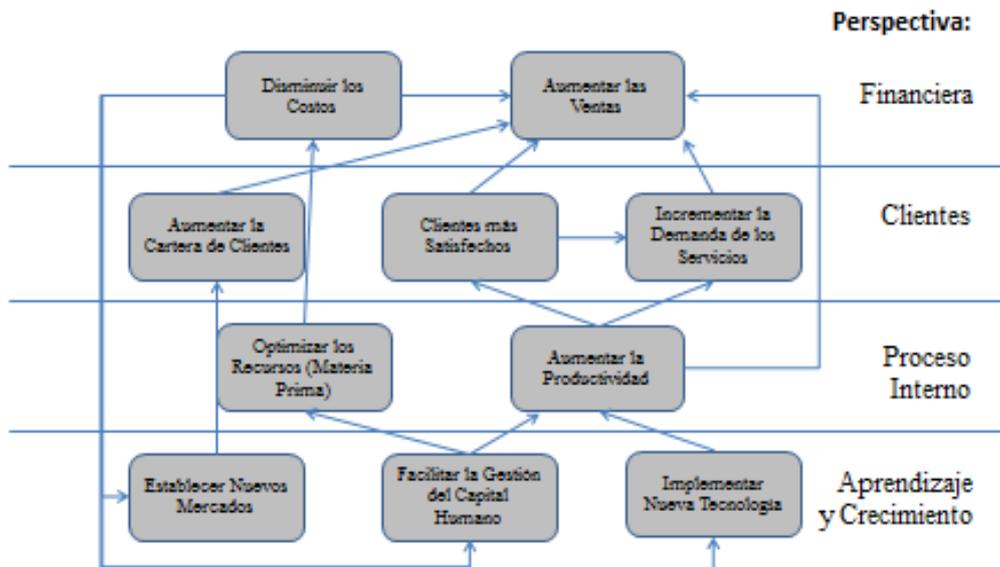
Cuadro Nro.9: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	VALOR ÓPTIMO	VALOR DESEABLE	VALOR DEFICIENTE	RESPONSABLE
Financiera	Disminuir los costos	Reducción de los Costos	Porcentaje	20%	Anual	25%	20%	15%	Jefe de Compras
Financiera	Incrementar las ventas	Incremento del Ingreso por ventas	Porcentaje	5%	Anual	10%	5%	0%	Presidente
Clientes	Incrementar la demanda de los servicios	Satisfacción y retención de los clientes	Porcentaje	15%	Anual	25%	15%	5%	Presidente
Clientes	Aumentar la cartera de clientes	Incorporación de nuevos clientes	Porcentaje	25%	Anual	50%	25%	0%	Presidente
Proceso Interno	Aumentar la productividad	Promedio de servicios por minuto	Minutos	5	Diario	2	5	7	Supervisor de Operaciones
Proceso Interno	Optimizar los recursos (materia prima)	Reducción de pérdida de materia prima o uso indebido de la misma	Porcentaje	10%	Por proyecto	5%	10%	15%	Supervisor de Operaciones
Aprendizaje y Crecimiento	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación del personal	Horas	10	Anual	20	10	0	Gerente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la elaboración del Cuadro de mando Integral.

Tomando en cuenta la teoría Z de Halifax, presentada en performace drivers. En la figura Nro. 1 Muestra las cuatro perspectivas de abajo hacia arriba e identifica algunos importantes objetivos estratégicos dentro de cada uno de ellas. Estos objetivos se vinculan mediante algunas cadenas casuales a través del mapa estratégico.

Figura Nro.1:



Fuente: Mapa Estratégico Sobre la base del Cuadro de Mando Integral elaborado

A la izquierda de la figura Nro. 1, hay un tema estratégico que apunta a aumentar la cartera de clientes, en el medio a valorar la satisfacción del cliente, y a la derecha a incrementar la demanda de los servicios. Se observa que algunos de estos temas interactúan. También hay que destacar, mediante el feed-back, que una disminución de los costos es condición previa para permitir el desarrollo de la organización.

Considerando que dentro Total Facility Services, S.A. se aplicó un cuestionario, dirigido al líder de las operaciones, con preguntas de tipo administrativas- financieras y económicas, las mismas pretendían conocer su visión acerca de la empresa y su funcionamiento, destacando la relación con el tema tratado en el presente trabajo. Entre las respuestas de mayor interés destaca el control manual de los inventarios de mercadería, así como la idea del control administrativo manual como una herramienta de trabajo aplicada para la verificación de la información enviada. Resulta evidente la falta de un control automatizado, que sirva de apoyo a las funciones administrativas que se llevan a cabo diariamente.

Asimismo, se resalta el desconocimiento del costo unitario del producto, lo que resulta un obstáculo para reconocer si el precio final del producto, es el que brinda el mayor beneficio posible.

A su vez, indica que se trabaja sobre la base de un presupuesto financiero, mostrado de manera global para cada periodo, controlado de forma manual, incluyendo los rubros que puedan incidir en el balance, sin ejercer mayor énfasis sobre los costos.

El proceso presupuestario dentro de una organización resulta de vital importancia para el buen desempeño de las actividades diarias, la misma no sólo implica el cálculo de números, sino que funciona como un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades.

Una buena administración de los recursos, implica una empresa eficiente, pero se debe planear en forma inteligente los costos, las operaciones con el objeto de obtener el máximo beneficio, el cual se logra trabajando de manera coordinada y relacionada sistemáticamente con todas las actividades de la empresa.

En este punto el presupuesto constituye la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar dentro de la administración de la empresa para un periodo determinado, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos.

Cuadro Nro. 10: Presupuesto de Costos

Presupuesto de Costos

Expresado en pesos

Año 2014

Centro de Trabajo	Unidades a Producir	Materia Prima	Mano de Obra	Gastos Administrativos	Total
CT Salta	18000	-394.950	-98.000	-60.858	-535.808
CT Tucumán	9600	-169.264	-42.000	-26.082	-227.746
Total	<u>27600</u>	<u>-564.214</u>	<u>-140.000</u>	<u>-86.940</u>	<u>-704.214</u>

Costo unitario del
Producto

-25,52

Fuente: Elaboración propia sobre la base teórica de los presupuestos de costos

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La administración eficiente de los recursos que poseen las organizaciones resulta un importante componente dentro de toda empresa; el trabajo coordinado de todas las unidades adscritas al departamento y el control interno que sobre éstas se ejerzan representa el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de la información financiera.

Dentro de la empresa Total Facility Services, S.A. se pretende implementar el proceso de planeamiento y control financiero a través de una herramienta como el cuadro de mando integral, en el presente trabajo final se elaboró una investigación, de lo cual se obtienen las siguientes conclusiones:

En referencia a los resultados obtenidos para el objetivo específico Nro. 1, se comprobó a través del cálculo de algunas razones financieras, que la situación estimada para el periodo 2013²¹, es la siguiente: en cuando a las razones de liquidez, se observa que la empresa según la razón circulante, es de 1,06; lo cual, si bien el activo cubre en su totalidad al pasivo, este puede representar un valor apenas aceptable, y corresponder en cierto nivel de riesgo si no se toman medidas al respecto, para los periodos futuros. Analizando a su vez la razón ácida, éste valor está por debajo de 1, siendo lo calculado 0,96; representa la liquidez inmediata de la empresa. Si bien, es un valor cercano a uno, el mismo es bajo, ya que si medimos las disponibilidades de efectivo más inmediatas, éstas solo cubren el 96% del pasivo circulante, se debe considerar disminuir las cuentas por cobrar, ya que constituye el valor más alto donde la empresa puede tener el efectivo.

²¹ Para un mejor análisis e interpretación de las razones, debe complementarse con una evaluación a través del tiempo, analizando periodos anteriores, y estudiando la variación de cada razón. Por ser una empresa nueva dentro del mercado solo se evalúa el periodo 2013.

Con respecto a las razones de endeudamiento, la razón de la deuda total, indica que la empresa presenta un alto nivel de endeudamiento con terceros, constituyendo el 88%, la misma resulta muy alta, e indica que la empresa ha financiado el 88% de sus activos, lo cual podría ocasionar problemas financieros en el futuro.

El nivel de endeudamiento viene dado por la razón deuda-patrimonio, en el caso de la empresa el valor es 7, el endeudamiento equivale a 7 veces el aporte de los socios.

Considerando las razones de actividad, los resultados que se muestran para la rotación de los inventarios es de 13,06, esto quiere decir que los inventarios se convirtieron 13,06 veces en ventas en el año 2013, considerando el rubro de la empresa, es un valor óptimo. Analizando el periodo de cobro, el mismo resultó ser de 80,82 días promedio. Con este cálculo se evalúa la gestión de cobranzas, y considerando que el periodo máximo de los créditos otorgados por TFS es de 30 días, se puede decir, que este valor sobrepasa el plazo asignado para que los clientes paguen las facturas emitidas, en consecuencia, una parte de las facturas generadas se cobran con el plazo de pago vencido.

Para complementar el análisis de las actividades de TFS, el periodo promedio de pago a proveedores es de 64,91 días, considerando que el periodo promedio de crédito otorgado por los proveedores es de 45 días, existe una deficiencia para el pago de las mercaderías compradas.

Comparando ambos periodos, el de cobro y el de pago, se nota una clara diferencia, dada que los periodos de pago de la empresa son más cortos que los periodos de cobro de la misma.

Haciendo referencia al objetivo específico Nro. 2 de la investigación, y como parte del análisis previo al cuadro de resultados, se reflejó la Matriz FODA, base para el entendimiento de los aspectos más relevantes dentro y fuera de la empresa. Entre las fortalezas con las que cuenta TFS se destacan: el personal capacitado y con experiencia en el área, y algo muy fundamental para dirigir una empresa como lo es el conocimiento del mercado, teniendo en cuenta no solo que el mercado es variable y en oportunidades algo inestable, sino que contar con ese conocimiento y experiencia es un aspecto a favor de la empresa.

Como contrapartida a estas fortalezas se muestran debilidades un poco alarmantes, ya que la falta de seguimiento y control de las compras hace imposible cumplir con un presupuesto aún no determinado, por las mismas variaciones y la falta de planeamiento de esta área. Sumado a este factor, se encuentra el poco control administrativo de los inventarios, ya que como no se cuenta con un sistema que controle las existencias, entradas y salidas, se hace muy complicada llevar a cabo la tarea de controlar. La distancia entre los centros de trabajo también influyen a la hora de ejercer algún tipo de supervisión administrativa, pues la mayor parte de los movimientos administrativos se hacen a través de la documentación enviada desde cada centro de trabajo, haciendo imposible la verificación de dicha información salvo por comunicación con cada encargado / supervisor de operaciones.

Las oportunidades que la empresa puede aprovechar son la tendencia de crecimiento del mercado y la gran demanda de servicios por parte de grandes empresas. A pesar de lo impredecible que puede resultar el mercado, la empresa cuenta con una amplia gama de posibles nuevos clientes, y como parte de los objetivos está ampliar la cartera de clientes, para lo cual existen muy buenas posibilidades de dar cumplimiento a los mismos en el corto, mediano y largo plazo.

Si bien la empresa se mueve en un entorno cambiante, se ve constantemente amenazada por la competencia dentro del mercado, ya que existen varias empresas compartiendo el mismo rubro, con variedad de productos y servicios, aplicables a todo tipo de cliente. Las fluctuaciones del mercado también resultan determinantes a la hora de planear los servicios que se pretenden prestar, ya que si bien la empresa cuenta con clientes fijos, las cantidades que los mismos consumen son variables, por lo que la demanda de los servicios baja dependiendo de las solicitudes y necesidades de los clientes.

Otro de los factores muy comunes en la economía actual es la variación constante de los precios, sobre todo en el rubro de alimentación, ya que dificulta el seguimiento de los precios ofrecidos por los proveedores, para determinadas mercaderías, siendo algunos insumos de primera necesidad para cumplir con el servicio tal y como se planeó desde un principio.

Según el análisis de la matriz FODA, a través de la combinación de los aspectos internos y externos, se obtienen estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, parte primordial de estas estrategias vienen dadas por el personal de la empresa y por el desempeño que los mismos tienen frente a los clientes,

ya que se puede lograr un aumento de la demanda del servicio en la medida que se aprovechen las competencias de cada individuo, y que cada quien se sienta parte un equipo, son aspectos que se ven reflejados en la calidad del producto y por esto se traduce en un cliente satisfecho. Para ello es importante contar con programas de desarrollo y capacitación del personal, permitiendo a cada empleado cumplir con las expectativas propias y las de la compañía.

Otra de las estrategias asignadas a este análisis es el del estudio del mercado y la de darse a conocer a través de medios publicitarios, permitiendo llegar a la mayor cantidad de empresas potenciales, el estudio de mercado tiene que ver directamente con el análisis de las necesidades existentes para las empresas objetivos.

Directamente relacionadas con el objeto de estudio de esta investigación se encuentran las estrategias, se debe planificar los costos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, tomando en cuenta los aumentos de los insumos o materias primas necesarias para llevar a cabo un servicio. Este nivel de aumento viene dado por el porcentaje de inflación registrada en las compras de mercaderías a los proveedores, tomando en cuenta estas variaciones de precios, se pueden mantener los costos, de tal manera que permitan a su vez obtener el mayor beneficio posible.

La comunicación directa entre los involucrados en planear y controlar los costos debe ser constante si se pretende ser eficientes en la función que cada uno ejerce. Además de la implementación de un sistema de control para los inventarios, manejo y necesidades. Parte de la interrelación de todos los miembros del equipo de trabajo, es la visita programada, para la supervisión de las funciones, esto permite además la vinculación entre todos los niveles de la organización.

De la combinación de los distintos factores que componen la matriz FODA, se obtienen 4 metas puntuales, que abarcan la totalidad de la empresa y de sus funciones, al trazar dichas metas los mismos intentan dar cumplimiento a la visión de la organización, a través de su enfoque se trata de guiar a la empresa por el mejor de los escenarios.

La primera de las metas estratégicas es, incrementar la demanda de los servicios por parte de los clientes en un mínimo de 15%, implementando una política de capacitación de los empleados en el área de desarrollo de cada uno. Con esto se pretende que el empleado demuestre todas sus habilidades dentro de la compañía y a través de ello, aumentar su productividad, mejorando de esta manera la calidad de los servicios prestados y por ende clientes satisfechos. La imagen que el cliente tenga de la

empresa es un factor clave para retener al cliente y mantener los niveles de ventas en un valor óptimo.

La segunda meta estratégica va dirigido al aumento de las ventas en un 5%, si la meta de incrementar la demanda de los servicios se cumple, éste se verá reflejado en los niveles de ventas. Para lograr el cumplimiento de este objetivo, la empresa deberá invertir en publicidad y en un estudio de mercado, que permita la captación de nuevos clientes, así como para los clientes ya existentes, y así motivarlos a seguir demandando los servicios que TFS tiene para ofrecerles.

La meta estratégica de incrementar la cartera de clientes en un 25%, va de la mano la meta anterior, se espera que la empresa pueda realizar visitas programadas a clientes potenciales, y así hacer una presentación formal de los servicios que presta la empresa, y ponerse a disposición ante las necesidades que los clientes puedan presentar. Si bien, no es una tarea fácil de lograr, por la calidad de los servicios, la atención y capacidades del personal, son aspectos que se espera que los clientes puedan valorar.

Siguiendo los lineamientos y el enfoque que tiene este trabajo, la meta más relevante es el de la disminución de los costos en un 20% como mínimo, para ello debe ejercerse una planificación estricta, a través de la elaboración de presupuestos de costos para las compras de mercaderías, utilizando el mínimo indispensable; obviamente sin que esto afecte la calidad del servicio. Para ello, además se debe evaluar la posibilidad de implementar un sistema de compras, así como la contratación de personal capacitado para ejercer las funciones de planificación y control de las compras de mercaderías, así como también del control de los inventarios.

En cuanto al objetivo específico Nro. 3 de la investigación, se verificó si el presupuesto de costos se adecuaba al proceso de la compra, ya que resulta una herramienta administrativa esencial para la planificación de los costos, sin que ello permita ningún exceso ni improvisación dentro del proceso.

Dando cumplimiento al objetivo general del trabajo, se procede a proponer el presupuesto de costos a la empresa Total Facility Services, S.A. aplicando las herramientas del análisis de la Matriz FODA y el cuadro de mando integral, necesarias para la disminución de los costos dentro de las operaciones y con ello, garantizar una óptima utilización de los recursos y permitiendo un aumento en los beneficios del periodo.

Recomendaciones

-La empresa Total Facility Services, S.A., debe considerar la importancia de la reducción de costos a través de la implementación de un presupuesto de costos, haciendo énfasis en el control de los inventarios y las compras de materia prima.

-Es necesario que desde la administración se implementen estrategias que permitan el desarrollo de las políticas de planeamiento y control financiero, dentro de la organización, para de esta manera obtener la eficacia de las operaciones que se están esperando.

-Es importante que la administración supervise atentamente al departamento de operaciones, para brindarle el apoyo necesario para el cumplimiento de las funciones diarias, aplicando las herramientas pertinentes se puede lograr un trabajo en conjunto. La comunicación dentro de toda organización es importante para poder desempeñar las funciones, se debe fomentar el trabajo en equipo, para lograr un proceso de integración y de análisis de nuevas perspectivas aportadas por todos los miembros del equipo.

-Se sugiere la implementación del cuadro de mando integral, como una medida para identificar aquellos aspectos que pudieran interferir en el alcance de los objetivos organizacionales, así como de la ejecución de los procesos internos.

-Se recomienda tomar en cuenta la matriz FODA elaborada en este trabajo, para visualizar de manera ordenada, algunos de los puntos claves para el éxito de las operaciones de Total Facility Services, S.A.

-Se debe establecer el costo real (estándar) por plato servido, tomando en cuenta los ingredientes de cada menú (unidad producida), de esta manera se puede calcular el costo unitario y poder establecer si el precio asignado es el correcto, que permita a la empresa un margen de ganancia o beneficio que pueda aplicar para cumplir con sus obligaciones (sueldos, gastos por servicios, impuestos, etc.)

-Revisar los costos de la competencia, tener los datos de las demás empresas, ayudan a tener claro el panorama y los precios que ofrecen a los mismos clientes a los que se pretende captar.

-Para la implementación de un plan de reducción de costos se deben fijar metas alcanzables e ir aumentando la proporción en una medida considerable.

-Se aconseja que las compras de mercadería sean elaboradas en conjunto entre la administración y operaciones, permitiendo controlar las existencias de mercadería dentro del almacén, y así poder desarrollar una mejor relación con los proveedores. El control de los inventarios es esencial para establecer las necesidades reales para llevar a cabo la producción, evitando sobre excederse de mercadería.

-Asignar un jefe de compras para planificar y controlar, capaz de dar respuesta y elaborar planes de compras de mercadería acoplados al presupuesto destinado a materia prima. El mismo será encargado de verificar las existencias de mercadería y controlar los inventarios.

-Establecer un sistema de compras, una vez armado el menú y las recetas con las cantidades exactas de materia prima. Saber qué y cuánto pedir al proveedor, y llevar las estadísticas en los movimientos de platos, lo que permite predecir el movimiento futuro. Para determinar adecuadamente el precio, hay que trabajar con estadísticas de movimientos, pronósticos de ventas y compras estandarizados. Con todo esto se pretende evitar la elaboración de pedidos incompletos o improvisados de materia prima.

-Dentro del proceso de crecimiento y aprendizaje, se debe revisar a través del departamento de recursos humanos el cumplimiento de la misión, visión y valores que destacan de la empresa, si todos los integrantes del equipo apuntan al mismo lugar, el éxito de las operaciones está garantizado. Prestar un buen servicio, viene dado en gran parte de la manera en cómo cada empleado se siente dentro de la empresa, su compromiso y sentido de pertenencia con sus labores diarias. Esta es una revisión viable, más aún cuando se trata de una empresa nueva, formar una buena base del personal para trabajar dentro de un ambiente laboral estable y que éste se vea reflejado en el producto final y en la relación con los clientes. De la imagen que tenga cada cliente de cada servicio y del personal, se tomará en cuenta a la empresa ante futuras licitaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros o Textos

Burbano, J. y Ortíz, A. (2004) *Presupuestos. Enfoque de Planeación y Control*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá- Colombia.

Carvalho B., y Javier A., (2004). *Estados Financieros*, Editorial Ecoe Ediciones, Colombia.

Chester, B. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ta Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, R. y otros. (2003). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc. Graw Hill. Distrito Federal- México.

Nils-Goran, Olve y otros. (2004). *El Cuadro de Mando En Acción. Equilibrando estrategia y control*. Editorial Deusto. Barcelona – España.

Niven, Paul (2003). *El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso. Maximizar los Resultados*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Ross, Stephen A. y otros (1997). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill

Soto, José Luis. (2013) *Material de la Cátedra de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste*. Corrientes- Argentina.

Universidad de Buenos Aires (2013). *Manual, Normas y Orientaciones para la Elaboración del Trabajo de Grado*. Buenos Aires- Argentina.

Véliz, Arnoldo Claret (2009) *¿Cómo hacer y defender una tesis?* Caracas, Venezuela.
Editorial Texto, C.A.

Trabajos y Tesis de Grado

Lemmi, Oscar (1972). *Hacia Costos Económicos- Bases para una política de reducción y control de costos.* Trabajo de Grado Publicado. Universidad de Buenos Aires.

Referencias Electrónicas

Pastrana, Christian. (Consulta electrónica realizada el 13/10/2013) Vía:
<http://comunidad.iebschool.com/iebs/finanzas-2-0-y-control/como-crear-plan-financiero/>

Dr. Eduardo Macías García. (Consulta electrónica realizada el 16/10/2013) vía:
http://www.eduardobuero.com.ar/administracion_financiera_politica_dividendos8.htm

Total Facility Services, S.A. (2013) Página web: <http://www.totalfssa.com.ar/>

ANEXOS

Anexo Nro. 1: Balance General Estimado.

Balance General Estimado al 31-12-2013

Escenario Optimista

Meta a Cumplir

Expresado en Pesos

	<i>Debe</i>	<i>Haber</i>
Activo		
<i>Caja y Banco</i>	\$ 120.000	
<i>Inventario</i>	\$ 70.000	
<i>Cuentas Por Cobrar</i>	\$ 550.000	
<i>Bienes de Uso</i>	\$ 60.000	
Pasivo		
<i>Cuentas Por Pagar</i>		\$ 700.000
Patrimonio Neto		
<i>Capital Social</i>		\$ 100.000
	\$ 800.000	\$ 800.000

Composición del Capital

Cantidad de Acciones	1000	100	\$ c/u
Total Acciones	100.000		

Anexo Nro. 2: Estado de Resultado Estimando.

Estado de Resultados Estimado al 31-12-2013

Expresado en pesos

<i>Ventas</i>	\$	1.242.000
<i>Costo de ventas</i>	\$	-914.000
<i>Contribución bruta</i>	\$	328.000
<i>Gastos de Administración</i>	\$	-86.940
<i>Gastos comerciales</i>	\$	-62.100
<i>Resultado a/impuestos</i>	\$	178.960
<i>Imp. a las ganancias</i>	\$	-44.740
<i>Resultado final</i>	\$	134.220

Anexo Nro. 3: Estado de Flujo de Efectivo Estimado.

<i>Estado de Flujo de Efectivo Estimado</i>	2013
<i>Expresado en pesos</i>	
Variaciones del Efectivo	
<i>Efectivo al inicio del Ejercicio</i>	0
<i>Efectivo al cierre del ejercicio</i>	120.000
<i>Aumento (Disminución) neto del efectivo</i>	<u>120.000</u>
CAUSAS DE LAS VARIACIONES DEL EFECTIVO	
Actividades Operativas	
<i>Ganancias (pérdidas) ordinarias del ejercicio</i>	134.220
<i>Más (menos) Intereses ganados y perdidos e impuestos a las ganancias devengado en el ejercicio</i>	44.740
<i>Ajustes a las actividades operativas:</i>	
<i>Depreciación de Bienes de Uso</i>	6.667
<i>Cambios en Activos y Pasivos Operativos:</i>	
<i>(Aumento) Disminución en Créditos Comerciales</i>	-550.000
<i>(Aumento) Disminución en Bienes de Cambio</i>	-70.000
<i>Aumento (Disminución) en Deudas Comerciales</i>	301.000
<i>Aumento (Disminución) en Deudas Sociales y Fiscales</i>	210.000
<i>Flujo neto de efectivo generado por (utilizado en) las actividades operativas</i>	<u>76.627</u>
Actividades de Inversión	
<i>Compras de Bienes de Uso</i>	-66.667
<i>Flujo neto de efectivo generado por (utilizado en) las actividades de inversión</i>	<u>-66.667</u>
Actividades de Financiamiento	
<i>Aporte de Accionistas</i>	100.000
<i>Tarjeta de crédito a Pagar</i>	10.040
<i>Flujo neto de efectivo generado por (utilizado en) las actividades de financiamiento</i>	<u>110.040</u>
<i>Aumento (Disminución) neto del efectivo</i>	<u>120.000</u>

Anexo Nro. 4: Cuestionario

CUESTIONARIO

Aplicativo de Apoyo

Trabajo Final: Presupuesto de Costos: Caso Total Facility Services, S.A.

1. ¿Cuáles son los lineamientos para la compra de mercadería a proveedores?

Respuesta: Presupuesto, solicitud de tres cotizaciones y se toma la más conveniente. En zonas del interior del país donde no hay alternativas de proveedores nos alineamos al lugar y tomamos la única opción.

2. ¿Quién controla el proceso de compra?

- a) El presidente
- b) La Directora de Administración
- c) El supervisor
- d) El Encargado
- e) El Analista Administrativo**

3. ¿Cómo es el proceso de sistematización de la información recibida?

Respuesta: El analista administrativo recibe, procesa y carga la información al sistema.

4. ¿Trabaja sobre la base de algún tipo de presupuesto? De ser positiva su respuesta especifique el tipo de presupuesto que maneja.

- a) Sí**
- b) No

Respuesta: Presupuesto Financiero.

5. ¿Tiene algún monto máximo asignado para la compra de mercadería?

- a) Sí**
- b) No

6. ¿Cómo programa las compras necesarias para llevar a cabo un servicio?

- a) Según un planeamiento previamente aprobado**
- b) Según las necesidades del momento
- c) No existe programación

7. De acuerdo a la pregunta 5 ¿Con cuánto tiempo de anticipación se hace la programación de las compras?

- a) Diario
- b) Semanal**
- c) Quincenal
- d) Mensual

8. ¿Cómo es el control de los inventarios?

- a) Manual
- b) Automatizado

9. ¿Conoce algún sistema software para el control de los inventarios? De ser positiva su respuesta especifique cuál.

- a) Sí
- b) No

Respuesta: Tracker system/ Polaris.

10. ¿Con cuánta frecuencia se realizan visitas a los proveedores de la compañía?

- a) Semanal
- b) Mensual
- c) Trimestral
- d) Semestral
- e) Anual
- f) Nunca

11. ¿Cada cuánto tiempo realiza visitas a los clientes de la compañía?

- a) Semanal
- b) Mensual
- c) Trimestral
- d) Semestral
- e) Anual
- f) Nunca

12. ¿Cómo es el seguimiento de las cuentas a pagar a los proveedores?

Respuesta: Por sistema, semanalmente, y se comprueba de manera manual e individual.

13. ¿Cuál es el criterio para el pago de las facturas a proveedores?

- a) Por fecha de vencimiento de factura
- b) Por disponibilidad de efectivo
- c) Por ambas
- d) Ninguna de las anteriores

14. ¿Conoce Ud. El costo unitario del producto?

- a) Sí
- b) No

15. ¿Cuántos Proveedores son mayoristas?

- a) De 1 a 3
- b) De 4 a 6
- c) De 6 a 10
- d) Más de 10

16. ¿Cuántos Proveedores son Minoristas?

- a) De 1 a 3
- b) De 4 a 6
- c) De 6 a 10
- d) Más de 10

17. ¿Aplica alguna herramienta para el control administrativo? ¿Puede especificar alguna?

- a) Sí
- b) No

Respuesta: Sistema y control manual.

18. ¿Tiene política de capacitación de los empleados?

- a) Sí
- b) No

19. ¿Los empleados conocen la misión, visión y valores de la compañía?

- a) Sí
- b) No

20. ¿Utiliza algún medio publicitario para dar a conocer su empresa? En caso de ser positiva su respuesta, especifique alguno.

- a) Sí
- b) No

21. ¿Ha realizado algún estudio de mercado para conocer posibles nuevos clientes?

- a) Sí
- b) No

22. ¿Cuál es la característica que destacaría de Total Facility Services, S.A. sobre su competencia?

Respuesta: Atención Personalizada.

Nombre y Cargo:

Carlos Clot

Presidente

Total Facility Services, S.A.

NOTAS Y OBSERVACIONES AL TEXTO

1. Lemmi, Oscar Rolando (1972) Hacia los costos económicos- Bases para una política de reducción y control de costos. Tesis para la obtención del título en Administración Financiera en la Universidad de Buenos Aires- Argentina.
2. Arnoldo Claret Véliz (2009) Cómo hacer y defender una tesis. Editorial Texto, C.A. Caracas – Venezuela.
3. Chiavenato I. (1999) Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill. Distrito Federal- México.
4. Pastrana, Christian. Consulta electrónica (2013)
<http://comunidad.iebschool.com/iebs/finanzas-2-0-y-control/como-crear-plan-financiero/>
5. Dr. Eduardo Macías García. Consulta electrónica (2013)
http://www.eduardobuero.com.ar/administracion_financiera_politica_dividendos8.htm
6. Soto, José Luis. Material de la Cátedra de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste (2013) Corrientes- Argentina.
7. Ross, Stephen A. Fundamentos de finanzas corporativas. McGraw- Hill (2013) Madrid- España.
8. Carvalho B., Javier A., Estados Financieros, Editorial Ecoe Ediciones, Colombia, (2004).
9. Chester, B. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos. Madrid- España.
10. Autor Anónimo, (2011) <http://www.matrizfoda.com/>
11. *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press (1996), Boston- Estados Unidos.

12. Niven, Paul. El Cuadro de Mando Integral, paso a paso. Maximizar los resultados. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona España. (2013).

13. Robert Kaplan y David Norton presentaron por primera vez en 1992 el concepto de Cuadro de Mando Integral-CMI (Balance Scorecard-BSC), plantearon que el CMI es un sistema administrativo que va más allá de las perspectivas financieras con la que los gerentes se acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

14. Nils-Goran, Olve. El cuadro de mando en acción. Equilibrando estrategia y control. Ediciones Deusto. (2004) Barcelona- España.

15. Burbano, J. y Ortíz, A. Presupuestos. Enfoque de Planeación y Control. Editorial Mc Graw Hill. (2004) Bogotá- Colombia.

16. Total Facility Services, S.A. (2013) Página web: <http://www.totalfssa.com.ar/>

17. Hernández, R. y otros. Metodología de la investigación. (2003). Editorial Mc. Graw Hill. Distrito Federal- México.

18. Arnoldo Claret Véliz (2009) Cómo hacer y defender una tesis. Editorial Texto, C.A. Caracas – Venezuela.

19. Ver el Anexo Nro. 4.

20. Información tomada de los estados financieros estimados del período 2013. Ver en anexos.

21. Para un mejor análisis e interpretación de las razones, debe complementarse con una evaluación a través del tiempo, analizando periodos anteriores, y estudiando la variación de cada razón. Por ser una empresa nueva dentro del mercado solo se evalúa el periodo 2013.

8. SOPORTE ELECTRÓNICO (C. D.)