



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**Contador Público Nacional y Perito Partidor**

**PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO EN  
EMPRESAS MENDOCINAS: Viabilidad y utilidad en  
un contexto macroeconómico con alta  
incertidumbre**

**Autores**

**Damián Emiliano Requelme**

**Reg.26824**

**damianemilianorequelme77@gmail.com**

**Leandro Ricardo Rivas**

**Reg. 28344**

**leorivas922@hotmail.com**

**Directora**

**Marcela Flavia Asensio Illuminati**

**Mendoza, 2021**

## RESUMEN

La implementación del control presupuestario en empresas mendocinas resulta de gran importancia debido al contexto inflacionario en el que están inmersas.

La presente investigación se propone indagar si la utilización del presupuesto y control presupuestario en un contexto macroeconómico de alta incertidumbre resulta ser una herramienta de utilidad que pueda llevarse a cabo en cualquier tipo de organización con independencia de su estructura, rubro y localización geográfica.

La investigación fue abordada con un enfoque cualitativo y cuantitativo a partir de la obtención de datos mediante la realización de entrevistas a empresarios, consultas de estadísticas de la información de cada organización en particular y la recolección de datos macroeconómicos oficiales del Gobierno Nacional. Luego se analizan las ventajas y desventajas que implica la utilización de la herramienta de gestión planteada.

Los resultados indican que: 1) Todas las organizaciones pueden aplicar el presupuesto y control presupuestario debido a que son herramientas altamente flexibles pero requieren de una gran dedicación y comprensión del contexto en el que se desarrollan, 2) Aquellas empresas que logran aplicarlas son las que transitan con mayor facilidad los vaivenes económicos del sector y, 3) Las principales ventajas de su aplicación son la reducción de incertidumbre en la toma de decisiones, el logro de políticas empresariales, mayor estabilidad en el tiempo, menor impacto de las consecuencias que genere el contexto inflacionario.

**Palabras clave:** Herramienta, control de gestión, creación de valor, presupuesto, inflación, Covid-19, empresas mendocinas.

## INDICE

<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>6</u>
<u>CAPÍTULO I: ASPECTOS BÁSICOS .....</u>	<u>7</u>
1. <u>RESEÑA HISTÓRICA.....</u>	<u>7</u>
2. <u>EL CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL .....</u>	<u>9</u>
A. <u>Conceptos de control de gestión.....</u>	<u>10</u>
B. <u>Herramientas de control de gestión .....</u>	<u>11</u>
<u>CAPÍTULO II: EL PRESUPUESTO .....</u>	<u>14</u>
1. <u>DEFINICIÓN .....</u>	<u>14</u>
2. <u>REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN         PRESUPUESTO.....</u>	<u>15</u>
3. <u>PRESUPUESTOS EN ENTORNOS ESTABLES E INESTABLES</u>	<u>16</u>
4. <u>CLASIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS .....</u>	<u>17</u>
5. <u>TIPOS DE PRESUPUESTOS:.....</u>	<u>19</u>
A. <u>Presupuesto económico u operativo.....</u>	<u>19</u>
a. <u>Presupuesto de ventas .....</u>	<u>19</u>
b. <u>Presupuesto de producción .....</u>	<u>21</u>
c. <u>Presupuesto de compras .....</u>	<u>22</u>
d. <u>Presupuesto de mano de obra directa .....</u>	<u>23</u>
e. <u>Presupuesto de costo de ventas.....</u>	<u>23</u>
f. <u>Presupuesto de gastos fijos.....</u>	<u>24</u>
B. <u>Presupuesto financiero .....</u>	<u>25</u>
C. <u>Presupuesto de Capital e Inversión .....</u>	<u>26</u>
D. <u>Presupuesto Integrado.....</u>	<u>27</u>
6. <u>Control presupuestario.....</u>	<u>27</u>

## CAPÍTULO III: UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO EN EMPRESAS

<u>MENDOCINAS</u> .....	29
1. <u>INTRODUCCIÓN</u> .....	29
2. <u>EMPRESAS MODELOS:</u> .....	30
A. <u>Farmacia xx:</u> .....	30
a. <u>Características y organización de la empresa</u> .....	31
b. <u>Detalle de los procesos comerciales:</u> .....	32
• <u>Proceso de Compras:</u> .....	33
• <u>Proceso de ventas:</u> .....	33
• <u>Proceso de cobranzas:</u> .....	34
• <u>Proceso contable e impositivo:</u> .....	35
c. <u>Aplicación del presupuesto por la empresa:</u> .....	36
• <u>Presupuestos económicos u operativos:</u> .....	36
• <u>Presupuesto de ventas:</u> .....	36
• <u>Presupuesto de compras:</u> .....	37
• <u>Presupuesto de costos fijos:</u> .....	38
• <u>Presupuesto financiero</u> .....	39
• <u>Presupuesto de capital o de inversiones:</u> .....	40
• <u>Control presupuestario:</u> .....	40
d. <u>Contexto para la aplicación de presupuestos:</u> .....	40
• <u>Covid-19:</u> .....	40
• <u>Inflación</u> .....	42
e. <u>Conclusión de la empresa del rubro farmacia:</u> .....	43
B. <u>Supermercado Blow Max:</u> .....	44
a. <u>Consideraciones generales</u> .....	46
b. <u>Tareas previas y concomitantes</u> .....	47

c. <u>Contexto para la aplicación de presupuestos:</u> .....	52
• <u>Covid-19:</u> .....	52
• <u>Inflación</u> .....	55
• <u>Conclusiones</u> .....	57
d. <u>Aplicación del presupuesto</u> .....	58
e. <u>Conclusión Supermercado Blow Max</u> .....	61
<u>Corolario</u> .....	63
<u>Bibliografía</u> .....	66

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación tiene como eje principal al presupuesto, conformando una de las diversas herramientas de gestión más utilizadas por empresas mendocinas, teniendo en cuenta el contexto inflacionario y de incertidumbre en el cual se desarrollan.

Para poder mantener una guía en la investigación, hemos formulado las siguientes preguntas:

- ¿Es posible desarrollar un adecuado presupuesto en un contexto inflacionario?
- ¿Cuál sería el tiempo adecuado que debería abarcar esta herramienta para ser considerada razonable?
- ¿Es útil la implementación de la herramienta para la toma de decisiones?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que aporta la adopción de esta herramienta de gestión?

En cuanto a la hipótesis, se busca demostrar si la correcta implementación del presupuesto como herramienta de gestión permite en las empresas mendocinas lograr el objetivo de reducir la incertidumbre y mejorar significativamente la toma de decisiones por parte de los empresarios.

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS BÁSICOS**

No es el objetivo de este trabajo analizar en profundidad los aspectos históricos, pero sí puede ser importante para comprender el contexto de la investigación.

### **1. RESEÑA HISTÓRICA**

La actitud de presupuestar debe haber estado implícita en las actividades humanas desde la época de las primeras civilizaciones. Se sabe que desde los imperios, babilónico, egipcio y romano se debía planear las actividades de manera acorde con los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos.

Sin embargo, una noticia relativamente reciente de los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación y control tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaban al Parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental, y Estados Unidos lo acoge en 1821 como elemento de control de gasto público y como herramienta para los funcionarios cuyo trabajo era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales (Burbano - Ruiz, 1988, p.3).

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y para destinar recursos a aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este periodo las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados. En la empresa privada se habla intensamente de control

presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de presupuesto nacional.

La técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos.

Tras la superación de la crisis de 1929 y el fin de la segunda guerra mundial, se inició un extraordinario proceso de desarrollo económico favorecido por el cambio tecnológico y la internacionalización de la economía, especialmente en Estados Unidos y, tras ellos, Europa y Japón.

En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definen los principios básicos del sistema.

Una de las innovaciones más destacadas fue la medición de los rendimientos sobre la inversión (ROI), la confección de ratios financieros y los presupuestos de caja y de explotación, aquellas fueron críticas para el éxito de empresas líderes de mediados del siglo XX como DuPont, General Motors, ITT y General Electric. La diversificación de empresas pudo ser apoyada por diferentes metodologías de control de gestión, de presentación de información y de evaluación de las diferentes unidades de negocio.

El control que se realizaba en las empresas desde el principio del siglo XX era de carácter operativo y basado en sistemas de costes. Sin embargo, tras la gran depresión de 1929 y la posterior finalización de la segunda guerra mundial, el control de gestión se convierte en uno de los principales instrumentos de las empresas multinacionales en la década de 1950 y 1960. Los precursores del control financiero se pueden encontrar en la unión entre Universidad y Empresa, Robert Newton Anthony (1916-2006) catedrático de Harvard y gran impulsor del control de gestión moderno y Alfred Sloan (1875- 1960), presidente de General Motors. Lo anterior se constituye en un hito no sólo por los personajes, sino también por la construcción y adopción de un marco que vinculó y promovió la integración del control de las operaciones, el presupuesto y la estrategia, a través de indicadores de tipo financiero – contable(Burbano - Ruiz, 1988, p.3).

Ante la complejidad que suponía la internacionalización de las compañías tras la segunda guerra mundial, aparece la solución de desarrollar la compañía multinacional a imagen y semejanza de las divisiones del ejército norteamericano. De esta manera, se estructuran en base a divisiones por países y regiones. Igualmente, se introducen dos instrumentos fundamentales: se desarrolla un proceso presupuestario anual y mensual que permite introducir un proceso sistemático de seguimiento de los objetivos, de cálculo de las

desviaciones presupuestarias y de los resultados de la gestión a través del establecimiento de los llamados precios de transferencia. El nuevo modelo resolvió de esta manera una gran parte de los problemas del control que requería la mayor complejidad organizativa

En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema “base cero” con el cual se ha tratado de fijar una serie de “paquetes de decisión” para elegir el más razonable, y eliminar así la improvisación y los desembolsos innecesarios.

De esta manera la herramienta del presupuesto fue tomando mucha relevancia debido a la utilidad que brinda a los usuarios.

## **2. CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

Antes de comenzar a desarrollar los aspectos principales de nuestro trabajo, será importante introducir al lector en el tema, ya que, de lo contrario, le resultará difícil acompañarnos en el avance de la investigación. Para ello, es necesario definir los conceptos principales de manera tal que comprenda de qué se trata el control de gestión como también las herramientas que existen y cómo funcionan.

Una vez realizado esto, podremos aplicar los conceptos al contexto de empresas mendocinas y así determinar la utilidad que otorga no solo a los propietarios, sino también, a todos los individuos que las componen.

Esta herramienta tiene una gran característica que la hace aún más interesante. Se trata de la flexibilidad a través de la cual resulta posible aplicarla a organizaciones de diferentes escalas, es decir que bien podría utilizarse en una empresa multinacional, tanto como en una bodega regional o incluso en un negocio personal, pero claro, para ello es importante tener en cuenta diversos factores económicos y financieros entre otros.

En la actividad privada, las empresas se crean con un fin claro: obtener rentabilidad. Para ello, el control de gestión realiza un gran aporte debido a que utiliza un punto de partida y establece objetivos y metas a conseguir, es decir, un destino. Pero en ese recorrido aplica un control permanente lo cual permite identificar las desviaciones a tiempo para tomar las medidas necesarias en pos de la consecución de aquellos. Con lo cual se podría decir que el control de gestión ayuda a la obtención de eficiencia y eficacia en la organización.

## A. CONCEPTOS DE CONTROL DE GESTIÓN

- Mallo y Merlo (1995) afirman que:

El sistema de Control de Gestión moderno se concibe como un Sistema de Información-Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El Control de Gestión es activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

- Por su parte, Amat (2000) sostiene que:

Dentro del concepto de control se pueden distinguir dos perspectivas claramente diferenciadas. En primer lugar, una perspectiva limitada de lo que significa el control en la organización, centrada en muchos casos en el cálculo contable del resultado, y, en segundo lugar, una perspectiva más amplia del control que no sólo considera los aspectos financieros sino también, y especialmente, el contexto en el que se realizan las actividades y, en particular, los aspectos ligados al comportamiento individual, a la cultura organizativa y al entorno.

Desde una perspectiva limitada se puede entender el control como el análisis a posteriori y en términos monetarios de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de la empresa en relación a los resultados que se esperaban conseguir o a los que se habían predeterminado. En esta perspectiva, el control se realiza de forma racional y aisladamente de su contexto (personas, cultura, entorno) y se asegura a partir de la comparación entre los resultados obtenidos respecto de los previstos. Por ello lo más habitual es utilizar sistemas de control contables.

No obstante, desde una perspectiva más amplia, se puede considerar que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no solo miden el resultado final obtenido sino también, especialmente, tratan de orientar e influir en el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización.

- El Instituto de Especialistas en Control de Gestión (como se citó en Giménez, 2004) lo define de este modo:

Control de gestión es un proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objetivo básico la evaluación constante y sistemática del ente en su conjunto, contrastando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida si ésta mantiene su validez, tanto en la misión del ente como en las condiciones del medio en que actúa.

Teniendo en cuenta lo escrito anteriormente, se entiende que el control de gestión es la inspección, fiscalización y comprobación de las decisiones estratégicas tomadas para alcanzar primeramente las metas y luego los objetivos propuestos por la gerencia de la empresa. Con el fin de lograr la eficiencia y la eficacia en todos los niveles de la empresa y la optimización del proceso productivo.

Entonces, sin importar la definición propiamente dicha que los distintos autores le otorgan al Control, todos coinciden en que consiste en el análisis y evaluación de desvíos que se producen dentro de la matriz organizacional, y que podrían alejarnos de los objetivos propuestos.

## B. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN

Hay diversas herramientas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos definidos en las empresas, entre ellas podemos encontrar, según Couceiro (como se citó en Giménez, 2004) “el presupuesto; la contabilidad de gestión; el análisis de ratios o índices de gestión; la auditoría de la gestión; el tablero de comando; la contabilidad patrimonial, tradicional o financiera; el control interno y la auditoría interna” (p.33).

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros y monetarios los recursos de una determinada empresa y que tiene la finalidad de lograr los objetivos fijados por la gerencia. Permite a la misma comparar lo presupuestado con la actividad real y corregir errores.

Según Joan M. Amat:

La contabilidad de gestión es un instrumento de dirección que, a través de la obtención y análisis de información tanto financiera como no financiera de la empresa y su entorno, aporta elementos para la correcta toma de decisiones e incluso colabora para mejorar la propia gestión.

La utilización de la contabilidad de gestión como sistema de información para la dirección permite mejorar significativamente:

- a) El conocimiento del resultado de una empresa y de cada uno de los diferentes centros o unidades que la componen, y
- b) El proceso de control a través de la elaboración y confección del presupuesto y del cálculo y análisis de las desviaciones.

Por otra parte, la contabilidad de gestión es un instrumento que facilita la coordinación y cohesión interna y puede contribuir igualmente a facilitar el proceso de control si se utiliza para promover que los miembros de la organización actúen de acuerdo con los objetivos de la dirección de la empresa (Amat, 2000, p.9).

Los índices o ratios de gestión son cálculos que se realizan comparando los componentes de los estados contables de la empresa con la finalidad de obtener una información acotada y comprensible de la situación económica y financiera de la empresa.

La auditoría de la gestión tiene por objetivo verificar si se cumplen las metas y objetivos de la organización planificados previamente y su realización de manera óptima.

El tablero de comando “contiene un conjunto de información sustancial para la gestión que va actualizándose de modo tal que permite a la dirección tomar conocimiento de las situaciones que se apartan de lo planeado, investigar las causas y tomar las decisiones necesarias para corregirlas” (Giménez, 2004, p.33).

La contabilidad patrimonial, tradicional o financiera es una herramienta del sistema de control de gestión que provee a los usuarios de información sobre la situación patrimonial, evolución del patrimonio neto, los resultados y toda aquella información histórica que posea la empresa. La cual es de gran utilidad al momento de aplicar medidas o tomar decisiones porque permite conocer si éstas funcionarán o si ya se han aplicado antes.

El control interno “es el conjunto de métodos y medidas utilizados para el seguimiento de activos, prevenir fraudes, minimizar errores, verificar la corrección y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operacional y asegurar las políticas de gestión fijadas cumplidas” (Giménez, 2004, p.33).

La auditoría interna es la investigación de los procedimientos y tareas que deben realizarse en la empresa para el cumplimiento de los objetivos y metas prefijados.

Por su parte, el autor Burbanode define al Cuadro de Mando Integral como:

Una de las herramientas principales del control de gestión al cuadro de mando integral. El cual lo define como una estrategia fundamental para cualquier tipo de organización porque impulsa las operaciones y las decisiones de corto, mediano y largo plazos y describe la forma en que una organización ajusta sus propias capacidades a las oportunidades del mercado con el fin de lograr sus objetivos globales. Al plantear la estrategia, una organización tiene que comprender la estructura del negocio en que opera; esto quiere decir que debe conocer "desde el proveedor de mi proveedor hasta el cliente de mi cliente", lo que se denomina cadena de valor extendida, cadena de abastecimiento o cadena de suministro del negocio (Burbano - Ruiz, 2010, p.355).

## **CAPÍTULO II**

### **EL PRESUPUESTO**

#### **1. DEFINICIÓN**

El sistema de control presupuestario configura una parte del proceso de planificación y programación de las empresas que diseñan su futuro a largo plazo. Engloba todas las decisiones anticipadas, normas de funcionamiento y nivel de variables unitarias estándar. La importancia de esta herramienta, radica en que debe servir de base para evaluar los resultados reales y los niveles de desviación de estos en comparación con las variables estimadas, identificando sus causas para futuras correcciones.

Los presupuestos se realizan en base al conocimiento acumulado que la organización tiene de la actividad concreta de la empresa, de los cambios importantes que pueden producirse en el mercado, o en la combinación productiva, y de los pronósticos o previsiones esenciales sobre el armazón de cantidades y precios de factores que utiliza.

Las organizaciones forman parte de un medio de constante cambio e incertidumbre, por ello los empresarios deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea el grado de incertidumbre mayor serán los riesgos de tomar decisiones. Tales decisiones deben adaptarse a la empresa con mucha responsabilidad, ya que de ellas depende la continuidad de la misma. Una decisión mal tomada en una empresa puede generar grandes pérdidas e incluso su quiebra.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos y en virtud de su relación con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

Existe una gran variedad de conceptos del presupuesto, a continuación, citaremos algunos de sus autores:

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa

para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia (Billene y Padilla, 2006, p.30).

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” (Burbano - Ruiz, 2010, p.9).

“El presupuesto es un medio de acción empresarial que permite dar forma en términos económicos a las decisiones contenidas en los planes y programas” (Mallo y Merlo, 1995, p.119).

Por su parte, la opinión de nuestra cátedra de Control de Gestión ha definido al presupuesto como:

La expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda a la coordinación de la empresa como un todo y de cada sub unidad del negocio que cuantifica en unidades monetarias las expectativas en relación de la utilidad futura y a los flujos de efectivo esperados. Debe siempre estar ligado a los objetivos estratégicos de la empresa (Asensio - Illuminati, 2019, p.6).

Considerando las definiciones de los autores mencionados se puede afirmar que el presupuesto consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipadas y los objetivos trazados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa y sirvan como herramienta de control administrativo. Es decir que es un plan de acción de una empresa, expresado en términos monetarios, para un periodo de tiempo futuro y explicitado formalmente y por escrito.

## **2. REQUISITOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN PRESUPUESTO:**

Dado que el presupuesto es un plan integral y de coordinación de todos los departamentos de la organización, el cual funciona como un sistema global donde todos los niveles organizativos deben planificarse simultánea e independientemente utilizando la metodología del razonamiento sistemático funcionando con la interacción conjunta de sus componentes. Por ello siguiendo Mocciaro (como se citó en Billiene, 2006) se plantean una serie de requisitos a tener en cuenta para implementar dicha herramienta:

- ✓ Compromiso de las autoridades: las autoridades deben involucrarse y comprometerse en el proceso de presupuestación, dando todo su apoyo con firmeza para que salga adelante. existen casos que, por el escaso conocimiento de los propietarios o personal a cargo, estos lo ven como una complicación, ya que implica un arduo trabajo técnico. Esto generalmente sucede en empresas más pequeñas donde no existe el personal idóneo en el tema o un “controller”.
- ✓ Tener una estructura organizacional definida con claridad: implica una clara asignación de funciones y responsabilidades como también de coordinación de actividades entre las distintas partes de la empresa.
- ✓ Tener un examen minucioso de la empresa y del entorno: implica conocer los detalles de la empresa, las operaciones, actividades, los sectores, personal y recursos de la misma. Es muy importante conocer también el entorno del negocio como los clientes, proveedores, competidores, zona geográfica, situación política-económica en la cual se desarrolla la organización.
- ✓ Conocimiento por todos los sectores de la empresa de los objetivos y metas, responsabilidades asignadas a cada nivel, formas de funcionamiento.
- ✓ Sistema contable con asignaciones de responsabilidades y contabilidad con registraciones al día.
- ✓ Determinación de los horizontes de tiempo de la planeación y control: esto implica que los objetivos, las estrategias, los planes de acción deben estar referidos a un horizonte de tiempo determinado por ejemplo año, mes, etc

### **3. PRESUPUESTOS EN ENTORNO ESTABLES E INESTABLES:**

Un entorno estable es aquel en el cual las variables microeconómicas, macroeconómicas y políticas son predecibles y no cambian abrupta ni permanentemente. Por el contrario, un entorno de inestabilidad corresponde a que las variables micro y macroeconómicas y las políticas tienen grandes fluctuaciones con lo cual es muy difícil predecir con cierto grado de confiabilidad tales fluctuaciones a futuro.

Presupuestar en un entorno estable es algo ideal, debido a que se podría predecir con razonabilidad el comportamiento de las variables, lo que acarrea grandes beneficios ya que la empresa al conocer las reglas de juego puede concentrarse de lleno en la acción, en las estrategias y en la eficiencia. En estos contextos es conveniente utilizar presupuestos

más detallados y formales concentrándose en las operaciones, ya que si pasamos tiempo controlando variables que no cambian en lugar de concentrarnos en las operaciones, un competidor concentrado en la operación puede colocar sus productos a mejor precio y mayor calidad.

Claro está que el escenario opuesto es el entorno de inestabilidad en el cual la tasa de interés, la inflación, el tipo de cambio de divisas, el dinamismo del mercado donde operará la empresa, el sistema impositivo, varía con frecuencia a niveles difíciles de predecir.

Ante esta situación hay que dejar de lado los presupuestos formales con buen nivel de detalle y los cálculos de costos estándares históricos debido a que ante la fluctuación quedarían inútiles para la toma de decisiones. Por lo tanto, se debería cambiar de herramientas de trabajo en este tipo de entorno, donde el análisis cambia a un presupuesto más financiero que de costos, más global que de detalle haciendo proyecciones diariamente y trabajando con dichas proyecciones como una guía hacia el futuro inestable (Billene, 2006).

A mayor estabilidad del entorno	Presupuesto más detallados y formales
A menor estabilidad del entorno	Presupuestos más globales y flexibles (proyecciones)

#### **4. CLASIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS**

Los presupuestos se pueden clasificar de diversas maneras de acuerdo a cada autor. No es objeto del presente trabajo de investigación profundizar su clasificación, por lo tanto, se realizará de forma simplificada para que el lector comprenda el tema tratado.

A la hora de presupuestar entonces, se debe tener en claro que tipo de información se busca, con qué grado de detalle y para qué tipo de decisiones.

Caracterización de acuerdo a sus aspectos principales:

1. Según la flexibilidad en:
  - a. Rígidos, estáticos, fijos o asignados.
  - b. Variables o Flexibles.
2. Según el periodo que cubran:
  - a. A corto plazo y a largo plazo.
3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa:
  - a. De operación o económicos.
  - b. Financieros (tesorería y capital).
4. Según el sector en el cual se utilicen:
  - a. Público.
  - b. Privado (Burbano, 2002, p.20).

A esta clasificación podemos agregar un tipo de presupuesto que resulta ser sumamente importante, a tal punto que su propia existencia está conformada por la interacción e interrelación que se produce entre los diferentes presupuestos, tales como el de ventas, inventarios, producción, caja, etc. Estamos haciendo referencia al presupuesto INTEGRAL, que puede a su vez subclasificarse en:

5. Presupuesto Integral:
  - a. Económico:
    - i. Operativos
    - ii. Discrecionales.
6. Financiero:

a. Inversión

b. Tesorería (Asensio – Illuminati, 2019, p. 12)

## **5. TIPOS DE PRESUPUESTOS**

Una vez abordado el tema, al menos en sus aspectos esenciales y desde diferentes puntos de vista, se puede comenzar a interiorizar al lector respecto de la información concreta y la utilidad que particularmente brinda un presupuesto en función de los elementos que lo componen, ya sea dinero y flujos del mismo, bienes de uso e incluso según las operaciones que se pretendan analizar. Para ello haremos una mención de los grandes grupos de presupuestos y lo que cada uno representa.

### **A. PRESUPUESTO ECONÓMICO U OPERATIVO**

Es básicamente un estado de resultados proyectado, este muestra las causas de la rentabilidad de la empresa y se maneja por el principio del devengado. Constituye uno de los informes más buscados por la dirección, debido al gran interés de conocer de antemano si con los objetivos y estrategias fijadas se llegara a generar un nivel de utilidades aceptables.

El presupuesto operativo se compone de diferentes presupuestos como el de producción, el de ventas, de mano de obra directa, de compras, presupuesto de costos de ventas y de gastos fijos.

#### **a. Presupuesto de Ventas**

El presupuesto de ventas es aquél en el cual figura la demanda que posee la organización, es decir, la cantidad de bienes que comercializa la empresa con sus clientes en el mercado. Este presupuesto está ligado directamente con el presupuesto de producción, ya que las capacidades de venta dependen de las capacidades de producción ya que si la demanda supera la producción esta última se constituirá en un factor limitante o restrictivo. El cuidado y la exactitud para su confección contribuirán a determinar el grado de confiabilidad en el resto del proceso presupuestario.

En caso de que los productos que se comercializan presenten una demanda estacional, se deberá realizar un pronóstico anual de la demanda esperada. En este tipo de presupuestos hay que tener en cuenta los precios: “deberá valorizarse sobre la base de los precios de venta proyectados, ya que, en algunas empresas con demanda elástica los precios de venta pueden influir sobre los volúmenes de venta”.

Según Vázquez (como se citó en Mocciaro, 2004) los principales factores que se incluyen al momento de generar la presupuestación son los siguientes:

- Volumen de ventas alcanzado en el pasado.
- Política de precios.
- Publicidad y promoción.
- Margen de contribución de cada uno de los productos.
- Estudios de mercado: tendencia, hábitos, etc.
- Calidad del equipo de ventas.
- Capacidad de producción del sector de la empresa.
- Tendencia a largo plazo de las ventas de los distintos productos.
- Relación de las ventas y el mercado con distintos indicadores de la economía (producto bruto, renta per cápita, nivel de empleo, inflación).
- Condiciones económicas generales y del sector: perspectivas de evolución.
- Política del gobierno, especialmente referida a impuestos, precios y salarios.
- Competencia
- Productos complementarios y sustitutivos.

La gerencia de ventas de la empresa debe comenzar a presupuestar de acuerdo a los datos e información obtenida de la planificación y de los demás presupuestos, siempre y cuando se trate de una empresa manufacturera. En el caso de empresas comerciales, que adquieren un producto terminado y lo venden, este presupuesto es uno de los más importantes y uno de los primeros en realizarse.

El presupuesto de ventas tiene una gran utilidad, pero tiene como requisito la utilización de otros presupuestos para la toma de decisiones. Ya que, teniendo solo esta información relacionada a las ventas sin contar con el presupuesto de producción, costos, mano de obra, etc, una empresa no tiene la información necesaria para tomar decisiones acertadas a futuro.

## **b. Presupuesto de producción**

El planeamiento de la producción comprende un conjunto de reglas básicas que ordenan las tareas del sistema productivo. Para que estas reglas aseguren la máxima productividad del sistema deben basarse en la información proveniente del estudio de mercados y en las decisiones que regulan las existencias de bienes terminados. Así mismo deben evaluarse a la luz de las restricciones de la capacidad productiva práctica, concebida como el nivel al que la planta puede operar con la mayor eficiencia.

Para Mocciaro (como se citó en Giménez, 2004), en las empresas industriales hay una conexión entre las ventas y la producción expresadas en unidades físicas, por lo tanto, de acuerdo de las unidades a vender, se obtienen las unidades a producir. Conforme a la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{r} \text{Presupuesto de ventas en} \\ \text{unidades} \\ + \\ \text{Existencia final de productos} \\ \text{terminados en unidades} \\ - \\ \text{Existencia inicial de productos} \\ \text{terminados en unidades} \\ \hline \text{Presupuesto de producción} \\ \text{en unidades} \end{array}$$

Es por esto, que en el presupuesto de producción hay que tener en cuenta la cantidad de insumos y materia prima que se utiliza para la creación de los bienes, como así también de la mano de obra ofrecida por los trabajadores.

En las empresas “los inventarios comprenden tres áreas, las que pueden tener características particulares: Materia prima y materiales directos; Producción en proceso y

Productos terminados. A partir de esta división, se pueden clasificar las cantidades de productos que se poseen, facilitando la toma de decisiones.

Este presupuesto puede dividirse o descomponerse de acuerdo a las regiones, sucursales, zonas geográficas, o cualquier variable que posea la empresa; con el objetivo de conocer los niveles de producción de cada área sin presupuestar en términos generales perjudicando a las demás (Billene, 2006, p.57).

### **c. Presupuesto de compras**

Los presupuestos se complementan de acuerdo a la necesidad de información del usuario. En el caso del presupuesto de compras, su relación con los presupuestos anteriores es prácticamente necesaria e inevitable para aplicarlo de manera correcta y para que pueda proveer de información confiable en la toma de decisiones.

De acuerdo con lo expuesto en los presupuestos precedentes, es claro que los pronósticos de compras tienen el soporte de las cantidades requeridas de cada insumo y de las políticas gerenciales trazadas en torno a los inventarios, y deben proporcionar criterios sobre los volúmenes de insumos que habrán de adquirirse, el momento oportuno para ejecutar la acción de compra y el valor de los bienes por adquirir. Para obtener datos relacionados con los desembolsos monetarios pertinentes al pago de las deudas contraídas con los proveedores, se consideran los pasos siguientes:

1. Presupuesto anual de compras por tipo de insumo y global.
2. Programación de las cantidades a comprar por subperiodo.
3. Presupuestaron de las compras en términos monetarios por subperiodo.

Mocciaro (como se citó en Billene, 2006) en su obra, especifica que en la mayoría de las empresas “es común contar con una ficha de especificación técnica o fórmula para cada uno de los productos que se elaboran, la que contiene el tipo y la cantidad física de material por unidad”. Esto permite que se realicen las órdenes de compras correspondientes a los proveedores de acuerdo a las cantidades previstas en el presupuesto de producción, en el presupuesto de ventas y en el de costo de ventas. En el caso de los gastos indirectos de fabricación pueden aplicarse a este presupuesto o realizar un presupuesto de gastos indirectos únicamente.

De acuerdo a lo planificado previamente, el gerente de compras deberá utilizar e interpretar la información que surge de los presupuestos para estimar correctamente tanto en cantidad, calidad y en tiempos de obtención de los insumos y materiales necesarios para desarrollar la producción. El gerente deberá tener en cuenta el nivel de inventarios como también los costos unitarios de materias primas en concordancia con la planificación.

#### **d. Presupuesto de mano de obra directa**

Es habitual que los encargados de la producción establezcan los requerimientos de mano de obra directa, teniendo como antecedentes los estudios de toma de tiempo. Este presupuesto se coordinará con el presupuesto de producción, compras y otras partes del presupuesto integrado.

El departamento de recursos humanos presupuestará los respectivos jornales del personal afectado como también proyectará en su caso el costo de indemnizaciones por eventuales despidos.

Si se trata de una empresa que comercializa un producto o servicio, el presupuesto de mano de obra directa no se utiliza, ya que los trabajadores no producen y no se incurre en un costo para el producto

Este presupuesto se utiliza en empresas industriales que producen bienes, la mano de obra es uno de los costos de producción, por lo tanto, está relacionado con el presupuesto de producción.

#### **e. Presupuesto de costo de ventas**

El presupuesto de compra, el presupuesto de mano de obra directa, y el presupuesto de gastos indirectos son el punto de partida para la preparación del presupuesto de costo de ventas. El inventario final deseado y el inventario inicial estimado son combinados con esta información para determinar el presupuesto del costo de lo vendido.

En una empresa comercial el cálculo se limita a determinar los precios de compra unitarios y multiplicarlos por los volúmenes proyectados de ventas. Pero en una empresa industrial es necesario determinar el consumo y el costo unitario de cada uno de los elementos del costo:

- materia prima y materiales directos
- mano de obra
- carga fabril o costos indirectos de producción

Debido a la complejidad de costos que manejan las empresas industriales generalmente utilizan sistemas de gestión para desarrollar este tipo de presupuesto, tomando de base la utilización de recursos en la producción de años anteriores adaptando correctamente las variables a la producción proyectada para el ejercicio. El resultado de la multiplicación de los costos de producción por los niveles de ventas será el presupuesto de costo de ventas.

#### **f. Presupuesto de gastos fijos**

Luego de haberse realizado el presupuesto de producción hay que preparar un presupuesto de gastos dependiendo del área al que correspondan. Es esta la parte más participativa en un sistema de presupuestos integrado, debiendo proyectar los gastos por naturaleza para cada clasificación funcional, por cada uno de los responsables de los sectores incluidos en el plan de cuentas de la empresa.

Las funciones comprenden los siguientes grandes grupos, según se concentran en el estado de resultados, los que se dividen a su vez en departamentos o secciones:

- producción
- comercialización
- administración

Para las amortizaciones será necesario contar con la previa aprobación del presupuesto de inversiones en bienes de uso, para poder estimar las mismas para el periodo a presupuestar.

En el caso de que se trate de una empresa que se dedique a producir, va a poseer costos indirectos de fabricación, los cuales, “son aquella parte del costo total de producción que no es directamente identificable con productos o trabajos específicos” (Welsch, 2005, p.227).

Siguiendo con el pensamiento de Welsch, los gastos indirectos de fabricación están compuestos por “1- material indirecto, 2- mano de obra directa, 3- todos los demás gastos de fábrica (gastos fijos)”.

Dentro del presupuesto de gastos indirectos podemos encontrar los gastos fijos que, son aquellos que debe afrontar la compañía, los cuales no dependen de la producción, es decir que se deben pagar sin importar la cantidad que se produzca.

## **B. PRESUPUESTO FINANCIERO**

Mocciaro (como se citó en Giménez, 2004), señala que el presupuesto financiero es “un flujo de fondos proyectado o cash flow que aplica el principio de lo percibido, incluyendo todas aquellas operaciones que mueven el rubro disponibilidades (caja y banco en cuenta corriente)”. No responde a una forma de exposición reglamentada por las normas contables, por lo que en la práctica pueden encontrarse múltiples formas de presentación, este presupuesto suele ser más dinámico actualizándose permanentemente y se reprograma de acuerdo a las necesidades financieras que tiene la empresa. Esta herramienta permite determinar la capacidad de repago en efectivo del capital y los intereses por parte del deudor, en los plazos de amortización preestablecidos.

Su plazo de extensión temporal abarca un periodo de un año con desagregación mensual. La mayor importancia del presupuesto financiero radica, especialmente, en ser una herramienta indispensable para la optimización de la función financiera de la empresa anticipando los futuros superávit o déficit de fondos y permitiendo operar con tiempos suficientes para negociar diversas alternativas.

Un inteligente manejo de este instrumento de programación y control financiero, contribuye a su vez al mejoramiento de la rentabilidad de la empresa, reflejada en su proyección por el presupuesto económico y por su comportamiento real a través del estado de resultados.

## C. PRESUPUESTO DE CAPITAL O INVERSIONES

El presupuesto de capital comprende las necesidades y estimaciones de incorporaciones de activos a la empresa y de sus fuentes de financiamiento.

Todas las empresas requieren de un capital inicial para comenzar con la actividad, y a medida que van creciendo y aumentando sus clientes, éstas van necesitando de inversiones y financiamiento para poder afrontar gastos que le permitan generar más ingresos.

Mocciaro (como se citó en Giménez, 2004) divide el presupuesto de capital en dos: el de inversiones y el de financiación:

El presupuesto de financiación o financiero es aquel mediante el cual la empresa mide el flujo de ingresos para un determinado periodo de tiempo. La inversión realizada va a depender del nivel de utilidad y de las disponibilidades de la organización.

El presupuesto de inversiones determina la necesidad de los recursos del presente para obtener mayores beneficios a futuro, es decir a largo plazo. Por lo tanto, “es consecuencia de un procedimiento secuencial de análisis y evaluación de alternativas, de entre las que surgirán aquellas que serán seleccionadas, por adaptarse en mejor medida al cumplimiento de los objetivos de la empresa”

Las condiciones que debe cumplir el presupuesto de capital, para constituir un presupuesto ideal se mencionan a continuación:

- Tener coherencia con el planeamiento estratégico (a largo plazo) y servirle de respaldo.
- Incluir las necesidades presentadas por las áreas de comercialización y operaciones o producción.
- Demostrar una amplia justificación a través de un pormenorizado análisis de los beneficios.
- En función de los tiempos de ingreso proyectados, estar apoyados por cotizaciones en firme de proveedores y contratistas.
- Contar con la posibilidad de obtener fondos para su financiamiento a un costo razonable.

## **D. EL PRESUPUESTO INTEGRADO**

El sistema de presupuesto integrado es la máxima expresión de la traslación en términos financieros de los planes de la empresa. Ejerce una función de integración y coordinación que exige y favorece un formidable esfuerzo de comunicación entre todos los sectores de la empresa. Un presupuesto integrado, como la palabra lo dice, hace que las distintas áreas y departamentos de la empresa (que pueden poseer sus presupuestos individuales) formen parte de un todo, es decir que se reúna todo en un solo presupuesto. De esta manera se obtiene una visión futura global teniendo en cuenta todos los departamentos de la organización. La información para realizar el presupuesto se obtiene de la contabilidad de la empresa y de los datos que no están en términos monetarios. El presupuesto integrado es la suma del presupuesto operativo , financiero y el de capital, integrados bajo criterios de uniformidad y consistencia, que generalmente finalizan en la obtención de todos los estados contables proyectados.

El presupuesto integrado culminará con la aprobación y firma del presupuesto integrado más toda la documentación adicional que lo acompaña.

## **6. CONTROL PRESUPUESTARIO**

Previamente se ha descrito al presupuesto con sus respectivas clasificaciones y ahora se procederá a explicar lo que es el control presupuestario.

Las organizaciones requieren de determinadas herramientas de gestión para el logro y cumplimiento de los objetivos fijados en la etapa de planificación. Por eso, aplican determinadas técnicas que facilitan la toma de decisiones estratégicas, tácticas en el entorno económico y financiero. Una de estas herramientas es la gestión presupuestaria, que consiste en dos etapas, la realización de un presupuesto y su respectivo control. Dando lugar a desvíos presupuestarios que serán analizados con el fin de encontrar explicación de aquello que lo produjo, de forma que se pueda gestionar para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

“Es la acción de comparar un resultado real con uno planeado (deseado o esperado) y determinar los desvíos (entre lo real y lo planeado) con el fin de ajustar las actividades hacia el logro de los objetivos” (Billene, 2006, p.293).

El informe de Control Presupuestario debe explicitar las variaciones que existen entre los datos reales y lo presupuestado, pero, se coincide con Glenn Welsch que al momento de expresar que las variaciones no solo deben estar en cantidades absolutas sino en porcentajes, los cuales facilitan la comprensión por parte de los usuarios de la información. Por ejemplo, en una empresa puede existir una variación del 20% del real con respecto del presupuestado. En el caso de empresas grandes que realicen informes mensuales se debe poner las variaciones que se han detectado mensualmente y las acumuladas anualmente, con el objetivo de que los empleados tengan un conocimiento de cómo van encaminados a medida que transcurre el tiempo.

El control puede realizarse sectorizado teniendo en cuenta las actividades que se realizan, en las empresas medianas y grandes esta técnica es muy utilizada, ya que, además de conocer los errores puede encontrarse a los responsables de los mismos. Para que se pueda determinar las responsabilidades de los miembros de cada departamento comprendido en el presupuesto integral.

Concluyendo con esta introducción de conceptos de control de gestión y presupuestos, consideramos que el lector ahora tiene el conocimiento suficiente para comprender el tema principal de esta investigación que se desarrolla en el próximo capítulo. Igualmente invitamos al lector a ahondar en temas del maravilloso mundo del control de gestión teniendo como base la bibliografía principal y complementaria que se detalle en la presente investigación.

## **CAPÍTULO III**

### **UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO EN EMPRESAS MENDOCINAS**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

Para determinar la posibilidad de aplicación y utilización del presupuesto dentro de las empresas mendocinas, primero debemos conocer algunas características propias, las cuales exponen y detallan su manera de funcionar, su estructura organizacional, el comportamiento con los clientes, proveedores, etc.

Estando ya el lector inmerso en el tema del control de gestión empresarial una vez estudiado el capítulo I y II, nos concentraremos en el tema específico de investigación. Para dicho cometido tomamos dos empresas mendocinas como modelo para realizar el análisis de la utilización y viabilidad de los presupuestos. Para ello tomamos en cuenta dos organizaciones dedicadas a ramos diferentes. De las cuales una de ellas es una empresa de mediana envergadura del rubro de supermercados, mientras que la otra es una pyme del sector farmacéutico, específicamente del rubro farmacia. Ambas organizaciones se encuentran en fase de expansión dentro de la misma actividad.

Hay que tener en cuenta que las empresas planteadas son prestadores de servicios y comerciales, por lo tanto, no se pueden aplicar determinados presupuestos como el de producción, el de costo de ventas o el de mano de obra directa, porque no producen o manufacturan ningún bien, es decir que no se trata de empresas industriales. Pero si se pueden aplicar presupuestos económicos, como el de compras, ventas y el de gastos fijos, como también presupuestos financieros y de capital o de inversiones.

Con el objetivo de dar respuestas a los interrogantes planteados en el capítulo I y teniendo en cuenta tanto las variables micro como macroeconómicas donde se desarrollan dichas empresas, seguidamente presentamos las empresas modelos y su caracterización.

Partiendo de la siguiente hipótesis planteada “La correcta implementación del presupuesto como herramienta de gestión permite en las empresas mendocinas lograr el objetivo de reducir la incertidumbre y mejorar significativamente la toma de decisiones por parte de los empresarios”.

## **2. EMPRESAS MODELOS**

Para comenzar y tener una visión general acerca de las empresas modelos propuestas, se realizará una caracterización general para lograr un acercamiento y entender el contexto en que se desarrollan las mismas.

### **A. FARMACIA XX**

Se trata de una empresa de capital mendocino nacida en el año 1999 y adquirida por el actual dueño en el año 2010. La misma es una farmacia y como tal, se dedica principalmente al expendio de medicamentos y en menor medida a la venta de perfumería y accesorios.

La misión de la empresa es ofrecer una asistencia sanitaria de calidad, para alcanzar y mantener la salud, ofreciendo servicios farmacéuticos y productos de forma profesional, servicial y cercana.

El propietario de la Pyme nos comenta que actualmente cuenta con un solo establecimiento en el que realiza su actividad, sin embargo, tiene intenciones de expandir el negocio con la apertura de dos sucursales que viene proyectando hace algún tiempo y que el plan ha tomado más fuerza ahora debido a la alta demanda que posee producto de la pandemia covid-19 (opina el dueño que existe una parte de la demanda actual que es estacional). Además, nos explica cómo es el giro comercial, los proveedores con los que trabaja, las formas de pago, liquidación de obra sociales y sistema impositivo al que está sujeto, factor sobre el cual ahondaremos más adelante.

## a. CARACTERÍSTICAS Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Esta empresa es familiar y no cuenta con un organigrama formal pero sí tienen perfectamente definidas las tareas que cada integrante debe realizar:

- Quien se encarga del expendio de medicación (venta bajo receta archivada) es una profesional farmacéutica, que además lleva al día el respectivo libro de expendio de psicotrópicos y estupefacientes, también realiza la preparación de cremas con fórmulas magistrales, resuelve consultas e inquietudes que plantean los clientes, atiende inspecciones del Colegio Farmacéutico de Mendoza (en adelante COFARM) y del Ministerio de Salud de la provincia de Mendoza. Además, presta el servicio de atención en la farmacia mediante dos turnos de 12 hs al mes y uno de 24 hs cada 35 días corridos.

- Hay tres auxiliares de farmacia, quienes prestan asistencia a la farmacéutica en la atención al público y expendio de medicamentos de venta libre, facturación y autorización de obras sociales, interpretación de recetas médicas, armado de pedidos, todo bajo la supervisión del profesional de dicha área.

- Luego se encuentra el cajero que realiza las cobranzas de las ventas al consumidor final y arqueo de caja diario. Además, es el responsable del manejo de dinero.

- También cuenta con envío a domicilio que lo realiza un cadete.

- Paralelo a ello existe un contador público independiente que realiza las gestiones de liquidaciones impositivas, asesoramiento comercial, liquidación de sueldos y cargas sociales de los empleados en relación de dependencia.

- En lo que respecta a lo administrativo, un empleado se encarga de controlar stock y puntos óptimos de pedidos, realiza compras, liquidaciones de obras sociales con su respectiva presentación al COFARM, se relaciona con proveedores y realiza los pagos.

- El propietario es quien controla toda la actividad comercial, realiza control de gestión, elección del personal, crea incentivos para los mismos y formula algunos presupuestos o proyecciones que luego se detallarán. Tiene a su cargo a todos los empleados mencionados, de los cuales solo el farmacéutico posee título profesional, los auxiliares son técnicos de farmacia, el encargado de compras, stock y diligencias comerciales es estudiante de administración de empresas y finalmente, el cadete y el cajero poseen títulos de educación secundaria.

Todos los empleados en relación de dependencia están bajo el convenio colectivo de trabajo de empleados de farmacia CCT 429/05.

La empresa posee dos sistemas de computación fundamentales que son:

- Para ventas, consultas, facturación y control de stock utiliza el sistema desarrollado por COFARM llamado "Gestor". El cual posee un módulo de stock, ventas, compras, estadísticas y reportes y biblioteca de información.

- Para la administración el propietario utiliza el sistema llamado "Xubio", desarrollado por Soluciones Online SA. El mismo posee módulos de reportes, ventas, compras, finanzas, inventarios, impuestos, contabilidad y sueldos, que fue oportunamente recomendado por el Contador de la firma. También utiliza el paquete de office para poder complementar y organizar los datos, principalmente la planilla de Excel.

El mismo profesional, le recomendó al dueño de la firma, la elaboración de presupuestos o proyecciones tanto económicas y financieros como de inversiones para que pueda contar con la información adecuada a la hora de gestionar y tomar decisiones, disminuyendo así la incertidumbre de cara al futuro.

## **b. DETALLE DE LOS PROCESOS COMERCIALES**

Como se dijo previamente el propietario es quien controla la gestión y nos comenta acerca de la forma y manejo de los siguientes procesos:

- Proceso de Compras

El estudiante de licenciatura en administración analiza el punto óptimo de pedido conforme a la proyección de ventas y en función de ello realiza un pedido de cotización que se envía a tres droguerías o laboratorios seleccionados por el propietario, para que éstos lo presupuesten e indiquen las formas de pago, bonificaciones (algo muy común en el rubro farmacéutico) y tiempo de envío. Luego de recibido el presupuesto y consultando al propietario se decide adjudicar el pedido al proveedor más conveniente. Generalmente las formas de pago son con cheque a 30 días o cuenta corriente a 30 o 60 días. Por su parte, los tiempos de entrega oscilan entre 7 y 30 días y finalmente, las bonificaciones que se pueden conseguir dependen siempre dependerán del volumen de compras, con cual suelen ser muy variables. Actualmente los principales proveedores con que se maneja la empresa

son COFARM y Monroe Americana SA. Pero también realiza compras a determinados laboratorios directos, droguerías de menor escala e incluso a otras farmacias como Elea, Roemers, etc.

- Proceso de ventas

Los encargados de realizar las ventas son los auxiliares de farmacia y también la farmacéutica, aunque dedicándose más específicamente a resolver consultas de los clientes que a las ventas en sí mismas.

Actualmente sus modalidades de venta se distribuyen en venta de contado y ventas con tarjetas de crédito y débito, ofreciendo, además un descuento por bono de sueldo en su caso. Pero su mayor ingreso está dado por venta bajo la modalidad de obras sociales, en donde PAMI y OSEP representan el 90% del total de ese tipo de clientes.

✓ OSEP: Esta obra social tiene distintos planes y reconocimientos al afiliado, siendo el plan ambulatorio, el más habitual y que reconoce entre el 40% y 80% del valor del producto. También posee planes crónicos, los cuales reconocen el 100%.

Por otra parte, tiene planes de insulinas, tiras reactivas (para toma de glucosa) y alimentos, casos para los cuales, la farmacia solo es intermediaria entre OSEP y su afiliado cobrando una comisión por la entrega del producto.

Para los planes ambulatorios y crónicos se realizan presentaciones de forma quincenal al COFARM. Éste realiza la liquidación correspondiente y funciona de intermediario para el cobro de la misma entre OSEP y la farmacia. Los pagos en la actualidad tienen un tiempo estimado del 100% del cobro a 45-60 días. Con lo cual la farmacia recibe el dinero 60 días después de la presentación de la carátula de las obras sociales a COFARM. Este dato no es menor, sobre todo luego de conocer el relato del propietario al respecto, ya que nos comenta que hoy en día, dicho plazo es fielmente respetado por la institución pagadora, sin embargo no siempre fue así, de hecho, en años anteriores han sufrido atrasos de hasta ocho meses en los pagos y por este motivo, se interesó mucho en la recomendación de su Contador, es decir, en aplicar presupuestos y proyecciones para saber hasta cuánto atraso puede soportar con el capital que posee para no caer en problemas financieros graves.

✓ PAMI: Esta es la obra social líder, corresponde al 50% de las ventas totales y al 70% de ventas con obras sociales. Esto se debe a que actualmente es la única farmacia en la zona que la recibe y además, porque brinda el servicio de vacunación antigripal y de neumococo todos los años en épocas de otoño-invierno. Por este servicio las farmacias reciben una comisión como intermediarios entre la obra social y sus afiliados. Tal comisión es actualmente de \$100 pesos por vacuna colocada. Estos importes se reciben por la farmacia a los 60 días de presentados para su liquidación.

PAMI brinda a sus afiliados una cobertura de medicamentos que representa entre el 50% y 100% de su valor, y para el cobro de esa diferencia, se debe proceder de la misma manera que con OSEP, pero con diferentes plazos: el 50% de la liquidación a los 30 días y el resto, a los 30 días siguientes.

Para gestionar el cobro de las obras sociales presentadas, tanto OSEP y PAMI, el COFARM cobra una comisión del 12% del total presentado por la farmacia.

Para cualquiera de los tipos de descuentos, el propietario considera que se corre un alto riesgo, debido a la mala experiencia que ha tenido con los atrasos de pagos en años anteriores y que causaron en varias oportunidades, la quiebra de algunas farmacias en la provincia, sin embargo está dispuesto a afrontarlo siendo una pequeña empresa con ansias de expandirse en el rubro y para ello cree necesario controlar los pagos y volúmenes de venta que puede soportar con la estructura que actualmente posee.

- **Proceso de cobranzas:**

En cuanto a las cobranzas, habíamos anticipado que se hacen en efectivo o con tarjeta débito y crédito, ya sea que se trate de ventas de productos sin obra social o bien, el importe que deba abonar el afiliado de acuerdo a la cobertura que posea. Mientras que las liquidaciones presentadas de obras sociales se cobran mediante un crédito que se destina a un laboratorio o droguería a elección del propietario de la farmacia. Los importes cobrados con tarjeta se perciben mediante un cheque a los 7 días de presentado los cierres de lote a COFARM para su liquidación con un descuento del 12% en concepto de gastos administrativos.

- Proceso contable e impositivo:

Estos procesos se encuentran tercerizados y a cargo del Contador Público independiente. Para llevar a cabo el proceso, la empresa utiliza Xubio. Este sistema se trabaja en la nube, por lo tanto, la carga de todos los documentos la realiza el propietario, ya que con esto quiere tener el control absoluto de todo lo que ocurre en el negocio y poder extraer del sistema los reportes que estima pertinentes. Luego el contador desde su estudio es quien realiza las liquidaciones impositivas (IVA, Ingresos Brutos de Mendoza, ganancias, impuesto a los bienes personales), de sueldos para el personal y lleva la contabilidad en el mismo sistema, para que el dueño pueda seguir de cerca todos los movimientos.

### **c. Aplicación del presupuesto por la empresa**

En los capítulos precedentes se ha mencionado la necesidad o las ventajas de aplicar la herramienta de presupuestos en las empresas para conocer los datos que permitan estimar las condiciones futuras y así poder aplicar luego el control de gestión, conociendo los desvíos y las causas que le dieron origen. Una vez conocidos por el lector la forma en que se maneja cada proceso de esta pequeña organización, se procede a explicar la manera de aplicar el control presupuestario por el propietario de este establecimiento mendocino.

En esta pyme es el dueño quien hace el esfuerzo de realizar algunas proyecciones o presupuestos con el objetivo de tener más claridad a la hora de tomar decisiones que marquen el rumbo futuro de su negocio. Para realizarlo se basa en el sistema contable, dado que ahí se almacena toda la información referida a: ventas, compras, gastos fijos y variables, liquidaciones impositivas, movimientos bancarios, pagos a proveedores, etc. Cabe destacar que el propietario no es profesional en ciencias económicas y no posee sólidos conocimientos de control de gestión. Sin embargo, reconoce la necesidad y ventaja de implementarlo en la empresa. Los presupuestos y proyecciones que considera más importantes son los presupuestos económicos u operativos, tanto el de ventas, compras y gastos fijos, como también el presupuesto financiero, los cuales se detallan a continuación.

### ✓ **Presupuestos económicos u operativos**

El empresario, sumando ya algunos años de experiencia en el rubro, toma como base los reportes del sistema contable en cuanto a compras, ventas y gastos fijos para realizar las proyecciones operativas. Realiza este presupuesto mediante el método del devengado con el cual obtiene las ganancias o pérdidas del periodo en cuestión.

### ✓ **Presupuesto de ventas**

El presupuesto de ventas lo realiza teniendo en cuenta los reportes de ventas de los dos años anteriores y las demandas estacionales de cada producto. En los últimos años la demanda real superó a la proyectada debido a que la empresa se está posicionando mejor en el mercado por las mejoras implementadas en el negocio, como por ejemplo recibir las recetas electrónicas por medio de sistema informático para que luego el cadete lleve la medicación sin que el cliente tenga la necesidad de asistir al establecimiento.

El presupuesto de ventas de la empresa se estructura de la siguiente forma:

- En las columnas se toma el periodo de un año dividido de Enero a Diciembre, agrupando las ventas en efectivo y ventas con obras sociales. Luego en las filas los agrupa por clase de productos: perfumería y accesorios, medicamentos venta libre, medicamentos venta bajo receta archivada y medicamentos con demanda estacional. Esto es posible por los reportes que nos brinda el sistema de ventas "Gestor". No se diferencia por clientes ya que las ventas son a consumidores finales, pero sí se tiene en cuenta la división de las ventas con OSEP y PAMI.

- Una vez determinadas las cantidades de productos a comercializar teniendo en cuenta información interna de la empresa como el aumento o disminución de la demanda esperada, presupuesto de compras, etcétera, se proyecta el valor de cada producto al inicio del periodo para los meses siguientes considerando información externa tales como el tipo de cambio esperado, nuevas políticas del gobierno que afecten la actividad y principalmente la variación de precios o la inflación esperada para el periodo, siendo por ejemplo para este año 2020 el 38,7% anual tomando como base los informes del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) que realiza el Banco Central (BCRA). Hay que tener en cuenta que las farmacias tienen un precio máximo de cada producto establecido por los organismos reguladores del sector, por lo tanto, no pueden apartarse de ellos.

- Por último, realiza la estimación de valores totales multiplicando cantidad por valores de ventas esperados, llegando así al valor final de ventas proyectado para este periodo.

Contando el propietario con la información mencionada puede prever ciertas condiciones futuras y por lo tanto poder anticiparse para tomar decisiones tanto económicas como financieras. Por ejemplo: si observa que la empresa va a generar pocos ingresos o se aleja de las metas fijadas, puede buscar la forma de elevar las ventas de determinados rubros anexos como son la perfumería y accesorios realizando un marketing más agresivo.

Tomando algunos valores presupuestados para el año 2020 se tiene que las ventas anuales totales proyectadas alcanzan los \$15.450.000 que luego se compara con el presupuesto de gastos fijos llegando así a obtener el resultado proyectado del periodo.

Los márgenes de contribución que poseen los productos se detallan a continuación:

- Perfumería y accesorios MC 35%
- Medicamentos de venta sin obra social MC 45%
- Medicamentos de expendio con obra social MC 12%. En este caso se debe considerar la disminución del margen de contribución debido a la comisión cobrada por COFARM para realizar las liquidaciones para el cobro, como también la inflación ocurrida durante los 60 días que transcurren para recibir efectivamente el pago.

### ✓ **Presupuesto de compras**

Este presupuesto nos ayuda a determinar tanto la calidad y cantidad de productos que se necesitan para el éxito de la empresa en el periodo proyectado. Como también la cantidad de dinero que debemos disponer para hacer frente a tales compras y prever los depósitos necesarios para almacenar de forma segura los productos adquiridos. Este debe tener algunas características a considerar:

- Flexibilidad: Se debe poder realizar cualquier ajuste que sea necesario dependiendo de las necesidades que se presenten.
- Operatividad: Que permita proyectar todas las compras referentes al negocio.
- Temporalidad: Que se realice por períodos de tiempo, en este caso es un presupuesto anual con divisiones mensuales de Enero a Diciembre

- Efectividad: El cumplimiento de cada actividad depende del presupuesto, dado que a partir de este se llega al nivel de eficiencia esperado.

Este presupuesto es muy importante, debido a que mientras mayor sea la cantidad de artículos a pedir en un mismo encargo, los descuentos y bonificaciones que se obtienen son mayores. Esto impacta directamente en el aumento de rentabilidad, pero reconoce una limitación importante: la acotada fecha de vencimiento de tales productos, que en general ronda entre uno y dos años teniendo en cuenta la estacionalidad de algunos medicamentos, por ejemplo: antigripales (invierno), antialérgicos (primavera), etc.

El empresario, considerando la proyección de ventas en base a los registros del año anterior decide las cantidades a comprar para cada periodo en cuestión y elabora el presupuesto estructurándolo de la siguiente forma:

- En las columnas coloca los meses de Enero a Diciembre, y en las filas coloca solo los medicamentos que tienen alta rotación y por lo tanto se compran en grandes cantidades. Esto dividido por la demanda estacional de cada uno de ellos. Luego coloca el inventario inicial y en comparación con las unidades de ventas proyectadas obtiene las cantidades a comprar por periodo.

- Los valores de compras los obtiene pidiendo un presupuesto a las droguerías principales involucradas y a esos valores le adiciona la inflación esperada para los próximos meses. Con estos datos puede estimar la cantidad de productos y valores monetarios que va a requerir en el periodo.

### ✓ **Presupuesto de costos fijos**

En el presupuesto de costos fijos nos comenta que no entra en mayores detalles o más bien lo considera sencillo. Debido a que los conceptos que toma son los siguientes: alquiler, teléfono, electricidad, amortizaciones, gas, alarma, tasas municipales, sus aportes como autónomo, honorarios del contador público y sueldos de empleados en relación de dependencia con sus respectivos aportes patronales. Toma los importes del año anterior y le adiciona la inflación esperada para el periodo, de esta manera obtiene el presupuesto de gastos fijos estimado. También realiza la división de Enero a Diciembre para asignar a cada mes los gastos fijos correspondientes.

Estos presupuestos se terminan unificando para quedar expuestos de manera global en un presupuesto económico integrado. Con estas proyecciones el empresario obtiene un

estado de resultados aproximado, pero con desviaciones significativas. Nos comenta que tiene grandes dificultades para predecir el valor esperado en cuanto a las compras y ventas de productos ya que, si bien están atados al valor del dólar y la inflación, muchas veces existen congelamiento de precios de venta de medicamentos o alguna otra medida tomada por el gobierno de turno. Lo cual le dificulta mucho predecir los valores futuros y por lo tanto toma las proyecciones que realiza como una guía, pero sin conseguir la confiabilidad que le gustaría para tomar las decisiones que considera importantes.

### ✓ **Presupuesto financiero**

Esta herramienta es utilizada para proyectar el flujo de ingresos y egresos de fondos para anticipar necesidades de financiación, identificar excedentes (los cuales pueden ser utilizados en otras actividades para evitar el costo de oportunidad), enmarcar situaciones críticas e identificar fuentes internas y externas de financiación del capital de trabajo y activos fijos.

El empresario considera este presupuesto como el más importante para su gestión, por lo tanto, con el apoyo del contador público realiza un presupuesto cash flow flexible, el cual lo hace conforme a lo percibido. Nos indica que su mayor temor es tener falta de liquidez debido al atraso en los cobros por parte de las obras sociales lo que le causaría grandes inconvenientes. Por un lado, lo podría solucionar con la toma de deuda para el periodo, pero por otro lado nos indica que estos atrasos no devengan intereses a su favor, en tanto con el avance de la inflación mes a mes se licúa su ganancia y tal vez su capital invertido. Siendo este su mayor temor es que presta mayor énfasis y atención en llevar a cabo el presupuesto financiero. Realiza esta proyección de forma trimestral ya que es el tiempo en que se cierra el círculo de venta y cobro total.

Partiendo del saldo disponible en el momento cero proyecta las entradas y salidas de fondos por el periodo y luego, lleva al día los ingresos y egresos para ir viendo sobre la marcha las desviaciones que se producen y así encontrar las causas y realizar las correcciones necesarias. Con esta herramienta lleva el control para poder tomar la decisión al momento oportuno de suspender temporalmente o no las obras sociales que están atrasadas con los pagos para asegurarse de no caer en problemas de liquidez.

Este flujo está dividido mensualmente de Enero a Diciembre, pero proyectado por trimestre. Se compone de saldo inicial del periodo, ingresos, egresos y saldo final. Esta información nos permite saber si vamos a necesitar financiación para solventar el saldo

negativo o si, por el contrario, tenemos saldo positivo, entonces invertir ese dinero para resguardarlo de la inflación o pérdida del valor adquisitivo.

### ✓ **Presupuesto de capital o de inversiones**

El presupuesto de inversiones comprende tanto las inversiones a futuro como también la forma de financiarlas. Este se elabora a largo plazo teniendo en cuenta los objetivos planteados por la organización. Tiene que tener coherencia con el planeamiento estratégico, incluir las necesidades presentadas por cada sector de la empresa, justificar los beneficios y contar con la posibilidad de obtener los fondos necesarios para su financiamiento.

El empresario no realiza este presupuesto, nos comenta que está muy ocupado con el giro comercial inmediato y que no posee el tiempo ni el conocimiento suficiente para desarrollar este presupuesto de largo plazo.

### ✓ **Control presupuestario**

El control presupuestario lo realiza mediante una comparación entre los valores presupuestados y los que realmente se obtuvieron mes a mes. A menudo encuentra desvíos significativos en los valores afectados por variables macroeconómicas que no encuentra forma de predecir con cierta certeza. Pero comenta que la experiencia que viene tomando ejercitando y aprendiendo con este tipo de herramientas de gestión, cada vez lo va acercando más a la realidad o a tener proyecciones más confiables. Controla y cuantifica los desvíos buscando las causas que le dieron origen para poder asignar responsabilidades y luego toma las medidas correctivas que estima necesarias.

## **d. CONTEXTO PARA LA APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO**

- **Covid-19:**

El empresario aclara que debido a la gran incertidumbre que generó la pandemia en sus inicios, su farmacia al igual que casi todas las del medio sufrieron un desborde de clientes que requerían todo tipo de productos para limpieza y desinfección. De hecho, en

más de una oportunidad fueron los propios dueños quienes decidieron de alguna manera “racionar” tales artículos o limitarlos a una cantidad máxima por cliente, de lo contrario podrían haber agotado su stock en dos o tres ventas.

Además, la demanda de medicamentos creció fuertemente debido a las restricciones impuestas por el gobierno nacional para la libre circulación, ya que las personas que normalmente asistían a farmacias ubicadas en la zona céntrica de Mendoza optaron por realizar sus compras en la farmacia amiga del barrio. Ante esta situación, con una gran visión comercial, el empresario decidió tomar una serie de medidas para aprovechar el mencionado incremento de demanda estacional y con ello fidelizar a los nuevos clientes, entre ellas podemos mencionar:

- ✓ Aceptar recetarios de PAMI y OSEP al 100% (anteriormente sólo se aceptaba hasta el 50%)
- ✓ Entrega de pañales de PAMI (antes no se realizaba ya que no era muy rentable, pero se decide hacerlo con el único fin de mejorar el servicio al cliente)
- ✓ Se realizó la campaña anual de vacunación antigripal (esto se realiza normalmente cada año, pero en este contexto particular la cantidad de vacunas colocadas se triplicó)
- ✓ Anticipándose a los hechos la empresa decidió elaborar algunos de los productos de desinfección que comenzaban a escasear, tales como:

- ❖ Alcohol en gel
- ❖ Alcohol líquido
- ❖ Jabones líquidos
- ❖ Jabones en pan (desinfectantes)
- ❖ Barbijos
- ❖ Iodo povidona (pervinox)

- ✓ Por recomendaciones de su contador, la empresa incorporó el uso del sistema Xubio para registrar sus movimientos económicos (antes se manejaba únicamente con Excel)

De manera muy amable, el propietario de la farmacia nos ofrece información muy interesante respecto de las ventas comparativas, entre el año 2019 (sin pandemia) y 2020 (con pandemia):



En el presente gráfico se puede notar claramente el impacto en los niveles de ventas producida en los diferentes años con sus correspondientes contextos, así entonces mientras que en el año 2019 se produjo un total de ventas de \$ 8.564.700,00 (de los cuales \$ 3.500.000 corresponden a ventas con obras sociales), en el año 2020 las mismas fueron de \$19.763.520 (ventas con obras sociales \$ 11.700.000), lo cual representa un crecimiento aproximado del 130 % por los motivos ya mencionados anteriormente. Con lo cual queda evidenciado el enorme impacto que ha generado la pandemia con su consecuente cuarentena.

- **Inflación**

Continuando con el análisis del contexto en el que desarrollamos el presente trabajo de investigación es menester recordar que históricamente nuestro país ha estado inmerso en el fenómeno inflacionario, lo cual siempre ha representado un gran desafío para los comerciantes de todas las áreas de la economía y por supuesto que el año 2020 no fue la excepción, arrojando un índice anual según informes del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) que realiza el Banco Central (BCRA) del 38.7%.

Si bien ese valor se realiza y declara a nivel nacional, es interesante entender que no en todos los productos impacta de la misma manera debido a que existen innumerables factores que influyen de manera específica según su rubro comercial. De hecho, el índice elaborado por el INDEC (IPC) para el rubro farmacéutico, fue del 46.1% a nivel general,

como consecuencia de algunos productos que sufrieron un incremento desmedido, entre otros, podemos considerar:

- ✓ Enalapril (medicamento para la hipertensión arterial): 66.3%
- ✓ Levotiroxina (medicamento para tratar el hipotiroidismo): 57%
- ✓ Tafirol: aproximadamente 100%
- ✓ Alcohol en gel: 350% (unidades vendidas en 2019: 10 vs unidades vendidas en 2020: 1870, lo cual estuvo limitado por un faltante de stock a nivel nacional y provincial)
- ✓ Barbijos: 400% (unidades vendidas en 2019: 5 vs unidades vendidas en 2020: 2750 aproximadamente)
- ✓ Guantes de látex: 350% (unidades vendidas en 2019: 50 pares vs unidades vendidas en 2020: 4960 pares aproximadamente)
- ✓ Entre otros artículos relacionados con la desinfección y tratamiento de la prevención y síntomas del COVID-19 que registraron en promedio un aumento entre un 50% y un 80%.

En circunstancias normales, un incremento de precios podría generar un aumento en los valores totales de ventas conjuntamente con una caída de las cantidades vendidas, sin embargo, en este rubro y teniendo en cuenta el particular contexto a nivel mundial, se produjo una respuesta atípica, ya que, a pesar de un incremento exorbitante en los precios, el comportamiento de las unidades vendidas también registraron un fuerte incremento, resultando entonces un aumento en los valores totales de venta (pesos), en las unidades vendidas y por ende en la ganancia obtenida en el ejercicio, dando lugar a que este contexto peculiar se haya convertido en una gran oportunidad de crecimiento.

#### **e. CONCLUSIÓN DE LA EMPRESAFARMACIA XX:**

Si bien el propietario del establecimiento tiene en cuenta y valora las ventajas de la utilización de la herramienta del presupuesto, este lo lleva a cabo de forma muy simplificada sin prestar la verdadera atención que esta herramienta merece. Debido al flagelo de la inflación y la inestabilidad de las variables principalmente macroeconómicas, las cuales generan desvíos significativos respecto a lo presupuestado, es necesario buscar respuestas y la forma de corregir dichos desvíos para que la herramienta del presupuesto no quede como una información sin valor alguno. Considerando que es una persona vivaz y dispuesto

a aceptar cambios para aprender, algo que es muy destacado en la personalidad de un empresario, sería aconsejable que contrate un asesor dedicado al control de gestión que lo oriente con las herramientas a aplicar, para que de esta forma, sea capaz de ver las mejoras y bondades que se dan realizando un presupuesto integral, es decir, tomar decisiones con mayor certeza de cara al futuro, generar reducción de costos y aumento de los márgenes de rentabilidad debido al mejoramiento de la gestión de compras, ventas y gastos entre otros beneficios.

Un asesor dedicado al control de gestión podría organizar la información y explotar de la manera más rentable posible los beneficios económicos que ha generado esta pandemia y, por otro lado, proteger a la empresa del impacto negativo que pudiere surgir con motivo del aumento generalizado de precios, gestionando de manera adecuada los recursos y oportunidades disponibles, y con ello lograr maximizar la creación de valor. Asegurando la estabilidad, perdurabilidad y crecimiento sostenido en el tiempo. Resultaría de vital importancia que el empresario comprenda que el escenario actual representa una oportunidad extraordinaria y atípica para mejorar su posición en el mercado, por lo tanto, la contratación de los servicios de dicho profesional no sería considerada un costo, sino, más bien una importante inversión a futuro, la cual permitiría alcanzar los objetivos planificados.

## **B. SUPERMERCADO BLOW MAX:**

Es una empresa que tuvo sus inicios dentro de una familia mendocina que se dedicaba a la venta de productos en general y hoy en día ocupa un lugar entre los supermercados mayoristas de la provincia.

La misma está organizada como una cadena de 12 locales distribuidos por diferentes lugares del Gran Mendoza, para los cuales establece diferentes listas de precios y un establecimiento principal que funciona como supermercado mayorista. Cabe destacar que aún continúa su proceso de expansión.

En cuanto a su funcionamiento, la firma cuenta en cada sucursal, con 1 a 3 empleados para atención al público y limpieza. Mientras que en la sede central se desempeña una gran cantidad de personal que varía en función de los días y la época del año, a saber:

- 8 a 14 empleados para atención al público
- 6 a 10 empleados para reposición de góndolas

- 3 empleados para limpieza y desinfección

En cuanto a las funciones administrativas, los departamentos que la componen también se ubican dentro del establecimiento central y en ellos se desempeña la siguiente cantidad de personal:

- ADMINISTRACIÓN: 15 empleados, distribuidos entre las áreas de Contabilidad, Arqueos de caja, Análisis de inventario, Soporte técnico y de sistemas, Liquidación de impuestos y Pagos a proveedores.

- RRHH: 3 empleados que se encargan de las liquidaciones de sueldos, entrega de indumentaria, control de asistencias, etc.

- TESORERÍA: 2 empleados que se ocupan del armado de pago a proveedores, autorizaciones a gastar, recaudación de cajas y todo lo pertinente al movimiento de fondos.

- COMPRAS Y MÁRKETING: 5 empleados con las tareas de organización de las compras a proveedores, actualización de sistemas de compras, publicidad márketing, etc.

- LOGÍSTICA: 7 empleados que coordinan y transportan los productos hacia las diferentes sucursales y realizan las entregas de pedidos a domicilios.

- SEGURIDAD: Éste es un servicio tercerizado que se abona mensualmente.

Para llevar adelante la gestión y control de las operaciones, se ha contratado a una empresa de Rosario, un sistema de procesamiento de datos llamado LOGIN. El mismo cuenta con diferentes módulos que interactúan entre sí y se alimentan con datos cargados por los cajeros al momento de realizar cada una de las ventas, por los usuarios del sistema respecto de cada actividad que se realiza cotidianamente e incluso por los mismos proveedores de dicho sistema para realizar ajustes de datos.

Los módulos que componen al sistema son:

1. Contabilidad
2. Proveedores
3. Caja y Bancos
4. Facturación y ventas
5. Reporte de cajeros

6. Inventario
7. Compras

Así entonces, a modo de ejemplo se puede mencionar que cada una de las ventas que realiza el cajero tiene dos rutas paralelas, por un lado, caen directamente y sin intervención de los usuarios al Libro de IVA VENTAS, de manera tal que nunca existan duplicidades del sistema o fallas en la interpretación, con lo cual, cada operación queda perfectamente identificada para luego ser presentada en las respectivas declaraciones juradas.

Por otro lado, dicha venta impacta en el sistema operativo, más precisamente en el módulo “Inventarios”, disminuyendo el stock de los productos vendidos, lo cual es periódicamente analizado por personal de auditoría, en el módulo de “Reporte de cajeros”, en donde el vendedor declara las formas de pago utilizadas durante cada jornada y los totales recaudados para que luego, personal de Arqueo constate la veracidad de la información y proceda a la aprobación del cierre. Esto generará una minuta contable que impactará en la contabilidad y quedará en el registro para la elaboración de informes.

Asimismo, cada operación de venta también tiene su participación en los módulos de “Facturación y Ventas”, en donde quedará registro estadístico de las operaciones y desde donde se emiten los comprobantes para clientes o situaciones particulares, ya sean Facturas A, Notas de Crédito y Débito, Presupuestos, etc. Y finalmente, en el módulo de “Caja y Bancos”, donde por supuesto que se incrementan o disminuyen las disponibilidades en el rubro y desde donde también se emiten las liquidaciones bancarias y reporte de gastos, emisión y depósito de cheques, etc. para mantener la información actualizada.

### **a. Consideraciones generales**

La empresa se encarga de la preparación y formulación del presupuesto de ventas, el cual abarcará todo el año calendario. No obstante, y seguramente en concordancia con el lector, la gerencia considera ese período de tiempo excesivamente largo teniendo en cuenta la vertiginosa realidad en la que se encuentra inmerso nuestro país y que, sin lugar a dudas, va impactando permanentemente en los resultados de cualquier proyecto que se quiera realizar.

Para dar una solución a esto, se ha optado desde sus comienzos, por la realización de presupuestos semestrales e incluso, trimestrales, todos ellos interconectados entre sí ya

que si los pronósticos de corto plazo (llámese en nuestro caso a los presupuestos trimestrales) se cumplen, entonces también lo harán los de mediano plazo (presupuestos semestrales) y, por consiguiente, se cumplirá el anual.

Por el contrario, si alguno de estos presupuestos no se cumple, se produce un efecto dominó que implicará la no consecución de los siguientes.

El menor grado de análisis (presupuesto trimestral) fue elegido como una solución para eliminar el efecto de estacionalidades que se vería reflejado en el volumen de ventas y sobre todo teniendo en cuenta el rubro en el que se desempeña la empresa. Para citar un ejemplo claro, nos remitimos al último trimestre del año, en donde evidentemente el mes de Diciembre significará una explosión de ventas que nada tiene que ver con los meses de Octubre e incluso Noviembre, con lo cual no sería correcto tomar el último mes del año como parámetro o posible escenario de futuras ventas. Entonces al tomar un periodo de tres meses, la gerencia considera que contará con información más certera y que no esté viciada por momentos que puedan distorsionar la realidad.

#### **b. Tareas previas y concomitantes**

Antes del 31/12 de cada año, la empresa pretende contar con el presupuesto para el año entrante, elaborado casi en su totalidad, de manera tal que sólo reste añadir los datos del mes de Diciembre y elaborar las conclusiones finales.

Para ello, la información se va recolectando mes a mes a través de los módulos pertinentes, de manera acumulativa, lo cual permite, por un lado, contar con los datos necesarios para realizar el seguimiento y control del presupuesto del año en curso, es decir, la ejecución del Control Concomitante y por el otro, llegar a las instancias finales con la mayoría del material a disposición e incluso analizado.

Teniendo en cuenta que la diversidad de productos ofrecidos al público es tan variada y que la empresa cuenta con más de 10 locales, la gerencia pretende de este presupuesto, una herramienta que le brinde un análisis a nivel global, a nivel de sucursales, a nivel de departamento de productos, familias y subfamilias cuando hiciere falta e incluso de bienes específicos. Respecto de ello, el Gerente de la firma nos aclara que esto se debe a que les resulta imposible emitir conclusiones basadas en importes globales pero que tampoco es viable realizar y analizar un presupuesto de cada uno de los productos, entonces se busca llegar a un punto intermedio en donde se pueda contar con información general y a medida que se vaya solicitando, se presente información más precisa y disponible de inmediato. Entonces, lo que se pretende es, de manera inicial poder notar cuál

es la evolución o involución de las ventas durante el año, pero luego poder observar cuales sucursales repercuten más en ello, qué departamento de productos necesita acciones para corregir el rumbo y dentro de éstos, en qué familia y subfamilia se encuentran los puntos críticos y si es necesario y a pedido de los responsables de la toma de decisiones, se pueda observar el movimiento de productos específicos.

Todo ello sería imposible si no se contara con un elemento que resulta fundamental en un rubro tan diversificado y que, a su vez, por las características de la empresa, contiene movimientos en grandes cantidades; este elemento al que nos referimos se trata de la BASE DE DATOS con que cuenta la organización y de él se encarga el personal del sector de compras, que lo alimenta de la siguiente manera:

1. Primero se determina un Punto de Pedido:

Esta herramienta es importante ya que les permite a las personas encargadas de la solicitud de productos, establecer las alarmas que le indicarán con un tiempo prudente la necesidad de gestionar la obtención de los mismos de manera tal que no incurra en faltantes de stock.

Para el empleo de esta herramienta es necesario tener en cuenta diversos factores tales como:

- Tiempo de emisión de presupuestos de los proveedores
- Tiempo que demande la elección del mismo
- Plazos para aprobación de la Solicitud de Compra por parte del proveedor elegido
- Tiempo de traslado de la mercadería
- Posibles demoras
- Etc.

En función de estas variables temporales, se determinará un Punto de Pedido que luego se traducirá en una compra de diversos productos que llegarán SIEMPRE A LA CASA CENTRAL, y desde allí, en función de los requerimientos, se distribuirán entre las distintas sucursales (pero esto es en un momento posterior al que nos interesa).

2. Luego se realiza el ingreso o recepción de mercaderías:

Aquí es donde toma especial relevancia para nuestro análisis la labor de los empleados del sector de Compras en cuanto a que serán ellos los encargados de dar

conformidad a la recepción de los pedidos y a su vez, mediante Recolectores de Datos, darán el alta de los productos al inventario, ya sea, a través de la lectura de códigos de barra o con la carga de códigos internos previamente establecidos.

Lo interesante de esta operatoria es que previamente y a través de una labor constante a lo largo de los años, se ha ido estructurando el inventario, clasificando los productos a medida que han ido ingresando, con lo cual se les fue dando destino en función de sus características esenciales. Así entonces, se ha logrado clasificar a cada producto en:

1. DEPARTAMENTOS
2. FAMILIAS
3. SUBFAMILIAS
4. PRODUCTOS

Dicha clasificación es de orden descendiente, es decir que cada categoría contiene a las de niveles inferiores. Gráficamente se podría representar de la siguiente manera:



Dentro de esta modalidad, nos encontraremos con diversas categorías compuestas por una gran cantidad de productos que comparten entre ellos similares características, pero lo más relevante es que podrán abrirse para presupuestar cada una en particular

La variedad es realmente grande y en este trabajo no es nuestra intención interiorizar tanto en ello, pero resulta importante saber cómo se estructura la clasificación de productos ya que en función de ello se pueden elaborar los diferentes presupuestos, por lo tanto y a modo de ejemplo, se mencionan las Categorías, entre ellas, una de la más relevante es Comestibles que contiene productos tales como fideos, leche, harina, legumbres, etc, otra

categoría de peso es la de Kiosco que está compuesta entre otras cosas por golosinas, chocolates, galletas dulces, etc:

1. DEPARTAMENTOS:
  - a. Aceites
  - b. Bazar
  - c. Bebidas con alcohol
  - d. Bebidas sin alcohol
  - e. Carnicería
  - f. Check-out
  - g. Cigarrillos
  - h. Comestibles
  - i. Fiambrería
  - j. Kiosco
  - k. Limpieza
  - l. Perfumería
  - m. Productos para mascotas
  - n. Sin asignar

Una vez que los productos han sido cargados al sistema por su clasificación específica, comienza el movimiento ocasionado por las operaciones de ventas, mermas y roturas, devoluciones, etc. Las cuales naturalmente irán modificando el stock. Entonces, aquí interviene el personal de Inventarios, que entre otras cosas realizará la denominada "Toma de Inventarios", que se refiere a la carga al sistema del stock existente en cada sucursal. Para que esta tarea sea posible y arroje resultados válidos, organizan las visitas a

las sucursales y en particular para analizar departamentos específicos en función de un calendario elaborado a tal fin. Con lo cual, a modo de ejemplo, “el empleado José deberá realizar una toma de inventario en la semana según el siguiente cronograma:

LUNES: Departamento de BEBIDAS SIN ALCOHOL - Sucursal Arístides.

MARTES: Departamento de CIGARRILLOS - Sucursal Boedo

MIÉRCOLES: Departamento de KIOSCO – Sucursal Trapiche

JUEVES: Departamento de COMESTIBLES – Sucursal Desert

VIERNES: Departamento de BAZAR – Sucursal Godoy Cruz 178

SÁBADO: Departamento de PERFUMERÍA – Sucursal Plaza Chacras

Esta actividad, si bien pareciera netamente de control (y acaso lo sea), el Gerente de la firma nos aclara que es de utilidad debido a que son víctimas de constantes hurtos que si no son al menos reconocidos en la Base de Datos, finalmente ésta les otorgará información que no es real, los puntos de pedidos no cumplirán con su objetivo principal resultando en faltas de stock que conllevarán a pérdidas de ventas y sobre todo porque al tener conocimiento de estos hechos, se podrá establecer un promedio o porcentaje de robos que se pueden tener en cuenta en la elaboración de los presupuestos.

Toda esta información, coherentemente obtenida y procesada nos dará las bases sobre las que la empresa realiza sus presupuestos, recordando que éstos son realizados en función de promedios de los años anteriores.

En cuanto a la aplicación de herramientas de gestión, esta empresa, además del software que utiliza, aplica presupuestos a diferentes escalas, es decir que se enfoca en el análisis desde un punto de vista global, pero también en diferentes canales de ventas que posee con el objetivo de estimar sus ingresos, tenerlos claramente identificados y controlados, de manera tal que se puedan tomar las decisiones necesarias en base a una información adecuada.

### **c. Contexto para la aplicación de presupuestos**

Antes de introducirnos en el presupuesto propiamente dicho y teniendo en cuenta la particular “normalidad” inflacionaria en la que transita nuestro país creemos que resulta importante destacar algunos aspectos que afectan a nuestra empresa modelo. Pero este trabajo se está desarrollando en el transcurso del año 2020, es decir que a nuestro factor inflación debemos sumarle un factor sanitario de magnitudes pocas veces vista y que, sin lugar a dudas, ha puesto al mundo de rodillas, se trata de la pandemia ocasionada por el COVID-19. Entonces aquí vamos:

- **Covid-19:**

De más está relatar a niveles generales lo que esta pandemia ha generado en el mundo y que ha afectado de manera transversal a todos los rubros económicos y no económicos, pero con respecto a lo que nos atañe, debemos explicar sus consecuencias dentro de las puertas de la empresa.

Como es de público conocimiento, la enfermedad ocasionada por el nuevo Coronavirus comenzó en Diciembre del año 2.019 en China y recién en Marzo de 2.020 se declaró como pandemia, mes en el que justamente se conoció el primer caso de Argentina y que además, el gobierno nacional decretó la primer cuarentena. Esta medida ha generado un indudable impacto en el volumen de ventas así como también en los productos que se priorizaron por parte de los clientes ya que gran parte de la sociedad se vio obligada a refugiarse en sus hogares incluso perdiendo la oportunidad de salir a trabajar para conseguir el sustento diario de sus familias.

Por supuesto que nuestra empresa no se encontró ajena al impacto a pesar de tratarse de un supermercado mayorista que en ningún momento de la pandemia ha tenido que cerrar sus puertas, sin embargo, el volumen de unidades vendidas ha decrecido de manera escandalosa en algunos productos e incrementado en otros, pero claro, con una sociedad sin ingresos económicos ningún rubro podría sobrevivir en el mercado.

Para comenzar con el análisis más preciso, recordemos que los productos que comercializa nuestra empresa modelo se dividen y subdividen en Departamentos, Familias, Subfamilias y Productos. Nosotros, a través de la información brindada por el ente, explicaremos principalmente a nivel Departamentos cuáles fueron las implicancias:

Los grandes rumores y su consecuente pánico social comenzaron a producirse en el mes de Marzo y ello se tradujo en un incremento de ventas en ciertos productos, lógicamente los de primera necesidad. Creemos que se trató de una suerte de abastecimiento debido a la gran incertidumbre que reinaba en la sociedad.

Los siguientes gráficos reflejan las unidades vendidas de manera comparativa entre los meses de Enero (gráfico 1) y Febrero (gráfico 2) del año 2019 y 2020. Podríamos realizar el análisis con los pesos vendidos, pero ello tendría implícitamente el componente inflación, lo cual como veremos más adelante podría distorsionar la realidad comercial del ente y llevarnos a la toma de decisiones erróneas.

Gráfico 1

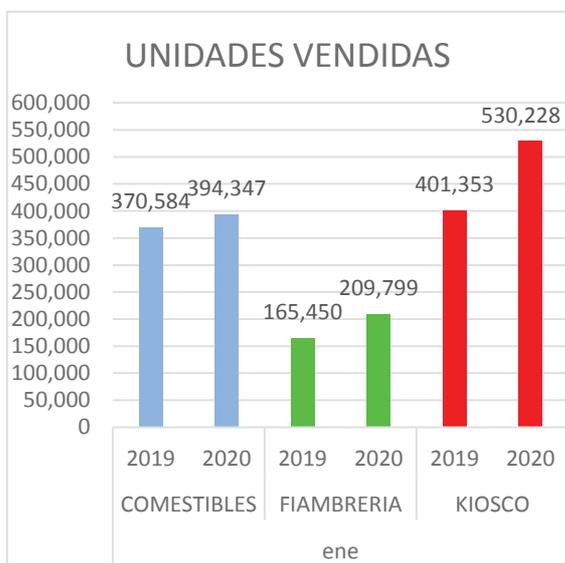
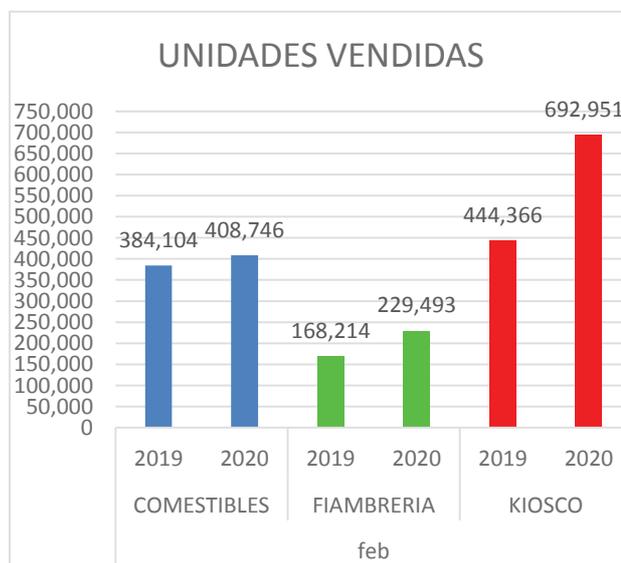


Gráfico 2



Si tomamos tres departamentos de los que tuvieron más variaciones, podremos observar que, durante los 2 primeros meses del año 2020 con respecto al anterior, las unidades vendidas tuvieron un incremento muy prometedor. Así entonces, el departamento de Comestibles pasó de 370.000 unidades en Enero 2019 a un total de casi 395.000 en el mismo mes del 2020, por su parte en Fiambrería la variación fue desde 165.000 a casi 210.000 unidades vendidas. Pero el mayor crecimiento lo tuvo en Kiosco, que comprende entre otros productos galletas dulces, y según la gerencia es uno de los rubros que más se vende habitualmente, dando un salto desde 400.000 unidades a 530.000.

Por su parte, en el mes de Febrero la tendencia fue similar aunque con un incremento mucho más marcado que en el anterior periodo.

Sin embargo, a pesar de este panorama alentador, llegó Marzo y con él nuestra cuarentena, realidad que fue impactando en todos los meses del año. Entonces, es

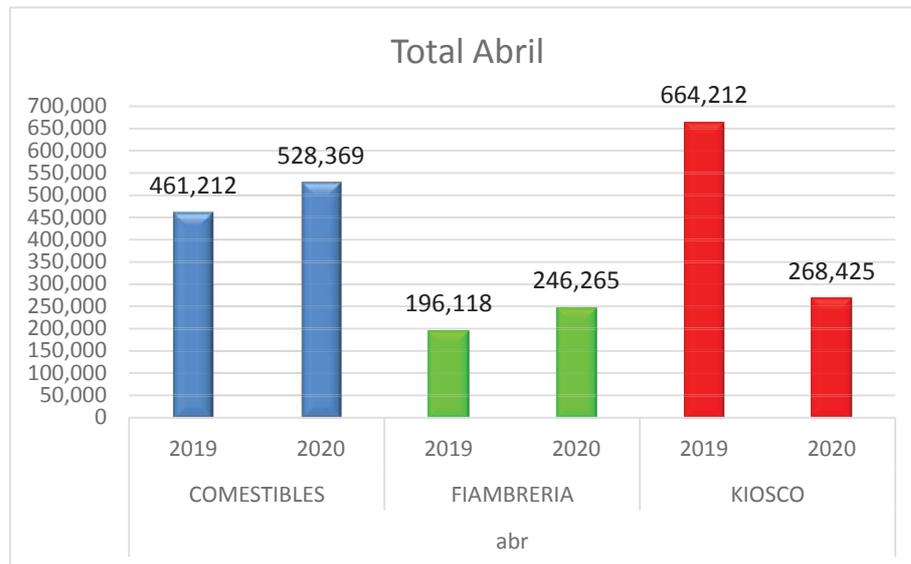
interesante ver que en dicho mes y comparado con el año anterior, se generó un gran incremento en el departamento Comestibles, lo cual responde a la sensación de incertidumbre que lleva a la gente a realizar compras para sobreabastecerse, pero por su parte, el departamento de Kiosco que había tenido una gran explosión en ventas, se derrumbó estrepitosamente como puede verse en el gráfico 3.

Gráfico 3



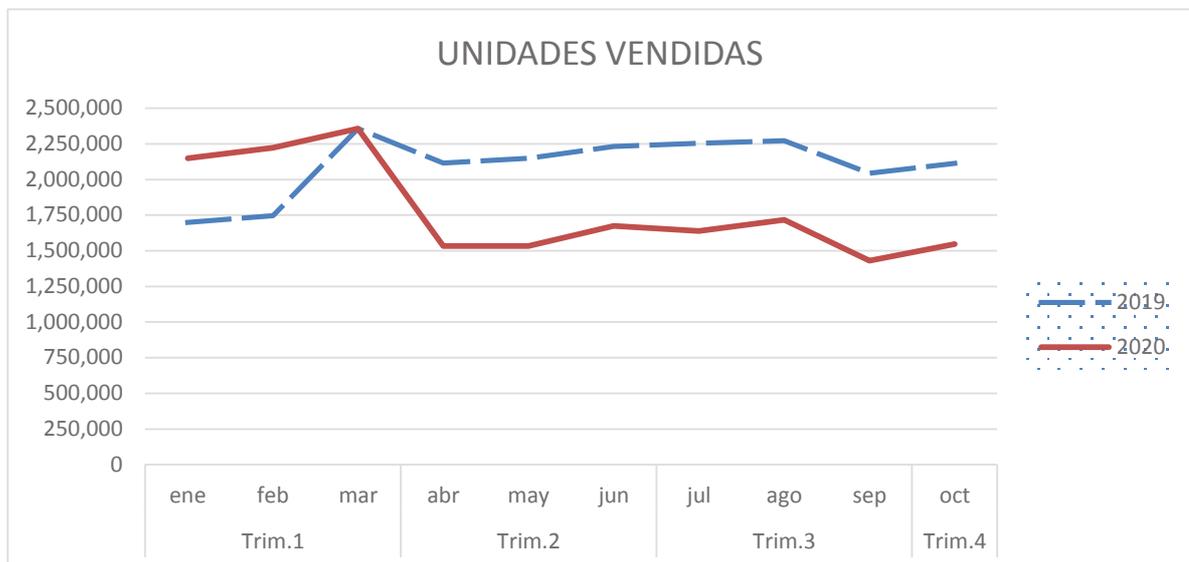
Las variaciones que se observan en este último gráfico se han convertido en una tendencia a lo largo de todo el 2020, solo que el incremento en Comestibles cada mes va decreciendo y, por otra parte, el resto de departamentos tiene grandes caídas. A modo de ejemplo sólo agregaremos el resultado del análisis del mes de Abril (gráfico 4).

Gráfico 4



Todo ello resulta en una caída muy pronunciada de las unidades vendidas a causa de la cuarentena. A continuación, se expone el gráfico comparativo entre los dos años en cuestión (gráfico 5).

Gráfico 5



- Inflación**

Con respecto a nuestra ya largamente conocida inflación, hemos podido determinar que su impacto genera una distorsión absoluta de la realidad en cuanto al análisis al que se

puede derivar si ésta no se tiene en cuenta, es decir que, si observamos de manera general las ventas ocurridas este año, ya sea comparando las declaraciones de IVA o solicitando un reporte desde el módulo facturación y ventas, podremos observar que las mismas han incrementado respecto del año anterior con lo cual, una persona que no esté habituada a este tipo de análisis podría caer en el error de pensar que el negocio va bien, que mientras el total de ventas en pesos incremente entonces nada tiene que temer, sin embargo, la realidad nos refleja otra cosa muy distinta. Para representar dicho error o por lo menos demostrar que ese enfoque no sería el correcto obsérvese el gráfico 6, en donde se comparan las ventas en pesos ocurridas entre Enero y Octubre 2019 con las propias de 2020 de varios departamentos.

Gráfico 6



Cualquiera de los departamentos que tomemos ha tenido un incremento, pero siguiendo con el análisis realizado en el apartado anterior, vamos a enfocarnos en los tres departamentos más relevantes:

- Comestibles: Sin dudas, la mayor variación de todas, pasando de casi \$ 150.000.000 en 2019 a \$ 225.000.000.
- Fiambrería: En 2019 obtuvo ventas por \$ 75.000.000 y en 2020 cerca de \$ 140.000.000.
- Kiosco: Uno de los departamentos que menos ha crecido, con una variación que se ha mantenido entre los \$ 75.000.000 y \$ 100.000.000.

Sin dudas, observando estos valores, nos encontramos con un panorama por demás alentador e incluso se podrían proponer negociaciones para el crecimiento comercial, sin embargo, y haciendo una necesaria comparación entre las ventas en pesos y las unidades vendidas en ambos periodos (gráfico 5) podemos observar que esta última variable ha caído drásticamente, pero el incremento en la primera se debe entonces al aumento de precios que ha ido implementando la empresa a lo largo del año.

De esta manera se puede reflejar claramente la incidencia que tiene el proceso inflacionario de nuestro país y el contraste que genera cuando se lo compara con otras variables más realistas.

- **Conclusiones**

Habiendo observado y analizado los dos factores externos más preponderantes en el periodo trabajado (2019-2020) podemos concluir que si bien, la empresa se encuentra estable en el mercado y ocupa un lugar interesante en su rubro, no está ajena del impacto que ha significado la pandemia y la inflación.

Por una parte, se observó que las cantidades vendidas de diversos productos ha disminuido considerablemente en líneas generales, lo cual refleja el comportamiento de los consumidores que sin lugar a dudas se ha visto influenciado por los efectos de la pandemia, pero por otro lado, si tenemos en cuenta el dinero ingresado en las arcas del ente diríamos que ha resultado un año exitoso y superador respecto del anterior y que el negocio se encuentra en plena expansión.

La realidad nos demuestra que la situación, tanto a nivel nacional como a nivel individual no es la mejor, de hecho, el nivel de operaciones refleja una importante caída, existe una detracción en el consumo de las familias, las cuales no ha podido continuar con su actividad laboral de forma natural y como si eso fuera poco, los niveles de inflación hacen que los costos fijos y variables se incrementen de manera desmedida e injustificada, lo cual obliga a quienes toman las decisiones en la empresa a remarcar sus productos para no incurrir en pérdidas y ello se refleja en un aumento de pesos vendidos, es decir que se ha vendido menos pero a un precio más alto.

Además, consideramos desde nuestra parte que, en función de ello, la correcta elaboración e implementación de un presupuesto se torna bastante complicada, al menos mientras dichas variables subsistan, ya que se trata de encontrarse con “sorpresas”

permanentes que afectan la planificación de cualquier actividad y que siempre, inevitablemente, generan un impacto en la comunidad, factor del cual depende absolutamente la empresa.

#### **d. Aplicación del presupuesto**

Para comprender la metodología aplicada por la empresa es importante recordar que la misma solamente aplica presupuestos de ventas en función de las obtenidas en periodos anteriores. Así entonces, con toda la información “sobre la mesa” se procede a su elaboración:

La primera actividad a realizar se trata de una reunión entre los propietarios, la gerencia, personal de inventario y auditoría, compras y el encargado general de las sucursales. En la misma se definen los objetivos anuales y por consiguiente, las metas trimestrales para poder cumplir con aquel.

La determinación de los objetivos se basa en observar las ventas producidas en el periodo anterior y a ellas aplicarles un porcentaje de incremento, ya sea del 20%, 30% o tal vez en un escenario más pesimista, un 10%. Todo en función de diversas variables tales como:

- Estado de paritarias a nivel general
- Lineamientos políticos de turno
- Tendencia de los consumidores en el último año
- Crecimiento de la competencia
- Etc.

Así entonces, luego de exponer cada sector sus experiencias y consideraciones se determinan los posibles escenarios y se opta por uno intermedio, de manera que no se trabaje sobre un presupuesto que se torne inalcanzable pero tampoco sobre uno que quizás fácilmente se supere. En cualquiera de los casos, la herramienta no sería de utilidad.

Concluida esta reunión, se procede con la elaboración propiamente dicha del presupuesto, para lo cual se observa que las ventas anuales en el año 2019, en unidades (y

no en pesos para no caer en el espejismo que pudiere general la inflación) fueron de 25.354.801 por lo tanto, se aplica el objetivo propuesto del 20% y se tiene una cifra de 30.425.761.

A partir de allí se determinan las metas trimestrales que en este caso serán las de obtener al cierre de cada uno de ellos, un incremento en unidades vendidas como mínimo del 5% respecto del mismo período del año anterior. Esto, en términos numéricos se puede exponer de la siguiente forma:

PERIODO	UNIDADES VENDIDAS				TOTAL
	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	
2019	5.802.287	6.493.375	6.636.066	6.423.073	25.354.801
METAS	5%	5%	5%	5%	20%
2020	6.092.402	6.818.043	6.967.870	6.744.227	30.425.761

Una vez determinado el presupuesto de ventas para el año en curso, la gerencia se dedica a recabar la información como ya se explicó en puntos anteriores para ir comparando lo ejecutado con lo presupuestado. En cuanto se observe un desvío de las metas que signifiquen la no consecución de las mismas se realiza un análisis de los factores que lo generaron, pero siempre reposando la atención en los productos más significativos y a su vez detectando qué sucursales influyeron en ese resultado, de manera tal que se pueda simplificar la tarea y de alguna manera poder llevar adelante la ejecución del presupuesto.

A nuestra consideración y probablemente la de todos los lectores que han seguido con atención nuestro trabajo, la aplicación de la herramienta en cuestión resulta demasiado escueta en esta organización, sin embargo, dejaremos nuestra opinión para más adelante y nos enfocaremos en algunas declaraciones que nos ha dejado muy amablemente el Gerente General de la empresa, a quien agradecemos de antemano por el valioso tiempo que nos ha brindado. De las diversas charlas que tuvimos creemos que hay varias aristas muy interesantes para tener en cuenta, ellas son:

- Primero:

Consideran que no se le está prestando demasiada atención a la aplicación del presupuesto y a modo de reflexión aclara que, en el caso de una adecuada preparación, ejecución y control, esta herramienta tendría muchos puntos favorables para la gestión.

- Segundo:

Explica el gerente que el motivo por el cual no se implementa esta herramienta de manera ideal, está dado en la necesaria estructura organizativa que se requiere, ya que según su experiencia debería contar con una “administración paralela” tan sólo para lograr una adecuada gestión presupuestaria en cada una de sus etapas. Desde la correcta elaboración, para lo que necesitaría personas con grandes conocimientos que le otorguen los escenarios más aproximados a la realidad posible y luego durante la ejecución, contar con empleados que solamente se dediquen al análisis comparativo de la realidad con lo presupuestado y que al mismo tiempo detecten las desviaciones y propongan los ajustes pertinentes pero que además, éstas desviaciones probablemente impliquen la modificación de las metas y su consecuente corrección del presupuesto trimestral siguiente, todo ello en el momento oportuno para que la herramienta conserve su principal función.

- Tercero:

Otro factor preponderante para nuestro entrevistado radica en que sería necesario un sistema contable que funcione “al día” para poder extraer información oportuna y certera, lo cual verdaderamente es muy difícil que ocurra, sobre todo por el volumen de operaciones que se maneja y el personal de que dispone para tal función, habida cuenta de que para el normal funcionamiento operativo del ente, diversos sectores interactúan entre sí cruzando información permanentemente pero no siempre es en tiempo real. Es decir que consideran necesario que todos los departamentos se encuentren correctamente alineados para obtener información fluida, escenario que les resulta imposible.

- Cuarto:

Además de lo expuesto, escapando un poco de la realidad de la empresa que él dirige, nos cuenta sobre su experiencia aplicando presupuestos en otro rubro completamente diferente y hace ya varios años, cuando prestaba sus servicios en otra firma, la cual utilizaba ésta herramienta como eje fundamental para el desarrollo de la gestión y nos comenta al respecto que en los primeros años en esa función, en la década del 90 resultaba posible llevarlo a cabo pero a partir del año 2.000 aproximadamente, la elaboración y ejecución presupuestaria se tornó prácticamente imposible, demasiado laboriosa e incluso concluyeron que era inútil intentarlo en un contexto tan inestable.

En esos momentos (sigue su relato) elaborar un presupuesto era perder tiempo y capital ya que la realidad te llevaba por delante y el presupuesto, por completo alejado de la misma, quedaba totalmente obsoleto.

Sin embargo, también en su experiencia logró conocer empresas que fueron capaces de aplicar y llevar a cabo de manera exitosa una gestión presupuestaria ejemplar, claro que, como lo comentó anteriormente, era necesaria una gran estructura.

- Quinto:

Tratando de darle un final a la última entrevista, le consultamos al Gerente si desde su punto de vista, ellos, como empresa mayorista se consideran “formadores de precios” en el mercado, a lo que respondió que no, fundamentado en que no determinan los precios en base a márgenes de utilidad deseados y aunque lo quisieran, no cuentan con una capacidad tal de negociación con proveedores que les permita maniobrar los costos, es decir que desde ese punto de vista, la firma no tiene oportunidad de competir contra las demás empresas del rubro y que son de mayor envergadura en la zona.

- Sexto:

Finalmente, en función de nuestra tarea, y a sabiendas de que en nuestra empresa modelo no se aplica un presupuesto de manera íntegra, consultamos cuál es la alternativa, o cuál es el eje sobre el cual reposa la gestión. La respuesta fue simple: “Caja; si la caja nos cierra, en este contexto creemos que estamos bien, por supuesto que siempre tratamos de mejorar y buscamos oportunidades de crecimiento, de hecho estamos en proceso de plena expansión y no nos detenemos, pero la realidad nos marca que hoy en día, el costo beneficio de llevar adelante una gestión presupuestaria no resulta conveniente”.

#### **e. Conclusiones del supermercado BLOW MAX**

La empresa se encuentra en una buena posición dentro del mercado y además está en proceso de expansión. Sus ventas en cantidades y en pesos son muy interesantes. La diversidad de productos que ofrece es muy amplia. Su denominación social es muy conocida, al igual que del resto de la competencia.

Es una empresa con marcado conocimiento público y de mediana envergadura, con altos costos de funcionamiento administrativo y logístico, pero también con grandes ingresos. Se podría pensar que está capacitada para llevar adelante la aplicación de una herramienta de gestión tan importante como un presupuesto, sin embargo, luego de haber realizado nuestro trabajo de investigación, hemos podido concluir que sin importar de qué empresa se trate, el mercado en donde se desarrolle o la posición que ocupe en el mismo,

los factores externos son variables que tienen un alto grado de impacto en ellas y en ocasiones sean determinantes de medidas a tomar e incluso de la subsistencia del negocio.

El presupuesto, en este caso se torna prácticamente imposible de implementar debido a que requiere una gran inversión y al mismo tiempo, la vertiginosa realidad en la que se convive, dejaría constantemente fuera de eje las proyecciones que se pudieren realizar, naturalmente por el factor inflación, pero aquí, además, se debe incorporar el factor pandemia, que ha sido una sorpresa a nivel mundial, inevitable y altamente determinante por cierto en la economía doméstica, empresarial y nacional.

Consideramos desde nuestro punto de vista que si bien, la implementación de la herramienta tiene sus complejidades y costos, evidentemente se ha creado con el fin de contribuir a una mejor gestión, más planificada y acertada, y que, si bien en algunos casos se torne imposible de implementar, debería al menos tener una orientación hacia lo más cercano posible a una ejecución ideal de la misma.

Con respecto a la empresa modelo, creemos que la aplicación es demasiado escasa por no decir nula, teniendo en cuenta que para la gestión habitual se cuenta con un programa informático integral en el que desembocan todas las operaciones, desde el cual se puede extraer información acumulada y con las preferencias y necesidades que tenga cada usuario en particular. Por este motivo también creemos que al mismo programa no se le saca todo el provecho posible ya que sería un excelente aliado para la elaboración y seguimiento de un presupuesto serio. Quizás como lo explicaba el gerente, haría falta más personal para llevar a cabo la tarea, sin embargo, la realidad informática del año 2020 no es la misma que la de la década del 90 e incluso del 2000, es decir, hoy en día se cuenta con muchísimas más herramientas que facilitarían una gestión ordenada y por supuesto, la obtención de información que sirva para alimentar el desarrollo de un proceso presupuestario.

Evidentemente, las personas que se encuentran al frente de la firma, quienes toman las decisiones, son grandes hombres de negocios, conocedores del rubro y con vasta experiencia para haber transformado un negocio familiar en una de las empresas mayoristas más destacadas de la provincia de Mendoza, pero creemos luego del desarrollo del presente trabajo que no se está aprovechando toda la utilidad que le podría dar el sistema informático y de su mano, un presupuesto correctamente desarrollado y puesto en práctica. Por supuesto, vale la pena siempre recalcar que el contexto del año 2020 es atípico para toda la humanidad y que, en función de ello, sería mérito suficiente lograr que la empresa siga con vida luego de una pandemia de esta magnitud.

## COROLARIO

Como parte final de nuestro trabajo de investigación presentamos en este capítulo una conclusión general respecto de toda la información obtenida durante el desarrollo del mismo, las tareas realizadas para conseguirla, las declaraciones de los empresarios y por supuesto, el conocimiento adquirido durante toda la carrera de Contador Público Nacional y Perito Partidor.

El empresario argentino siempre se ha caracterizado por ser una persona persistente, audaz, creativa, sobreviviente a constantes cambios y cuando lo consigue se reinventa y vuelve a intentarlo. Sin lugar a dudas, son características por demás necesarias para todo tipo de comerciante, pero todo ello no es suficiente, al menos si se pretende constituir negocios sobre bases sólidas capaces de afrontar los vaivenes económicos, sociales, políticos e incluso en algunos casos, ambientales que presenta nuestro país. Pues claro, sería más fácil iniciar un emprendimiento en otros lugares del mundo en donde las mencionadas variables fuesen estáticas o constantes y que no representen un riesgo, pero nuestro análisis nos posiciona en Mendoza, Argentina y allí vamos.

El presupuesto como herramienta de control y gestión sabemos que no es fácil de aplicar, de hecho, es necesario para ello el claro manejo de una diversidad de conceptos técnicos que, en nuestro caso, hemos ido adquiriendo durante la carrera universitaria. Además, y como si fuera poco, se debe tener conocimientos económicos para el análisis de contextos y el desarrollo de posibles escenarios a los que se podría arribar con la toma de decisiones dentro de la empresa. Pero también se deberán utilizar otras herramientas tales como conocimientos contables e impositivos, capacidad de conducción, poder de convencimiento hacia los empleados, etc.

Por todo ello entendemos que la correcta aplicación de esta herramienta es muy compleja para cualquier tipo de negocio, que representa un costo y que exige mucha dedicación o más bien, un estilo de conducción. Sabemos además que no todas las empresas tienen la capacidad de adoptarla o simplemente no tienen el interés en hacerlo, sin embargo, desde nuestro punto de vista consideramos que la aplicación del presupuesto resulta ser fundamental en escenarios estables pero más aún, en escenarios fluctuantes o de incertidumbre ya que el mismo representa un plan, con todo lo que ello significa:

reconocer dónde está parada la empresa, entender el contexto, saber cuáles son las opciones, saber adónde se pretende llegar, qué herramientas se encuentran a disposición, etc. De esta manera, el empresario podrá corregir el rumbo en caso de ser necesario.

Entonces, conociendo por un lado la complejidad que implica esta herramienta y por otro, los beneficios que acarrea, creemos que el empresario debe hacer el esfuerzo para poder llevar a cabo una gestión basada en presupuestos financieros, económicos, etc. Para lo cual, se recomienda por supuesto la intervención de profesionales o cuanto menos, el asesoramiento de expertos debido a que la relación costo-beneficio siempre será positiva.

Con respecto al contexto en el cual se desarrolla la investigación, es evidente que la pandemia ha generado grandes daños económicos y estructurales a nivel mundial.

El análisis realizado en el presente trabajo de investigación pretende contrastar los diferentes comportamientos que han tenido frente al particular escenario como es la pandemia COVID-19, mostrando así de forma diferenciada los resultados obtenidos: por un lado, en nuestra farmacia las ventas sufrieron un importante aumento aún, cuando los precios variaron exageradamente y por el otro, el supermercado vió una pronunciada merma en las unidades vendidas pero a un precio aumentado por motivo de la inflación. Es decir que en ambos casos el contexto se tornó muy relevante, pero generando diferentes impactos. Adicionalmente debemos aclarar que no en todas las farmacias y supermercados ha ocurrido lo mismo, existen innumerables factores que influyen tales como posición de mercado, tipo de clientela, productos ofrecidos, ubicación física, etc.

Para finalizar nuestra labor queremos destacar la satisfacción que nos ha generado la realización de esta investigación. En ella pudimos conocer en profundidad dos empresas diferentes, que transitan por una realidad común, y eso nos permitió conocer las virtudes y debilidades de cada una, la forma de gestionarse, su operatividad, la forma en que estos empresarios mendocinos planifican sus metas y objetivos, como también la forma de afrontar las diferentes vicisitudes que se presentan a lo largo de la vida de sus emprendimientos.

Gracias a ello y la cooperación de los empresarios en las diferentes visitas a los establecimientos comerciales, los cuales más allá de brindarnos la información financiera, nos orientaron y nos brindaron su punto de vista personal acerca de los sucesos detallados en el presente trabajo de investigación, lo cual nos otorgó un aprendizaje extraordinario y una visión empresarial que de otra manera no hubiésemos conseguido.

Sin más que agregar, esperamos que esta investigación logre realizar un aporte a la sociedad y, sobre todo, que sirva para aquellos empresarios que se ven inmersos en la triste realidad que azota a todo el mundo, dándoles a conocer una herramienta sumamente útil para enfrentar los vaivenes de la economía dentro de la gestión comercial.

## BIBLIOGRAFÍA

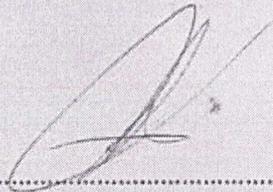
- Amat, J. M. (2000). Control de Gestión: Una perspectiva de dirección, Tercera edición. Barcelona: Ediciones Gestión
- Asensio F. M. Filmina “Efecto de la inflación en el análisis de desvíos presupuestarios” (2019).
- Billene, R.A. (2006). Presupuestos y Control de gestión para Pyme. Buenos Aires. Editorial Errepar.
- Burbano, J. E. (1988). Presupuestos enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Bogotá. McGraw-Hill.
- González C. (2002). Presupuestos. México. Editorial ECASA
- Giménez, C. (2004). Gestión y Costos. Madrid. Ediciones Macchi.
- Welsch, G., Hilton R., Gordon, P. y Rivera, C. (2005). Presupuestos planificación y control. México. Pearson Educación.
- Mallo, C. y Merlo J. (1995). Control de gestión y control presupuestario. Bogotá. McGraw -Hill.
- Mocciano, O. A. (1992). Presupuesto integrado, Buenos Aires. Editorial Macchi.
- Vázquez, J. C. y Weber, E. (1997). Evaluación y control de gestión. Barcelona. Ediciones folio.



## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 07 de Julio de 2021



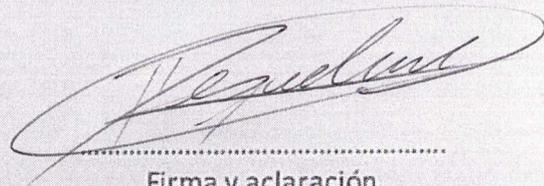
Firma y aclaración

28344

Número de registro

37000681

DNI



Firma y aclaración

26824

Número de registro

35200294

DNI