

Diseño e Implementación de un Sistema Presupuestario Integral en una Pyme mendocina dedicada a la venta e instalación de paneles solares

Trabajo de Investigación

Por:

Cortez, Leandro Emanuel

Registro: 29.461

leandroemanuel.cortez@fce.uncu.edu.ar

Requina, Jennifer Mailén

Registro: 29.234

jennifer.requina@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor:

Enzo Andrés Murcia

Mendoza, 2025



INDICE

Resumen.....	6
Introducción	8
Capítulo I - Conceptos Básicos	10
1. Las Pequeñas y Medianas Empresas	10
1.1 Definición de Empresa	10
1.2 Las Pymes y su Contexto de Gestión en Argentina	11
2.1. Definición y Objetivos del Control de Gestión	12
2.2. Elementos del Control de Gestión	13
2.3. Tipos de Control de Gestión	17
2.4. La Importancia del Control de Gestión en las Pymes	21
3. El Presupuesto como Herramienta para el Control Estratégico	21
3.1. Concepto de Presupuesto.....	22
3.2 Tipos de Presupuesto.....	24
3.3. Funciones del Presupuesto	27
3.4 Responsable del Presupuesto.....	29
3.5 Etapas del Presupuesto	31
4. El Presupuesto Maestro o Integral.....	35



Contador Público Nacional

4.1 Definición de Presupuesto Maestro	37
4.2. Estructura del Presupuesto Maestro	38
4.3. Ventajas del Presupuesto Maestro	47
4.4. Limitaciones del Presupuesto Maestro.....	47
5. Diseño e Implementación de un Sistema Presupuestario para una Pyme	49
5.1 Etapas del diseño.....	50
5.2. Factores críticos a considerar.....	55
5.3. Indicadores de éxito de la implementación	56
6. Conclusión del Capítulo I.....	57
Capítulo II - Aplicación Práctica: Diseño del sistema presupuestario integral.....	58
1. Introducción.....	58
2. Descripción General de La Empresa	58
3. Misión, Visión y Valores	59
4. Diagnóstico inicial de la empresa	62
4.1. Estructura Organizacional y Funcionamiento	62
4.2. Gestión Económica y Financiera	64
4.3. Herramientas de Gestión Utilizadas.....	65
4.4. Análisis FODA	65
4.5. Flujo Operativo de la Empresa	67



Contador Público Nacional

5. Estrategia y objetivos organizacionales	71
6. Diseño del sistema presupuestario integral	73
6.1 Enfoque Metodológico: Presupuesto Base Cero	73
6.2. Objetivos del sistema presupuestario	74
6.3. Identificación y estructuración de los centros de decisión presupuestaria	76
6.4 Alcance y estructura del sistema presupuestario	80
6.5 Presupuestos operativos	82
6.6 Presupuestos Financieros	91
7. Conclusión del Capítulo II	99
Capítulo III: Implementación del sistema presupuestario	101
3.1 Alcance y consideraciones generales de la implementación.....	101
3.2 Responsables del proceso de implementación	102
3.3 Etapas del proceso de implementación	102
3.4 Cronograma de implementación.....	104
3.5 Aplicación del Presupuesto Base Cero en la implementación	104
3.6 Factores críticos de éxito e indicadores de evaluación	105
3.7 Limitaciones de la implementación propuesta	106
3.8 Conclusión del Capítulo III	107
Capítulo IV: Conclusiones Finales.....	108

Contador Público Nacional

Bibliografía	115
ANEXOS	118
Anexo I: Cuestionario I.....	118
Anexo II Cuestionario II	123

Resumen

El control de gestión constituye una herramienta fundamental para las organizaciones, en tanto permite planificar, monitorear y evaluar el desempeño con el objetivo de alcanzar los resultados estratégicos propuestos. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), su aplicación adquiere especial relevancia debido a las limitaciones de recursos y a la necesidad de mejorar la eficiencia en la toma de decisiones, particularmente en contextos económicos caracterizados por la incertidumbre y la volatilidad.

Dentro de las herramientas del control de gestión, el sistema presupuestario integral se presenta como un instrumento clave para la planificación y el control de las actividades financieras y operativas, ya que posibilita anticipar necesidades de recursos, coordinar áreas funcionales y detectar desvíos entre lo planificado y lo ejecutado.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar e implementar un sistema presupuestario integral en una Pyme mendocina dedicada a la comercialización de sistemas de energía solares, con el propósito de evaluar su viabilidad y analizar los factores que dificultan su adopción, proponiendo alternativas que faciliten su aplicación efectiva.

La investigación se desarrolla a partir de un estudio de caso, con un enfoque cualitativo y descriptivo, utilizando entrevistas semiestructuradas a los propietarios, análisis de documentación interna y observación directa de los procesos organizacionales. A partir de la información relevada, se diseña un sistema presupuestario adaptado a las características y necesidades específicas de la

Contador Público Nacional

empresa, empleando herramientas accesibles como hojas de cálculo en Excel, a fin de asegurar su factibilidad de implementación en el corto plazo.

La relevancia del estudio radica en su contribución al fortalecimiento de la gestión de la empresa analizada y en la demostración de la utilidad de los sistemas presupuestarios integrales como herramientas para mejorar la eficiencia, la sostenibilidad y la competitividad de las Pymes, especialmente en un sector estratégico vinculado a la transición energética.

Palabras clave: Control de Gestión, Sistema Presupuestario Integral, Pyme.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico y la generación de empleo en Argentina. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos derivados de estructuras organizacionales limitadas, restricciones financieras y una gestión operativa muchas veces basada en procesos informales. Estas características dificultan la planificación estratégica y la toma de decisiones, especialmente en un entorno económico nacional caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre.

Uno de los principales obstáculos para estas organizaciones es la ausencia de herramientas eficaces de planificación y control que les permitan optimizar sus recursos y alinear sus operaciones con los objetivos estratégicos. En este sentido, el control de gestión se presenta como un instrumento fundamental para lograr una administración eficiente, ya que permite monitorear continuamente las actividades, corregir desvíos y evaluar el cumplimiento de las metas.

Entre las herramientas más eficaces del control de gestión se destaca el sistema presupuestario integral, entendido como un conjunto organizado de normas, procedimientos y métodos que permiten planificar actividades y controlar el uso de los recursos financieros.

La importancia de los sistemas presupuestarios radica en su capacidad para coordinar esfuerzos, identificar áreas de mejora y facilitar la toma de decisiones basadas en datos. En empresas de tamaño pequeño, como la que se estudia en este trabajo —una Pyme mendocina dedicada a la comercialización de sistemas de energía solar—, la implementación de un sistema

presupuestario puede representar un cambio significativo en su funcionamiento, contribuyendo a la sostenibilidad operativa y financiera a largo plazo.

El propósito de este trabajo es, por tanto, diseñar e implementar un sistema presupuestario integral en dicha empresa, adaptado a las necesidades y características de la organización, con el fin de mejorar su gestión financiera y fortalecer su capacidad de planificación y control.

A lo largo del trabajo se presentarán los fundamentos conceptuales del control de gestión y los presupuestos, se analizará el contexto organizacional, y se propondrá una solución adaptada a la realidad operativa de la empresa. Finalmente, se expondrán los beneficios esperados y las conclusiones generales del estudio.

Capítulo I - Conceptos Básicos

1. Las Pequeñas y Medianas Empresas

1.1 Definición de Empresa

La empresa puede definirse como una organización económica que combina de manera sistemática distintos recursos —humanos, materiales, tecnológicos y financieros— con el propósito de producir bienes o servicios destinados al mercado, con el objetivo de generar valor y asegurar su continuidad en el tiempo. Desde esta perspectiva, la empresa se concibe como un sistema en el que sus distintos componentes se encuentran interrelacionados y requieren de mecanismos de coordinación para el logro de los objetivos organizacionales.

La combinación de recursos y actividades propia de la empresa hace necesario disponer de mecanismos que permitan orientar, coordinar y evaluar el accionar organizacional. En este sentido, la gestión empresarial surge como el conjunto de procesos mediante los cuales se planifican, organizan y controlan los recursos disponibles, con el fin de asegurar un funcionamiento eficiente y coherente con los objetivos definidos.

Esta concepción resulta especialmente relevante en aquellas empresas que, por su tamaño y estructura organizativa, presentan limitaciones en el grado de formalización de la gestión. En dichos casos, la ausencia de instrumentos sistemáticos que apoyen los procesos de planificación y control puede afectar la eficiencia en el uso de los recursos y la previsibilidad de los resultados, lo que justifica el análisis de tipologías empresariales específicas, como las pequeñas y medianas empresas, que serán abordadas en el apartado siguiente.

1.2 Las Pymes y su Contexto de Gestión en Argentina

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un sector relevante dentro de la estructura productiva argentina, tanto por su aporte al empleo como por su participación en la actividad económica. Desde el punto de vista normativo, en la República Argentina las Pymes se encuentran definidas en la Ley N.º 24.467 y sus modificatorias, así como en las disposiciones emitidas por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SE Pyme), que establecen criterios de clasificación basados principalmente en el nivel de ventas anuales y el sector de actividad.

Más allá de su encuadre legal, diversos autores coinciden en señalar que las Pymes se caracterizan por su reducido tamaño relativo, una estructura organizativa simple y una fuerte concentración de la toma de decisiones en sus propietarios o socios (Chiavenato, 2009; Robbins y Coulter, 2014). Estas organizaciones suelen presentar limitaciones en la disponibilidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos, así como un bajo grado de formalización de los procesos administrativos.

Desde la perspectiva de la gestión, estas características inciden directamente en la planificación y el control de las actividades, ya que en muchos casos las decisiones se basan en la experiencia de los directivos más que en información sistematizada. Esta situación dificulta la previsión de resultados y el seguimiento del desempeño económico-financiero, lo que refuerza la

necesidad de incorporar herramientas formales de gestión, como el sistema presupuestario integral, adaptadas a la realidad operativa de las Pymes (Burbano Ruiz, 2005).

En este contexto, el análisis y diseño de un sistema presupuestario integral orientado a una empresa Pyme permite abordar las particularidades de este tipo de organizaciones, contribuyendo a mejorar la previsibilidad, el control de la gestión y la toma de decisiones, aspectos centrales del presente trabajo.

2. Introducción al control de gestión y sus herramientas

El control de gestión juega un papel esencial dentro de cualquier organización que aspire a operar de manera eficiente, alcanzar sus objetivos estratégicos y adaptarse a un entorno dinámico y competitivo. Esta disciplina no solo se orienta al seguimiento de los resultados financieros, sino también al alineamiento de los recursos, procesos y comportamientos con las metas definidas por la dirección.

2.1. Definición y Objetivos del Control de Gestión

El control de gestión se define como un proceso diseñado para asegurar que los recursos de la organización se utilicen de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos establecidos.

Este proceso incluye actividades de planificación, ejecución y evaluación. La planificación implica establecer los objetivos y estrategias que guiarán a la organización; la ejecución se refiere a la implementación de esos planes; y la evaluación consiste en monitorear el desempeño real y

compararlo con los resultados esperados, para identificar variaciones y tomar decisiones correctivas.

2.2. Elementos del Control de Gestión

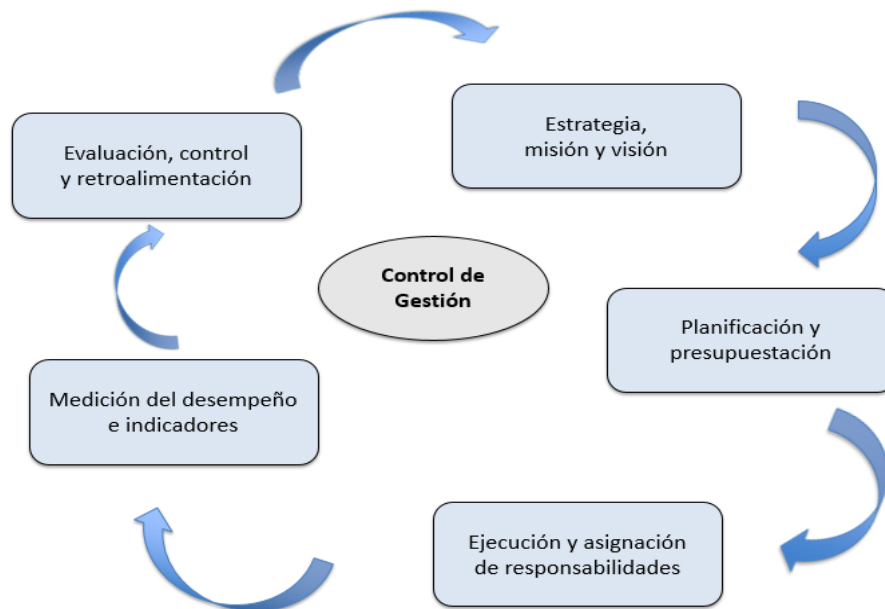
El control de gestión se estructura a partir de un conjunto de elementos interrelacionados que permiten a la organización orientar sus recursos, procesos y decisiones hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estos componentes conforman un sistema integrado que articula la planificación, la ejecución y la evaluación del desempeño, facilitando la toma de decisiones basada en información relevante y oportuna.

Si bien los modelos de control pueden variar según el tamaño, la complejidad y el contexto de la organización, existe consenso en la literatura especializada respecto de ciertos elementos esenciales que constituyen la base de todo sistema de control de gestión eficaz, especialmente en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas.

A continuación, se presentan los principales elementos del control de gestión, los cuales se encuentran interrelacionados y conforman un sistema integrado, tal como se ilustra en la Figura 1.

Figura 1

Elementos Control de Gestión



Nota: Elaboración propia a partir de bibliografía consultada.

a) Estrategia, misión y visión

La estrategia constituye el punto de partida del control de gestión, en tanto define el rumbo general de la organización y orienta la asignación de recursos. A partir de la misión —que expresa la razón de ser de la empresa— y de la visión —que refleja la situación deseada a futuro—, se establecen los objetivos estratégicos que guiarán la acción organizacional.

El planeamiento estratégico puede entenderse como un proceso sistemático mediante el cual la organización define sus objetivos de largo plazo y determina las acciones necesarias para alcanzarlos, procurando la coordinación integral entre las distintas áreas funcionales (Del Pópulo,

2013). En este sentido, el control de gestión actúa como un mecanismo que permite verificar si las decisiones y resultados obtenidos se encuentran alineados con la estrategia definida.

Diversos autores han propuesto enfoques teóricos para explicar la formulación e implementación de la estrategia. Entre ellos se destacan el enfoque racional o clásico (Ansoff, 1965), centrado en la planificación formal; el enfoque de la ventaja competitiva (Porter, 1980), orientado al análisis del entorno; y el enfoque del aprendizaje estratégico (Mintzberg, 1994), que reconoce la existencia de estrategias emergentes. Asimismo, la teoría basada en los recursos (Barney, 1991) y el enfoque de capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997) resaltan la importancia de los recursos internos y la adaptabilidad organizacional.

Para las Pymes, que suelen operar en entornos altamente volátiles, estos enfoques refuerzan la necesidad de contar con herramientas de control que permitan traducir la estrategia en acciones concretas y ajustables, evitando rigideces excesivas y favoreciendo la adaptación continua.

b) Planificación y presupuestación

La planificación constituye un elemento central del control de gestión, ya que permite anticipar escenarios, definir metas y coordinar las acciones necesarias para alcanzarlas. En este marco, el presupuesto se presenta como la principal herramienta para materializar la planificación estratégica en términos cuantitativos.

A través del proceso presupuestario, la organización traduce sus objetivos en planes operativos expresados en valores monetarios y no monetarios, facilitando la asignación eficiente de recursos y la coordinación entre las distintas áreas funcionales. De este modo, el presupuesto

no solo cumple una función financiera, sino que se integra al sistema de control como un instrumento clave para guiar la gestión y evaluar el desempeño.

c) Ejecución y asignación de responsabilidades

El control de gestión no se limita a la formulación de planes, sino que requiere su efectiva ejecución. Para ello, resulta indispensable definir claramente las responsabilidades de cada área o centro de decisión, asegurando que los objetivos presupuestarios sean comprendidos y asumidos por los distintos niveles de la organización.

La asignación de responsabilidades permite vincular los resultados obtenidos con los responsables de su ejecución, fortaleciendo la rendición de cuentas y promoviendo una gestión orientada a resultados. En el caso de las Pymes, donde la estructura suele ser simple y centralizada, este elemento adquiere particular relevancia, ya que contribuye a ordenar la gestión y facilitar futuros procesos de delegación.

d) Medición del desempeño e indicadores

La medición del desempeño constituye otro pilar fundamental del control de gestión. Para ello, se utilizan indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPI), que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

Estos indicadores pueden ser financieros —como rentabilidad, margen de contribución o liquidez— y no financieros —como eficiencia operativa, calidad del servicio o satisfacción del

cliente—. La combinación de ambos tipos de indicadores posibilita una visión más integral del desempeño organizacional, superando una mirada exclusivamente contable.

En este sentido, herramientas como el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1997) han contribuido a ampliar el enfoque del control de gestión, incorporando dimensiones estratégicas y operativas que complementan la información financiera tradicional.

e) Evaluación, control y retroalimentación

El último elemento del control de gestión es la evaluación sistemática de los resultados obtenidos mediante la comparación entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado. Este proceso permite identificar desvíos, analizar sus causas y adoptar medidas correctivas oportunas.

La retroalimentación derivada de este análisis resulta esencial para mejorar los procesos de planificación futura y fortalecer el aprendizaje organizacional. De este modo, el control de gestión se concibe como un ciclo continuo, en el que la información generada alimenta nuevas decisiones, contribuyendo a una mejora constante del desempeño.

2.3. Tipos de Control de Gestión

Los sistemas de control de gestión pueden adoptar diversas modalidades según el momento en que se ejerce el control, el tipo de información utilizada y el nivel organizacional al que se orienta. La clasificación de los distintos tipos de control permite comprender cómo las organizaciones supervisan sus procesos y resultados, y resulta particularmente útil para seleccionar las herramientas más adecuadas en función de sus características y necesidades.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, la combinación equilibrada de distintos tipos de control contribuye a mejorar la eficiencia operativa, reducir riesgos y fortalecer la toma de decisiones, sin incurrir en estructuras excesivamente complejas.

A continuación, se presentan tres clasificaciones del control de gestión propuestas por distintos autores, en función de diversos criterios de análisis.

1) Clasificación según el nivel organizacional

Siguiendo a Mallo y Merlo (1995), los sistemas de control de gestión pueden clasificarse según el nivel organizacional al que se orientan.

a) Control estratégico

El control estratégico se orienta a evaluar el grado de alineación entre los resultados obtenidos y los objetivos estratégicos de largo plazo de la organización. Su finalidad principal es verificar si la estrategia adoptada continúa siendo válida frente a los cambios del entorno y si las decisiones tomadas contribuyen efectivamente al logro de la misión y la visión organizacional.

Este tipo de control se caracteriza por su enfoque global y su horizonte temporal de largo plazo, y suele estar a cargo de los niveles directivos. En este marco, el control estratégico no se limita a la medición de resultados, sino que también contempla el análisis del contexto externo, la posición competitiva y la coherencia interna de la organización.

b) Control táctico o de gestión

El control táctico, también denominado control de gestión en sentido estricto, se sitúa en un nivel intermedio entre la estrategia y la operación. Su objetivo es asegurar que los planes y programas definidos a partir de la estrategia se ejecuten de manera eficiente y coordinada.

Este tipo de control se apoya fundamentalmente en herramientas como los presupuestos, los indicadores de desempeño y los informes periódicos de gestión, que permiten evaluar el cumplimiento de objetivos en el corto y mediano plazo. A través del control táctico, la dirección puede detectar desvíos, analizar sus causas y adoptar medidas correctivas oportunas, garantizando la coherencia entre la planificación estratégica y la operación diaria.

c) Control operativo

El control operativo se enfoca en las actividades cotidianas de la organización y en el uso eficiente de los recursos en el corto plazo. Su finalidad es asegurar que los procesos se desarrollen conforme a lo planificado, respetando los estándares establecidos en términos de costos, calidad y tiempos.

Este tipo de control suele ejercerse de manera continua y se basa en información detallada y frecuente, lo que permite una rápida identificación de desvíos y la implementación de acciones correctivas inmediatas. En las Pymes, donde la supervisión suele ser directa y centralizada, el control operativo adquiere especial relevancia para garantizar la eficiencia de las operaciones.

2) Clasificación según el momento en que se ejerce el control

Desde una perspectiva administrativa, Koontz y Weihrich (2012) clasifican el control en función del momento en que se ejerce respecto de la ejecución de las actividades, distinguiendo entre control previo, concurrente y posterior.

Control previo: se realiza antes de la ejecución y tiene como finalidad prevenir errores o desvíos, mediante la fijación de normas, procedimientos y presupuestos.

Control concurrente: se ejerce durante la ejecución de las actividades, permitiendo realizar ajustes en tiempo real.

Control posterior: se aplica una vez finalizadas las operaciones, a través del análisis de resultados y la comparación con lo planificado.

Esta clasificación resulta especialmente relevante en el marco del sistema presupuestario, ya que permite comprender el rol del presupuesto tanto como herramienta de planificación anticipada como de evaluación posterior del desempeño.

3) Clasificación según el grado de formalización

Por su parte, desde la teoría organizacional, Chiavenato (2009) distingue los mecanismos de control según su grado de formalización, diferenciando entre control formal e informal.

Control formal e informal

El control formal se apoya en normas, procedimientos, sistemas de información y herramientas estructuradas, como los presupuestos y los reportes de gestión. Por su parte, el control informal se basa en la cultura organizacional, los valores compartidos y la supervisión directa.

En las Pymes, ambos tipos de control suelen coexistir, siendo el desafío lograr un equilibrio adecuado que permita mantener flexibilidad sin perder capacidad de control.

2.4. La Importancia del Control de Gestión en las Pymes

El control de gestión adquiere una relevancia aún mayor en el contexto de las Pymes, cuya estructura simple y recursos limitados requieren de un enfoque aún más disciplinado y eficiente para garantizar su competitividad. Sin un sistema de control adecuado, estas empresas pueden enfrentarse a problemas como desviaciones de costos, ineficiencias operativas o pérdida de oportunidades de mercado. Implementar prácticas de control de gestión puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de la empresa, ya que permite a los gerentes tomar decisiones informadas basadas en datos reales y no en suposiciones o intuiciones.

3. El Presupuesto como Herramienta para el Control Estratégico

El presupuesto se ha consolidado como una de las herramientas fundamentales en el proceso de control de gestión dentro de las organizaciones modernas. Su importancia radica en su capacidad para anticiparse a los acontecimientos futuros, mediante la planificación cuantificada de los recursos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos empresariales. En este sentido, el presupuesto permite no solo proyectar ingresos y gastos, sino también coordinar las funciones administrativas y evaluar el rendimiento en todas las áreas funcionales de una organización.

Dentro del contexto estratégico de las empresas, el presupuesto cumple una doble función: actúa como guía para la toma de decisiones y, por otro, como instrumento para el monitoreo, seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Su aplicación

efectiva requiere la participación de los distintos niveles jerárquicos, desde la alta dirección hasta los responsables operativos, favoreciendo el desarrollo de una cultura organizacional orientada a resultados y al control sistemático de la gestión.

En este marco, resulta necesario profundizar en el concepto de presupuesto desde una perspectiva teórica, a fin de comprender su alcance, funciones y relevancia dentro del sistema de control de gestión.

3.1. Concepto de Presupuesto

En el ámbito del control de gestión, el presupuesto destaca por su utilidad para la planificación, coordinación y control de las actividades organizacionales. Su relevancia radica en la posibilidad de traducir los objetivos estratégicos de la empresa en términos cuantitativos, lo que permite anticipar el uso de los recursos, orientar la toma de decisiones y evaluar el desempeño mediante la comparación entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado. De este modo, el presupuesto trasciende la mera estimación financiera y se integra al proceso de gestión como un instrumento esencial para el control estratégico.

Desde una perspectiva histórica, el concepto de presupuesto ha experimentado una evolución significativa. Sus antecedentes se remontan a prácticas elementales de previsión y administración de recursos en civilizaciones antiguas, vinculadas a la planificación de actividades económicas y a la asignación de recursos públicos. No obstante, es a partir del siglo XX cuando el presupuesto comienza a sistematizarse e incorporarse formalmente en el ámbito empresarial, consolidándose como una herramienta esencial para la gestión organizacional.

Esta evolución ha dado lugar a diversas definiciones, que reflejan distintos enfoques teóricos y niveles de complejidad. Del Río González (2009) define el presupuesto como una estimación programada y sistemática de las condiciones de operación y de los resultados que una organización espera obtener durante un período determinado. Esta definición resalta el carácter anticipado y ordenado del presupuesto, destacando su función como mecanismo de previsión y organización de las actividades empresariales.

Desde una perspectiva complementaria, Koontz y Weihrich (2012) definen al presupuesto como una declaración anticipada de resultados, expresados tanto en términos financieros como no financieros. Los autores enfatizan el componente monetario del presupuesto al señalar que, en muchas ocasiones, los presupuestos financieros pueden entenderse como la monetización de los planes. Asimismo, destacan su función de control dado que permite expresar de forma cuantitativa los planes y objetivos de la organización, proyectando ingresos, gastos y recursos para un período determinado.

Profundizando esta concepción, Burbano Ruiz (2005) amplía esta concepción al definir el presupuesto como la expresión cuantitativa formal de los objetivos que la administración se propone alcanzar, junto con las estrategias necesarias para lograrlos. Este enfoque resulta especialmente relevante para el presente estudio, ya que vincula explícitamente el presupuesto con la planificación estratégica. En dicha definición pueden identificarse tres componentes esenciales: la cuantificación de los objetivos, que posibilita su medición y control; la formalidad del proceso presupuestario, que asegura su validez institucional; y la orientación estratégica, que integra el presupuesto al sistema de control de gestión de la organización.

En una línea complementaria, Welsch, Hilton y Gordon (2005) conciben el presupuesto como un método sistemático y formalizado que permite a la dirección cumplir con sus responsabilidades de planificación, coordinación y control. Desde esta perspectiva, el presupuesto trasciende la mera proyección financiera y se configura como una herramienta de gestión integral, que articula la estrategia con la ejecución operativa y favorece la coordinación entre las distintas áreas funcionales.

Finalmente, Mallo y Merlo (1995) sostienen que el presupuesto es un medio de control, ya que permite identificar variaciones entre lo previsto y lo realizado, y así adoptar medidas correctivas. Además, debe tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios del entorno y a las prioridades estratégicas de la organización.

En síntesis, el presupuesto puede entenderse como un instrumento central del control de gestión, que permite anticipar escenarios, asignar recursos de manera eficiente, coordinar esfuerzos organizacionales y evaluar el desempeño mediante el análisis de desvíos. Su adecuada formulación y utilización contribuyen a reducir la incertidumbre, fortalecer la disciplina financiera y mejorar la calidad de la toma de decisiones. Estas características fundamentan su rol protagónico dentro de los sistemas presupuestarios y constituyen la base conceptual para el análisis de sus tipos, funciones y estructura, que se desarrollan en los apartados siguientes.

3.2 Tipos de Presupuesto

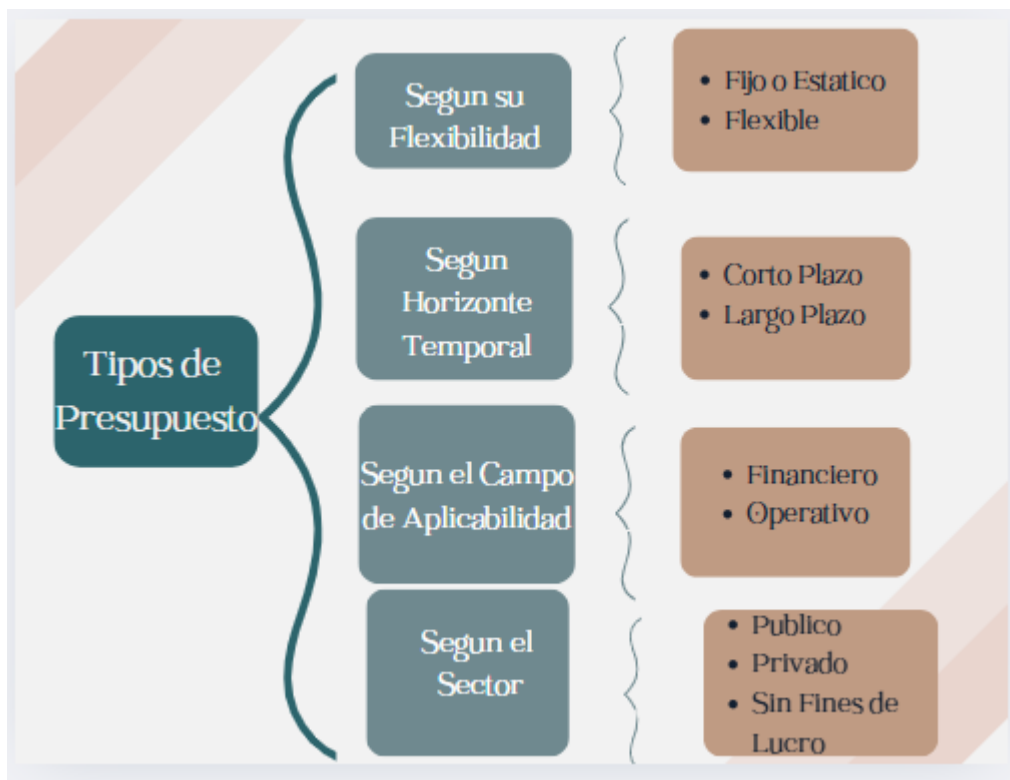
Según Burbano Ruiz (2005) el presupuesto puede clasificarse de diversas maneras, dependiendo de su grado de flexibilidad, el horizonte temporal que abarca, su campo de aplicación



o el sector económico en el que se utilice. En la Figura 2 se presentan las principales clasificaciones del presupuesto.

Figura 2

Cuadro sinóptico de tipos de presupuestos



Nota: Elaboración propia a partir de Burbano Ruiz (2005).

a) Según la flexibilidad

- Presupuesto fijo o estático: corresponde a aquel que se elabora para un nivel determinado de actividad y no se modifica ante variaciones en las condiciones reales de operación. Es útil en entornos estables, pero su rigidez puede limitar la capacidad de respuesta.

Contador Público Nacional

- Presupuesto flexible: se ajusta a los diferentes niveles de actividad, permitiendo realizar comparaciones más realistas entre lo planeado y lo ejecutado. Resulta especialmente útil en organizaciones con operaciones variables o en entornos dinámicos.

b) Según el horizonte temporal

- Presupuesto a corto plazo: generalmente cubre un período de un año y está orientado a apoyar la gestión operativa, facilitando el control periódico del desempeño.
- Presupuesto a largo plazo: comprende un horizonte temporal superior a un año y se emplea principalmente en la planificación estratégica y en la evaluación de proyectos de inversión, con el objetivo de definir metas de desarrollo organizacional.

c) Según el campo de aplicabilidad

- Presupuesto operativo: incluye los ingresos y egresos relacionados con las actividades básicas de la organización, tales como ventas, producción, compras, mano de obra directa, entre otros.
- Presupuesto financiero: recoge las proyecciones relacionadas con la situación financiera de la entidad. Incluye presupuestos de caja, inversiones, financiamiento y otros elementos que afectan los estados financieros.

d) Según el sector

Contador Público Nacional

- Sector público: corresponde al presupuesto del Estado y sus entidades, que cuantifica los ingresos fiscales y los gastos para cubrir funcionamiento, inversión y servicio de deuda. Tiene carácter legal y está sujeto a normas estrictas de control y transparencia.
- Sector privado: utilizado en empresas con fines de lucro para planificar, coordinar y controlar sus operaciones. Permite evaluar la rentabilidad, eficiencia y sostenibilidad financiera.
- Sector sin fines de lucro (tercer sector): incluye organizaciones como fundaciones, ONG o asociaciones civiles. Aunque no persiguen fines económicos, requieren herramientas presupuestarias para asegurar la viabilidad de sus proyectos y el uso eficiente de los recursos.

3.3. Funciones del Presupuesto

El presupuesto cumple un papel esencial dentro del sistema de control de gestión de las organizaciones, ya que articula la planificación estratégica con la operación diaria. Entre sus principales funciones se destacan las siguientes, las cuales se desprenden de los aportes de la literatura sobre presupuestación y control de gestión (Welsch et al., 2005; Horngren et al., 2012; Mallo y Merlo, 1995):

Contador Público Nacional

- **Planificación:** El presupuesto constituye una herramienta clave de proyección que permite anticipar y organizar las operaciones futuras. A través de él se establecen objetivos, se asignan recursos y se definen plazos y responsabilidades. De esta manera, la organización puede prever escenarios, evaluar riesgos y diseñar respuestas oportunas.
- **Coordinación:** Facilita la integración de las distintas áreas funcionales de la organización bajo un marco común de actuación. Esto contribuye a evitar duplicidades o conflictos operativos, asegurando la coherencia y alineación entre las decisiones departamentales y los objetivos institucionales.
- **Asignación de recursos:** El presupuesto permite distribuir de manera eficiente los recursos escasos, orientándolos hacia las actividades y proyectos que generen mayor valor para la organización. Esta función es fundamental para establecer prioridades y asegurar la viabilidad financiera de las decisiones estratégicas.
- **Control:** Al comparar los resultados reales con los valores presupuestados, el presupuesto se convierte en un mecanismo de control que permite identificar desviaciones, analizarlas y adoptar medidas correctivas. Este seguimiento continuo contribuye a mejorar la eficiencia operativa y la disciplina financiera.
- **Evaluación del desempeño:** Sirve como base objetiva para medir el grado de cumplimiento de las metas establecidas por cada área o unidad de la organización. Los resultados

Contador Público Nacional

obtenidos frente a lo presupuestado permiten valorar la eficiencia, la eficacia y el compromiso de los responsables con los objetivos institucionales.

- Comunicación interna: La elaboración presupuestaria involucra a diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales, lo que fomenta la participación, el consenso y el compromiso colectivo. Asimismo, el presupuesto actúa como un lenguaje común que facilita la comprensión y coordinación entre los distintos actores organizacionales.
- Toma de decisiones: Proporciona información cuantitativa y sistematizada que respalda el análisis de alternativas, la planificación de inversiones, la gestión del riesgo y el ajuste oportuno de las estrategias organizacionales.

En síntesis, un presupuesto bien estructurado no solo permite optimizar resultados y reducir la incertidumbre, sino que también fortalece la cultura organizacional orientada a la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad en todos los niveles.

3.4 Responsable del Presupuesto

Según Burbano Ruiz (2005), la elaboración del presupuesto constituye un proceso estructurado que debe desarrollarse de manera ordenada y con una clara asignación de responsabilidades. Para asegurar su correcta ejecución, resulta fundamental determinar el área

Contador Público Nacional

encargada de su formulación, la cual dependerá del tamaño y la complejidad organizativa de la empresa.

De acuerdo con el autor, en las pequeñas y medianas empresas, donde las operaciones no son complejas y el volumen de actividad es reducido, el trabajo presupuestal recae en el departamento de contabilidad, cuya jefatura asume las siguientes funciones:

- Mantener reuniones con la dirección general y con las jefaturas de cada departamento, a fin de conocer sus apreciaciones respecto al sistema presupuestario y las políticas de la organización.
- Revisar el sistema de contabilidad de costos, establecer criterios sobre la participación de los diferentes departamentos y diseñar los métodos y formatos que se aplicarán en la fase de control.
- Difundir la técnica de presupuestación en los niveles operativo y administrativo, capacitando al personal en el correcto diligenciamiento de las cédulas presupuestarias y en la elaboración del manual de presupuestos.
- Preparar informes para la dirección sobre las tendencias de ventas y costos, los niveles de inventario, la situación de tesorería y el análisis detallado de los estados financieros, que son insumos esenciales para los pronósticos.
- Presentar informes periódicos que permitan comparar los resultados previstos con los reales, analizar las desviaciones y sus causas, y proponer las medidas correctivas pertinentes.

Asimismo, Burbano Ruiz (2005) señala que en las empresas de mayor tamaño o con estructuras más complejas se recomienda la creación de un Comité de Presupuestos, dirigido por un Director de Presupuestos, quien coordina la recopilación de información de todas las áreas, consolida los presupuestos funcionales y elabora los estados financieros proyectados que servirán de base para la toma de decisiones por parte de la alta dirección.

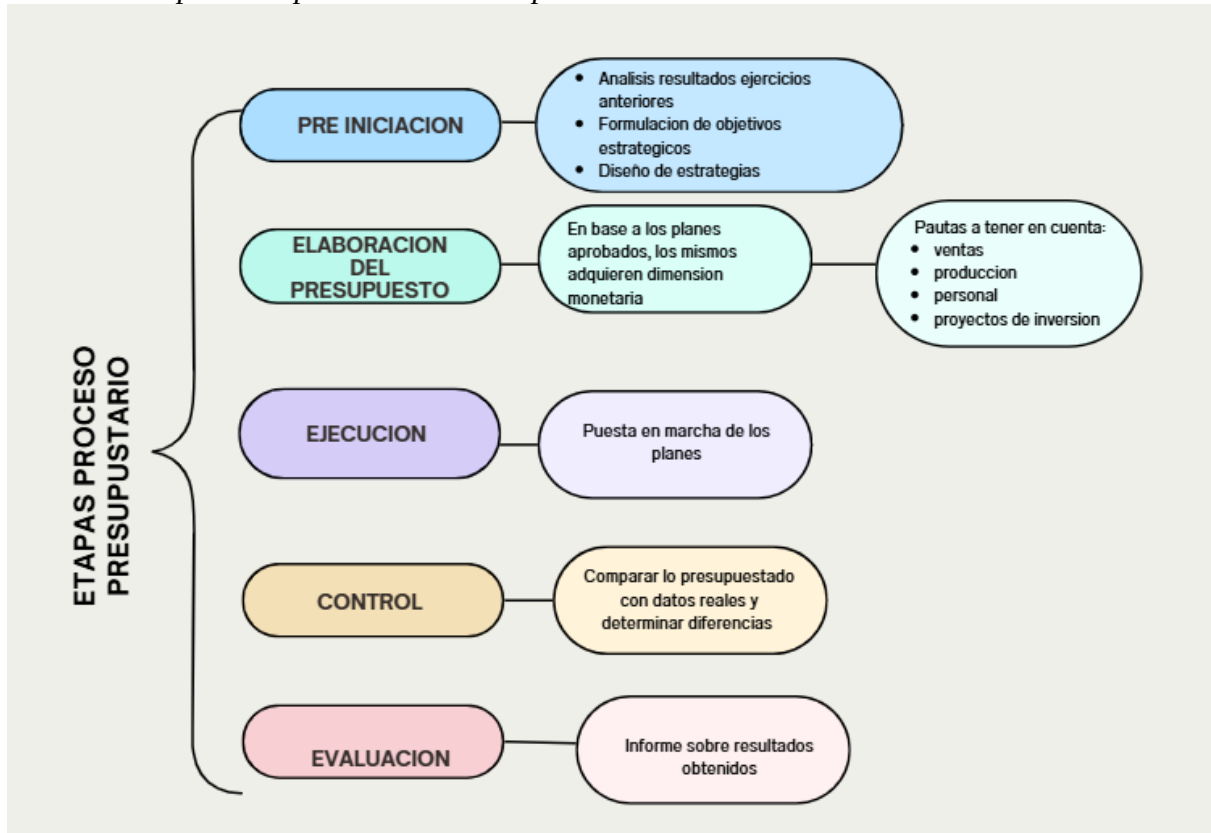
3.5 Etapas del Presupuesto

La elaboración del presupuesto constituye un proceso sistemático que se desarrolla a través de una serie de etapas interrelacionadas, cuyo objetivo es asegurar la coherencia entre la planificación estratégica, la ejecución operativa y el control de la gestión. Estas etapas conforman un ciclo continuo que permite anticipar escenarios, asignar recursos, evaluar resultados y retroalimentar el proceso de toma de decisiones.

Diversos autores, entre ellos Burbano Ruiz (2005), coinciden en señalar que el proceso presupuestario no debe concebirse como una actividad aislada ni estática, sino como un procedimiento dinámico que acompaña la gestión organizacional a lo largo del período presupuestado. En la Figura 3 se presenta el esquema general del proceso presupuestario.

Figura 3

Cuadro Sinóptico Etapas Proceso Presupuestario



Nota: Elaboración propia a partir de Burbano Ruiz (2005).

A continuación, se analizan en detalle cada una de las etapas que conforman el proceso presupuestario.

1 - Etapa de pre iniciación o diagnóstico

En esta etapa se analizan los resultados históricos de la empresa, el comportamiento de los principales indicadores de gestión y las condiciones del entorno económico y sectorial que pueden incidir en el desempeño futuro. Este análisis preliminar permite identificar fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas, y constituye la base para la definición de los objetivos generales y específicos del período presupuestario.

Asimismo, en esta instancia la alta dirección establece las directrices estratégicas y las premisas de planificación que guiarán la elaboración del presupuesto, tales como expectativas de crecimiento, políticas comerciales, criterios de inversión y supuestos macroeconómicos relevantes.

2 - Elaboración del presupuesto

Sobre la base de los objetivos y lineamientos definidos, se procede a la formulación de los distintos presupuestos que integran el sistema presupuestario. En esta etapa, los planes operativos y estratégicos adquieren una dimensión cuantitativa, expresándose en términos monetarios y no monetarios.

El proceso presupuestario se inicia, en general, con el presupuesto de ventas, a partir del cual se derivan los demás presupuestos operativos y financieros. La coherencia entre los distintos presupuestos resulta fundamental, dado que estos no se elaboran de manera independiente, sino que conforman un sistema integrado orientado al logro de los objetivos organizacionales.

El grado de detalle y la metodología de elaboración depende del tamaño, la complejidad y las características particulares de cada organización.

3 - Ejecución del presupuesto

La etapa de ejecución consiste en la puesta en marcha de los planes presupuestados, asignando responsabilidades a los distintos niveles y áreas de la organización. Durante esta fase,

el presupuesto actúa como una guía para la gestión cotidiana, orientando la utilización de los recursos y la toma de decisiones operativas.

La correcta ejecución presupuestaria requiere una adecuada comunicación interna y el compromiso de los responsables de cada área, de modo que los objetivos definidos sean comprendidos y asumidos como metas de gestión.

4. - Control presupuestario

El control presupuestario implica la comparación sistemática entre los valores presupuestados y los resultados reales obtenidos. Este análisis permite identificar desvíos, evaluar sus causas y determinar si responden a factores internos, externos o a deficiencias en la planificación.

El control no debe limitarse a la mera detección de diferencias, sino que debe orientarse a la generación de información útil para la adopción de medidas correctivas oportunas, contribuyendo así a mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión.

5 - Evaluación y retroalimentación

Al finalizar el período presupuestado, se realiza una evaluación integral de los resultados alcanzados, analizando el grado de cumplimiento de los objetivos y el desempeño de las distintas áreas de la organización. Esta evaluación final permite identificar aciertos y errores del proceso presupuestario, generando aprendizajes que servirán de base para la planificación de períodos futuros.

De este modo, el presupuesto se configura como un ciclo continuo de planificación, ejecución, control y evaluación, fortaleciendo el control de gestión y contribuyendo a una mejora permanente del desempeño organizacional.

Finalmente, cabe señalar que estas etapas serán desarrolladas y aplicadas de manera específica en el Capítulo II, donde se diseña e implementa el sistema presupuestario integral para la empresa objeto de estudio.

4. El Presupuesto Maestro o Integral

En el punto anterior se abordó el presupuesto como una herramienta esencial para el control estratégico, analizando sus definiciones, clasificaciones y funciones en distintos contextos organizacionales. Se evidenció cómo el presupuesto contribuye a la planificación, coordinación, control y toma de decisiones, actuando como un instrumento fundamental para alinear los recursos con los objetivos institucionales (Mallo & Merlo, 1995).

No obstante, si bien estos elementos son indispensables, su tratamiento aislado puede resultar insuficiente ante la complejidad de las organizaciones modernas. La creciente necesidad de articulación entre áreas, la interdependencia de los procesos y la exigencia de coherencia entre la estrategia y la operación requieren una visión más amplia e integrada del proceso presupuestario (Burbano Ruiz, 2005).

Es en este contexto donde emerge el sistema presupuestario integral, como una evolución lógica y necesaria del enfoque presupuestario tradicional. Esta concepción supera la simple elaboración de presupuestos individuales —de ventas, producción, caja o inversiones— para

consolidarlos en una estructura formal, coordinada y sistémica que refleje de forma coherente la totalidad de la gestión organizacional (Welsh & White, 1980).

En el marco de este sistema, el presupuesto maestro, también llamado presupuesto integral adquiere un rol central, al constituirse como la síntesis coordinada de todos los presupuestos funcionales. Su elaboración permite integrar las distintas dimensiones operativas y financieras de la organización en un único documento, favoreciendo la coherencia interna y la alineación con los objetivos estratégicos (Horngren, Sundem & Stratton, 2006). Así, el presupuesto maestro no solo expresa la planificación económica del período, sino que actúa como el núcleo operativo del sistema presupuestario integral, facilitando la evaluación de la viabilidad de los planes, la detección de desvíos y la toma de decisiones informadas (Burbano Ruiz, 2005).

Asimismo, Burbano Ruiz (2005) sostiene que un sistema presupuestario integral permite anticipar las necesidades de recursos, coordinar actividades entre los diferentes departamentos y realizar un seguimiento de los resultados en función de los planes establecidos. Este tipo de sistema no se limita a la mera asignación de recursos, sino que también facilita la evaluación continua de los resultados y la implementación de ajustes cuando sea necesario.

En conclusión, el sistema presupuestario integral permite que los presupuestos funcionales no solo se construyan en armonía entre sí, sino que también se inserten dentro de un marco estratégico mayor, asegurando consistencia en los objetivos, eficiencia en el uso de recursos y solidez en la toma de decisiones. Esta evolución representa un cambio de paradigma: del presupuesto como herramienta, al presupuesto como sistema.

4.1 Definición de Presupuesto Maestro

Burbano Ruiz (2005) lo define como una estructura formal que integra los presupuestos operativos, financieros y de inversión en un solo sistema, permitiendo establecer relaciones lógicas entre las diferentes áreas y niveles de la organización. Esta integración permite que las decisiones adoptadas en una unidad se consideren en el contexto del conjunto de la organización, fomentando la coherencia y el uso eficiente de los recursos.

Asimismo, Horngren, Sundem y Stratton (2012) plantean que el presupuesto maestro debe incluir presupuestos funcionales (como los de ventas, producción, compras, gastos operativos) y un presupuesto financiero (que incluye el flujo de efectivo, el estado de resultados proyectado y el balance general presupuestado), permitiendo una visión articulada entre la operación diaria y los objetivos financieros de largo plazo.

Además, Mallo y Merlo (1995) señalan que el presupuesto integral debe contemplar no solo el diseño técnico de los presupuestos, sino también los procesos de participación, seguimiento y retroalimentación necesarios para su implementación eficaz. La utilidad del sistema radica tanto en su función preventiva como correctiva: permite anticipar problemas y tomar decisiones basadas en información cuantificada y actualizada.

En resumen, el presupuesto maestro es más que la suma de presupuestos individuales: es una estructura de gestión sistemática, diseñada para asegurar que los objetivos de la organización sean alcanzables, realistas y coherentes entre sí. Su implementación adecuada permite mejorar la

eficiencia operativa, fortalecer el control interno y alinear los esfuerzos de todos los sectores con la estrategia general de la empresa.

4.2. Estructura del Presupuesto Maestro

El presupuesto maestro, también denominado presupuesto integral, constituye un plan que consolida de manera sistemática y coherente, todas las actividades económicas y financieras proyectadas por una organización para un período determinado, generalmente anual. Su finalidad es traducir los objetivos estratégicos de la empresa en términos cuantificables, facilitando la planificación, coordinación y control de la gestión.

En el caso de la empresa objeto de estudio, que desarrolla actividades de comercialización, el presupuesto maestro se estructura considerando las particularidades propias de este tipo de organizaciones, caracterizadas por la compra y venta de mercaderías sin procesos productivos propios. En este contexto, el sistema presupuestario se compone de dos grandes grupos: los presupuestos operativos y los presupuestos financieros.

4.2.1. Presupuestos Operativos. Los presupuestos operativos reflejan las actividades principales del negocio y constituyen la base para la planificación de los recursos necesarios para el desarrollo de la operatoria normal de la empresa. Estos presupuestos permiten anticipar el nivel de actividad esperado y evaluar el impacto económico de las decisiones operativas.

4.2.1.1 Presupuesto de Ventas. El presupuesto de ventas es el punto de partida del sistema presupuestario, ya que define el nivel de actividad previsto para el período analizado. Su objetivo

es estimar los ingresos proyectados de la empresa, considerando factores como la capacidad operativa, las condiciones del mercado y la estrategia comercial adoptada.

Este presupuesto cumple un rol central dentro del proceso de planificación, dado que establece las metas comerciales y sirve de base para la elaboración de los demás presupuestos operativos y financieros. Asimismo, cumple una función integradora, ya que vincula los planes de marketing, las decisiones de compras y la planificación financiera, asegurando la coherencia entre los objetivos estratégicos y los resultados esperados.

4.2.1.2 Presupuesto de Compras de Mercaderías. El presupuesto de compras de mercaderías estima las adquisiciones necesarias de bienes destinados a la reventa, en función de las ventas proyectadas y de las políticas de aprovisionamiento de la empresa. En las empresas comercializadoras, este presupuesto resulta fundamental, ya que garantiza la disponibilidad de mercaderías para atender la demanda prevista.

Además, permite anticipar los compromisos económicos derivados de las compras, facilitando la planificación de los desembolsos y la gestión del capital de trabajo, así como la negociación de condiciones con los proveedores.

4.2.1.3 Presupuesto de Inventarios. El presupuesto de inventarios tiene como finalidad planificar los niveles de existencias que la empresa mantendrá durante el período presupuestado. Su adecuada formulación permite asegurar la continuidad operativa, evitando tanto quiebres de stock como excesos de inventarios que puedan generar costos innecesarios.

En las empresas comercializadoras, este presupuesto se vincula estrechamente con el presupuesto de ventas y el presupuesto de compras, contribuyendo a una gestión eficiente de los recursos y a la optimización del ciclo operativo.

4.2.1.4 Presupuesto de Costo de Ventas. El presupuesto de costo de ventas permite estimar el costo de las mercaderías que se espera vender durante el período analizado. En empresas comercializadoras, este presupuesto se compone principalmente del costo de adquisición de los bienes para la reventa, ajustado por las variaciones esperadas en los inventarios, e incluye aquellos gastos directamente imputables al proceso de compra y acondicionamiento de las mercaderías.

Este presupuesto constituye un insumo fundamental para la determinación del margen bruto y para la evaluación del resultado económico proyectado, facilitando el análisis de la rentabilidad de la actividad comercial.

4.2.1.5 Presupuesto de Gastos Operativos. El presupuesto de gastos operativos comprende aquellos gastos necesarios para el funcionamiento normal de la empresa. En el caso de organizaciones comercializadoras, estos gastos suelen clasificarse en gastos de administración y gastos de comercialización, distinción que permite mejorar el control de gestión y realizar un análisis más preciso de los desvíos. De este modo, se diferencian los gastos vinculados a la gestión general de la empresa de aquellos asociados directamente a la actividad comercial.

Asimismo, los gastos operativos pueden presentar un comportamiento fijo o variable, en función de su relación con el nivel de actividad. En este sentido, su adecuada planificación resulta esencial para el control de la eficiencia operativa y para la toma de decisiones gerenciales.

Presupuesto de Gastos de Administración

El presupuesto de gastos de administración incluye aquellos gastos relacionados con la dirección, coordinación y gestión general de la empresa, que no se vinculan de manera directa con el proceso de venta. Estos gastos resultan necesarios para el sostenimiento de la estructura organizacional y para el normal desenvolvimiento de las actividades administrativas.

Presupuesto de Gastos de Comercialización

El presupuesto de gastos de comercialización comprende los gastos directamente asociados a la actividad de venta y a la generación de ingresos. Su finalidad es planificar los recursos necesarios para llevar adelante las acciones comerciales, promocionales y de distribución, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos por la organización.

4.2.1.6 Presupuesto de Recursos Humanos. El presupuesto de recursos humanos proyecta los costos laborales derivados de la dotación de personal necesaria para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este presupuesto considera la estructura organizativa de la empresa, las políticas de contratación y las condiciones laborales vigentes.

Su objetivo principal es estimar el costo total del personal durante el período presupuestado, asegurando la disponibilidad del capital humano requerido para las operaciones y permitiendo evaluar el impacto de las decisiones vinculadas a la dotación y remuneración sobre los resultados económicos de la empresa.

4.2.2. Presupuestos Financieros. Los presupuestos financieros reflejan el impacto de las operaciones planificadas sobre la situación financiera de la empresa. Su finalidad es anticipar los flujos de fondos, las necesidades de financiamiento y la evolución patrimonial, contribuyendo a la toma de decisiones financieras oportunas.

4.2.2.1 Presupuesto de Caja. El presupuesto de caja, también llamado Flujo de Fondos, constituye una herramienta fundamental de la planificación financiera de corto plazo, ya que permite prever los ingresos y egresos de efectivo esperados durante el período presupuestado. Su objetivo es asegurar la liquidez necesaria para el funcionamiento continuo del negocio, anticipar

posibles desequilibrios financieros y evaluar la necesidad de financiamiento o la disponibilidad de excedentes.

Este presupuesto facilita el control del efectivo y contribuye a una gestión financiera más eficiente, reduciendo el riesgo de problemas de liquidez.

A modo ilustrativo, en la Figura 4 se presenta un ejemplo de presupuesto de caja, también denominado flujo de fondos proyectado.

Figura 4

Flujo de Fondos Proyectado

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO (INDIRECTO)

<i>Cash Flow Proyectado (Método Indirecto)</i>	M0	M1	M2	M3	M4	M5
EBITDA						
menos CAPEX (inversiones de capital)						
Variaciones de Capital de Trabajo/Fondo de maniobra						
Impuesto a las Ganancias						
Cash Flow Operativo		0	0	0	0	0
Intereses						
Variaciones de Deuda Financiera						
Dividendos						
Inversión						
Cash Flow Final	0	0	0	0	0	0
Cash Flow Acumulado	0	0	0	0	0	0

<i>Estado de Capital de Trabajo/ Fondo de maniobra</i>	M0	M1	M2	M3	M4	M5
Cuentas a Cobrar	0					
Bienes de Cambio	0					
Cuentas a Pagar	0					
Deudas Fiscales	0					
Capital de Trabajo	0					
Variaciones de Capital de Trabajo/Fondo de maniobra	0	0	0	0	0	0

Cuadro 1. Modelo de Flujo de fondos proyectado obtenido de curso sobre proyectos de inversión dictado por la UNCuyo.

Nota: Tomado de Comperatore y Domínguez Soler (2021), página 20.

4.2.2.2 Presupuesto de Inversiones de Capital. El presupuesto de inversiones de capital tiene como finalidad planificar las adquisiciones de activos fijos necesarias para el desarrollo y

crecimiento de la empresa. A través de este presupuesto se evalúa la conveniencia económica de las inversiones y su contribución al logro de los objetivos estratégicos.

La planificación de las inversiones permite anticipar los desembolsos asociados y analizar su impacto sobre la estructura financiera y la capacidad operativa de la organización.

4.2.2.3 Estado de Resultados Proyectado. El estado de resultados proyectado muestra los ingresos y egresos estimados para un período determinado, permitiendo anticipar el resultado económico del ejercicio presupuestado. Este estado resume el desempeño financiero esperado de la empresa y constituye una herramienta clave para evaluar la rentabilidad de las operaciones planificadas.

En la Figura 5 se expone un ejemplo esquemático del presupuesto analizado.

Figura 5

Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Estado de Resultados	M0	M1	M2	M3	M4	M5
Cantidad de Unidades						
Precio Promedio de Venta						
Ventas Netas						
Costo de Venta Unitario	0%					
Costo de Ventas						
Margen Bruto		0	0	0	0	0
% sobre ventas						
Gastos Administrativos		0	0	0	0	0
Gastos Comerciales		0	0	0	0	0
Otros Ingresos - Neto		0	0	0	0	0
EBITDA (Rtado antes de int., imp., deprec y amort)	0	0	0	0	0	0
% sobre ventas						
Depreciación y Amortización						
EBIT (Rtado antes de intereses e impuestos)	0	0	0	0	0	0
Intereses		0	0	0	0	0
Impuesto a las ganancias						
Resultado Neto	0	0	0	0	0	0

Cuadro 2. Modelo de Estado de resultados proyectado obtenido de curso sobre proyectos de inversión dictado por la UNCuyo.

Nota: Tomado de Comperatore y Domínguez Soler (2021), página 21.



Contador Público Nacional

4.2.2.4 Estado de Situación Patrimonial Projectado. El estado de situación patrimonial proyectado presenta los derechos y obligaciones de la empresa al final del período presupuestado. Su elaboración se basa en las proyecciones derivadas de los presupuestos operativos y financieros, y permite visualizar la evolución esperada del activo, pasivo y patrimonio neto.

Con el fin de ejemplificar lo expuesto, la Figura 6 muestra un Estado de Situación Patrimonial Projectado.

Figura 6

Estado de Situación Patrimonial Projectado

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADO

Balance General Projectado	M0	M1	M2	M3	M4	M5
Activo						
Activo Corriente						
Caja y Bancos						
Exceso / (Defecto) Caja Operativa						
Creditos por ventas						
Otros créditos						
Bienes de Cambio						
Total Activo Corriente	0					
Otros Créditos						
Inversiones						
Bienes de Uso						
Activos Intangibles						
Total Activo no Corriente						
Total Activo						
Pasivo						
Pasivo Corriente						
Deudas comerciales						
Préstamos						
Remuneraciones y cargas sociales						
Deudas Fiscales						
Otros Pasivos						
Total Pasivo Corriente						
Pasivo no Corriente						
Préstamos		0	0	0	0	0
Cargas fiscales		0	0	0	0	0
Otros pasivos		0	0	0	0	0
Previsiones		0	0	0	0	0
Total Pasivo no Corriente	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo Corriente	0	0	0	0	0	0
Patrimonio Neto						
Capital	0	0	0	0	0	0
Ganancias Reservadas						
Resultado del Ejercicio						
Total Patrimonio Neto						
Total Patrimonio Neto + Pasivo						

Cuadro 3. Estado de situación patrimonial proyectado obtenido de curso sobre proyectos de inversión dictado por la UNCuyo

Nota: Tomado de Comperatore y Domínguez Soler (2021), página 22.

4.2.3. Integración del Presupuesto Maestro

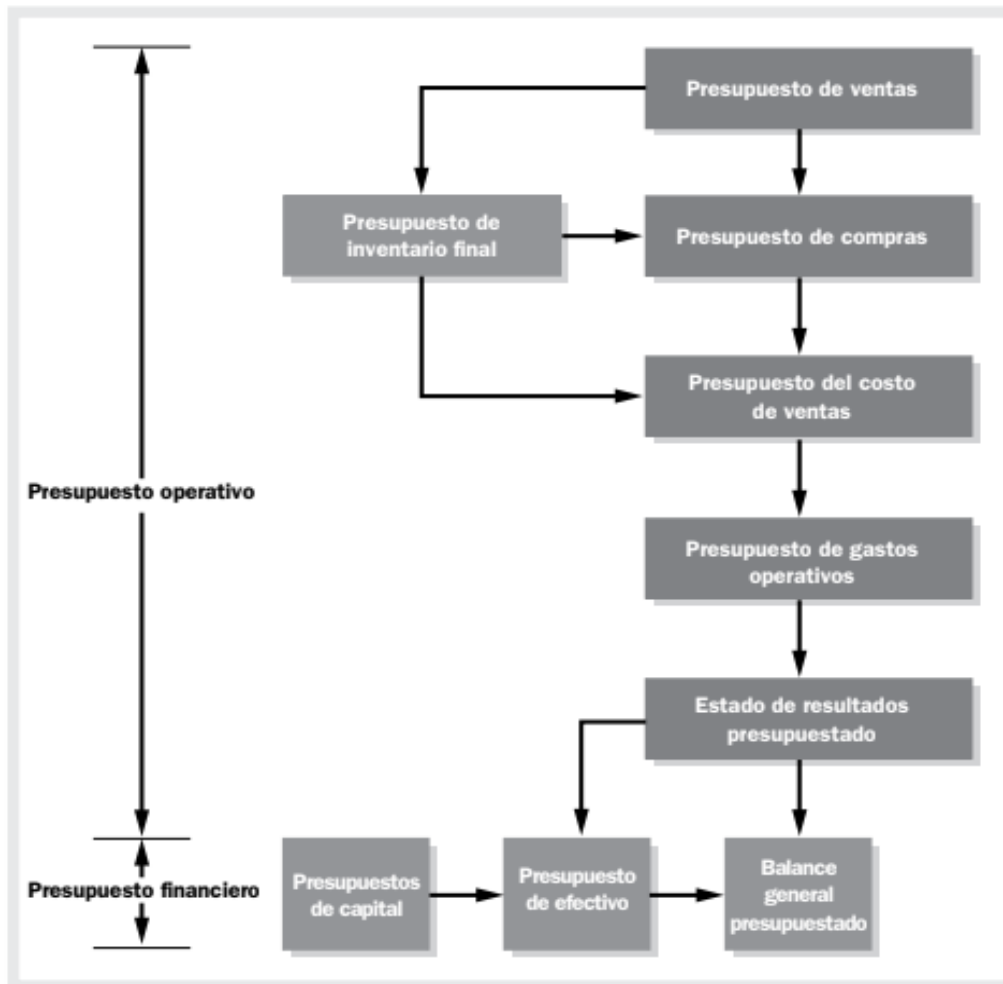
El presupuesto maestro se construye de forma secuencial, iniciándose con el presupuesto de ventas, del cual se derivan los demás presupuestos funcionales. Su elaboración requiere la participación coordinada de todas las áreas de la organización, garantizando la coherencia interna y la alineación con los objetivos estratégicos.

La utilidad del presupuesto maestro radica en su capacidad para transformar los planes estratégicos en términos cuantificables, facilitar la coordinación interdepartamental y permitir la evaluación sistemática del desempeño organizacional.

A continuación, se presenta un ejemplo ilustrativo de presupuesto maestro, el cual se expone en la Figura 7.

Figura 7

Esquema Presupuesto Maestro



Nota: Tomado de Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2007). Contabilidad administrativa (13.^a ed.) página 300

4.3. Ventajas del Presupuesto Maestro

El presupuesto maestro, como eje central del sistema presupuestario integral, aporta una serie de beneficios clave para la gestión organizacional. Su diseño estructurado, su enfoque integrador y su orientación al cumplimiento de objetivos estratégicos lo convierten en una herramienta indispensable para la dirección efectiva de las organizaciones. Según Horngren et al. (2012; 2014), entre las principales ventajas del presupuesto maestro se encuentran:

- Integración y coordinación organizacional
- Claridad en la asignación de recursos
- Facilita la planificación financiera
- Base para el control de gestión
- Motivación y responsabilidad
- Soporte para la toma de decisiones
- Mejora de la comunicación interna

En definitiva, el presupuesto maestro no solo traduce los objetivos estratégicos en cifras operativas, sino que también fortalece la cultura organizacional orientada a la planificación, la eficiencia y el control.

4.4. Limitaciones del Presupuesto Maestro

Si bien el presupuesto maestro representa una herramienta poderosa para la planificación y el control organizacional, también presenta ciertas limitaciones que deben considerarse al momento de su diseño, aplicación y seguimiento.

Contador Público Nacional

Los autores Horngren, Sundem y Stratton (2006) y Horngren, Datar y Rajan (2012), destacan que el proceso presupuestario tradicional enfrenta tanto restricciones técnicas como problemas de comportamiento que pueden reducir su efectividad.

Entre las principales limitaciones identificadas se encuentran las siguientes:

- Rigidez del enfoque tradicional: el presupuesto maestro suele elaborarse de manera anual y con poca capacidad de ajuste, lo que dificulta su adaptación a cambios rápidos del entorno económico o del mercado.
- Enfoque excesivamente financiero: tiende a centrarse en los resultados monetarios, dejando de lado variables cualitativas o estratégicas, como la satisfacción del cliente, la innovación o la mejora continua.
- Costos de elaboración y mantenimiento: su preparación exige una importante inversión de tiempo, recursos y coordinación interdepartamental, lo cual puede volverlo un proceso burocrático.
- Conflictos entre áreas funcionales: las metas presupuestarias pueden generar tensiones o competencia entre departamentos, especialmente cuando los objetivos individuales no están alineados con las metas globales de la organización.
- Desmotivación por metas impuestas: cuando el proceso presupuestario es autoritario o centralizado, los empleados pueden percibirlo como una imposición, reduciendo su compromiso y fomentando conductas disfuncionales.

- Peligro de orientación cortoplacista: al enfocarse en alcanzar los objetivos del periodo, puede descuidarse la visión estratégica o las inversiones de largo plazo.
- Dependencia del comportamiento pasado: las proyecciones suelen basarse en resultados históricos, lo que puede limitar la innovación y la detección de nuevas oportunidades.

Asimismo, los autores sugieren complementar el presupuesto maestro con enfoques más dinámicos y participativos —como los presupuestos continuos (rolling budgets), el presupuesto base cero, la gestión basada en actividades (Activity Based Budgeting, ABB) y modelos más recientes como el beyond budgeting— con el propósito de atenuar los efectos de las limitaciones inherentes al modelo tradicional y promover una gestión más adaptable y estratégica.

5. Diseño e Implementación de un Sistema Presupuestario para una Pyme

El diseño de un sistema presupuestario integral constituye un proceso estratégico clave, orientado a estructurar cómo una organización planifica, coordina y controla el uso eficiente de sus recursos financieros. Lejos de ser una mera herramienta contable, este sistema se concibe como una arquitectura de gestión que vincula la visión estratégica de la empresa con su operatividad cotidiana. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), su diseño debe considerar no sólo criterios técnicos, sino también aspectos como la adaptabilidad y la simplicidad, a fin de asegurar una implementación efectiva y sostenible.

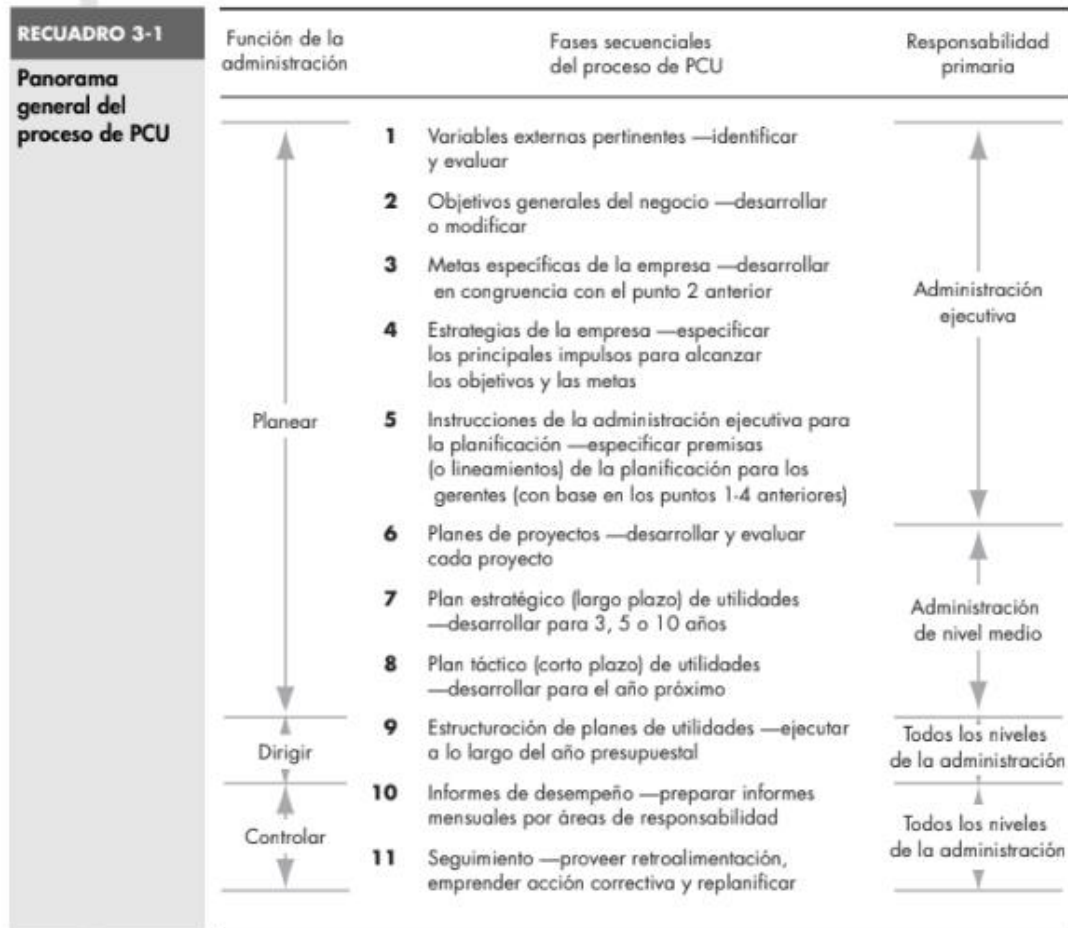
Una vez diseñado, el paso siguiente es la implementación del sistema dentro de la organización. Este proceso implica trasladar el modelo conceptual a la práctica diaria, lo cual requiere una planificación cuidadosa y el compromiso activo de todas las áreas involucradas. En el contexto específico de una Pyme, la implementación debe atender a sus particularidades culturales, estructurales y operativas, asegurando que las herramientas presupuestarias se integren de manera funcional a las operaciones cotidianas de la empresa.

5.1 Etapas del diseño

Para el presente trabajo de investigación se adopta como base metodológica el modelo de planificación y control integral de utilidades desarrollado por Welsch, Hilton y Gordon (2005). Este modelo se estructura en once pasos que permiten una implementación sistemática, progresiva y coherente de un sistema presupuestario en una organización. Cada paso constituye una etapa clave para asegurar la integración entre los objetivos estratégicos, la planificación operativa y el control administrativo. A continuación, se detallan los pasos, tal como se muestra en la Figura 8.

Figura 8

Etapas del diseño presupuestario



Nota: Tomado de Welsh, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera, C. (2005). Presupuestos: Planificación y control. Página 74.

Como se observa en la Figura 8, el proceso se estructura en una secuencia lógica de etapas, las cuales se describen a continuación.

1. Identificación y evaluación de las variables externas:

El primer paso consiste en reconocer y analizar las variables del entorno que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa. Estas variables pueden ser económicas, sociales, políticas, legales, tecnológicas, ambientales o del mercado. Su evaluación permite anticipar tendencias, riesgos y oportunidades, sirviendo como base para el desarrollo de objetivos y estrategias realistas.

2. Desarrollo de los objetivos generales de la empresa:

Una vez comprendido el contexto externo, se definen los objetivos generales de largo plazo de la organización. Estos deben expresar la misión, visión y propósito institucional, y servir como punto de partida para toda la planificación estratégica y presupuestaria. Son formulados por la alta dirección y deben ser ampliamente comunicados dentro de la entidad.

3. Desarrollo de metas específicas para la empresa:

En esta etapa, los objetivos generales se traducen en metas específicas, cuantificables y con un horizonte temporal definido. Estas metas permiten evaluar posteriormente el desempeño real, y deben estar alineadas con las capacidades y recursos de la organización.

4. Desarrollo y evaluación de las estrategias de la compañía:

El paso siguiente consiste en identificar y valorar las distintas estrategias posibles para alcanzar las metas planteadas. Estas estrategias pueden referirse a áreas como marketing, producción, recursos humanos, tecnología o expansión de mercados. La evaluación incluye análisis de costos, riesgos, impacto esperado y viabilidad operativa.

5. Instrucciones de la administración ejecutiva para la planificación:

La dirección ejecutiva debe emitir lineamientos formales que orienten el proceso presupuestario. Estas instrucciones incluyen premisas básicas de planificación (por ejemplo, tasas de inflación esperadas, crecimiento proyectado, restricciones presupuestarias) y criterios para la elaboración de los distintos presupuestos operativos.

6. Preparación y evaluación de los planes de proyectos:

En este paso se elaboran planes específicos para proyectos clave de inversión, mejora o expansión. Cada uno debe ser evaluado individualmente en términos de viabilidad técnica, impacto financiero, retorno esperado y coherencia con la estrategia general. Estos planes pueden influir en el diseño del presupuesto de capital y en las proyecciones de flujo de efectivo.

7. Desarrollo y aprobación de los planes estratégico y táctico de utilidades:

Aquí se integran dos niveles de planificación:

- El **plan estratégico de utilidades**, de largo plazo, proporciona una visión general del desempeño esperado.
- El **plan táctico de utilidades**, de corto plazo, que detalla ingresos, costos y utilidades esperadas por departamentos, productos o centros de responsabilidad. Ambos planes deben ser aprobados por la dirección y servirán como base para la evaluación del desempeño.

8. Implantación de los planes de utilidades:

Una vez aprobados, los planes deben ser implementados en toda la organización. Esto implica la asignación de responsabilidades, la distribución de los presupuestos a cada unidad o centro de costos y la comunicación clara de las metas a los responsables operativos. La participación activa del personal es clave para garantizar su cumplimiento.

9. Uso de los informes periódicos de desempeño:

Durante el periodo presupuestario, se deben generar informes periódicos que comparen el desempeño real con el presupuestado. Estos informes permiten detectar desviaciones, evaluar tendencias y tomar decisiones informadas. La frecuencia de los informes depende de la naturaleza de la actividad y del nivel de responsabilidad evaluado.

10. Uso de los presupuestos flexibles:

Los presupuestos flexibles permiten adaptar las metas financieras a distintos niveles de actividad real. Son especialmente útiles en entornos de alta variabilidad o cuando existen componentes de costos variables. Su uso facilita el análisis de desviaciones y mejora la evaluación del desempeño.

11. Implantación del seguimiento:

Finalmente, el sistema debe incluir mecanismos de seguimiento para revisar periódicamente el cumplimiento de los planes, analizar las causas de las desviaciones y tomar medidas correctivas. Este paso cierra el ciclo de gestión presupuestaria y proporciona retroalimentación para mejorar los procesos de planificación futuros.

5.2. Factores críticos a considerar

Durante la implementación, hay una serie de aspectos clave que deben ser gestionados con especial atención:

- Compromiso de la alta dirección: El éxito de la implementación depende del apoyo activo de los directivos. Su liderazgo debe ser visible, impulsando el uso del sistema y tomando decisiones basadas en sus resultados.
- Comunicación interna clara: Una comunicación efectiva evita malentendidos y ayuda a alinear expectativas. Es fundamental explicar que el sistema presupuestario no es un mecanismo de control punitivo, sino una herramienta de gestión para mejorar el desempeño.
- Cultura organizacional: Muchas Pymes no están habituadas al trabajo con herramientas formales de planificación. Por ello, es importante introducir el cambio de manera progresiva, generando una cultura presupuestaria basada en la responsabilidad y la mejora continua.
- Flexibilidad del sistema: El sistema presupuestario debe estar preparado para adaptarse a cambios en el entorno o en la estructura de la empresa. La posibilidad de realizar re-presupuestaciones o ajustes sobre la marcha es clave en contextos económicos volátiles

como el argentino.

- Retroalimentación y mejora continua: La implementación del sistema constituye un proceso dinámico y perfectible, que requiere la incorporación de mecanismos de retroalimentación (reuniones post-ciclo, encuestas internas, revisión de indicadores) para su ajuste y mejora continua.

5.3. Indicadores de éxito de la implementación

Para evaluar la efectividad de la implementación, pueden utilizarse indicadores como:

- Porcentaje de cumplimiento del cronograma de implementación.
- Nivel de participación de las áreas responsables.
- Cumplimiento de metas presupuestarias (ingresos, gastos, resultados operativos).
- Número y calidad de los reportes generados.
- Nivel de satisfacción del equipo con el sistema.

6. Conclusión del Capítulo I

A lo largo de este capítulo se han abordado los principales conceptos vinculados al control de gestión, los sistemas presupuestarios y, particularmente, el presupuesto maestro como herramienta estratégica fundamental para las organizaciones. Se ha evidenciado cómo el presupuesto, más allá de ser una proyección financiera, constituye un instrumento de planificación, coordinación, control y evaluación que permite alinear los recursos con los objetivos institucionales.

Asimismo, se ha destacado la importancia de adaptar estas herramientas al contexto específico de las pequeñas y medianas empresas argentinas, especialmente aquellas que, como la Pyme bajo análisis, operan en un entorno económico caracterizado por la incertidumbre y la escasez de recursos. La implementación de un sistema presupuestario integral representa una oportunidad concreta para profesionalizar la gestión. Así mismo, permite mejorar la toma de decisiones y fortalecer la sostenibilidad empresarial.

Sobre esta base conceptual, en los siguientes capítulos se desarrollará el proceso de diseño e implementación del sistema presupuestario en la empresa objeto de estudio. Se detallarán las etapas metodológicas, los criterios técnicos adoptados, las particularidades organizativas consideradas y los indicadores utilizados para evaluar su eficacia. Este abordaje práctico permitirá contrastar la teoría con la realidad operativa de la empresa, aportando evidencia empírica sobre la aplicabilidad y beneficios de este tipo de herramientas en el ámbito de las Pymes locales.

Capítulo II - Aplicación Práctica: Diseño del sistema presupuestario integral

El presente capítulo constituye la continuación natural del desarrollo teórico expuesto en el capítulo anterior. En él se traslada el marco conceptual del sistema presupuestario a un contexto real, mediante el análisis y la aplicación de una propuesta práctica en una pequeña y mediana empresa del sector energético. El objetivo es demostrar la viabilidad y utilidad de un sistema presupuestario integral adaptado a las condiciones operativas, financieras y organizativas de una empresa en etapa de crecimiento.

1. Introducción

El capítulo se centra en el diseño de un sistema presupuestario integral, aplicado a la empresa objeto de estudio.

Su propósito es materializar las herramientas expuestas en el capítulo anterior en un entorno empresarial concreto, considerando las limitaciones y necesidades propias de una organización pequeña.

El enfoque metodológico adoptado es descriptivo y cualitativo, sustentado en entrevistas, observación y análisis de información interna.

El sistema propuesto se estructura en etapas que incluyen el diagnóstico y el diseño técnico, buscando fortalecer la gestión económica y la toma de decisiones.

2. Descripción General de La Empresa

La organización analizada es una Pyme dedicada a la comercialización de sistemas de energía solar.

Contador Público Nacional

Constituida en 2022 bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) y con sede en el departamento de Luján de Cuyo, provincia de Mendoza.

Se trata de una empresa familiar, dirigida por dos socios que concentran las funciones directivas, técnicas y administrativas.

Su actividad se orienta a la provisión de soluciones energéticas sustentables para hogares, comercios e industrias, con el propósito de promover el uso responsable de los recursos naturales y reducir el impacto ambiental.

La empresa basa su accionar en un enfoque de triple impacto —económico, social y ambiental—, y busca consolidarse en el mercado local de energías renovables.

El sistema presupuestario que aquí se propone tiene como finalidad profesionalizar su gestión, optimizar la utilización de recursos y establecer una base sólida para su crecimiento futuro.

3. Misión, Visión y Valores

Con el propósito de comprender la orientación estratégica y los principios que guían el accionar de la empresa, se presenta a continuación la misión, visión y valores institucionales, según lo expresado en su sitio web oficial. Estos elementos constituyen la base conceptual sobre la cual se sustentan las decisiones empresariales, la planificación de sus actividades y la implementación de herramientas de gestión, como el sistema presupuestario integral propuesto.

La misión refleja la razón de ser de la organización y el valor que busca generar para sus clientes y para la sociedad; la visión, el horizonte hacia el cual dirige sus esfuerzos y su proyección

futura; y los valores, los principios éticos y conductuales que orientan su desempeño diario y la cultura organizacional.

Según lo publicado en su página web, la empresa define los siguientes enunciados estratégicos:

Misión: “Ofrecer soluciones integrales que permitan habitar hogares y desarrollar actividades económicas e institucionales minimizando el impacto en el medio ambiente. Todo ello, manteniendo altos estándares de confort, productividad y rentabilidad.”

Visión: “Ser una empresa líder en Argentina en Proyectos Sustentables, a través del desarrollo de propuestas integrales, de calidad y alto valor agregado, con el mejor costo-beneficio para nuestros clientes.”

Valores:

1. “Nos mueve la conciencia: Nos preocupa la preservación del medio ambiente, tanto en el ámbito de nuestros negocios y actividades comerciales como en todas las actividades que hacen a nuestro funcionamiento.

Valoramos por sobre todas las cosas la vida de las personas.

Estamos convencidos que la mejor forma de desarrollar nuestra actividad es conformando una empresa inclusiva, diversa y con igualdad de oportunidades. Cuidamos a nuestros colaboradores y colaboradoras, su salud, seguridad y bienestar psicofísico, y su realización económica y cultural.”

Contador Público Nacional

2. “Nos inspiran los desafíos: Conformamos un equipo creativo para brindar soluciones eficientes a nuestros clientes.

Ayudamos a nuestros clientes a tomar decisiones rentables, bajo la premisa “si no es negocio para ambas partes, no es negocio”.

Buscamos ser innovadores, atentos a desarrollar y absorber las mejores y más eficientes tecnologías de la industria en la que nos desempeñamos.”

3. “Nos conecta el compromiso: ¡Trabajo pactado, trabajo realizado! Con excelencia y cumpliendo plazos, tiempos y costos según lo acordado con nuestros clientes.

Contamos con procesos establecidos y documentados, pero ágiles y adaptativos, ajustados a las prácticas más eficientes y seguras.

Nos comprometemos a desarrollar nuestras actividades de una forma transparente, ética y honesta. Con la premisa que todo vale dentro de la ley, nada fuera de ella.”

4. “Nos obsesiona la cocreación de soluciones: Nos gusta trabajar en equipo, internamente y en conjunto con nuestros clientes, proveedores y prestadores de servicios. Entendemos que no existe mejor forma de llegar a resultados excelentes.

Promovemos la comunicación fluida y la generosidad, tanto en el relacionamiento interpersonal dentro de la organización como en la cooperación y asociativismo con la industria, entes gubernamentales y comunidad en general.”

5. “Nos encanta celebrar juntos: ¡Celebremos! el solo hecho de marcar una tarea como finalizada, o el gran hecho de concluir un proyecto con éxito y en equipo, sabiendo que en el proceso pasamos por momentos gratificantes y por otros que no tanto, pero que lo terminamos y estamos felices de que su resultado y el proceso para llegar a él honra y honró todos nuestros valores.”

4. Diagnóstico inicial de la empresa

El diagnóstico se realizó a partir de entrevistas con los directivos, análisis de registros contables y observación de los procesos administrativos.

Se identificaron las principales características estructurales, operativas y financieras que condicionan la gestión actual de la empresa.

4.1. Estructura Organizacional y Funcionamiento

La empresa presenta una estructura organizacional simple y altamente centralizada, conformada por dos socios que concentran la totalidad de las funciones directivas, técnicas y administrativas. No existen áreas diferenciadas ni procedimientos formalizados, lo que genera una fuerte dependencia de los directivos y limita la delegación de responsabilidades.

Desde una perspectiva funcional, pueden reconocerse diversas áreas que operan en la práctica —administración y finanzas, comercial y ventas, ingeniería y diseño de proyectos, instalaciones y servicio técnico, y logística y compras—, aunque ninguna se encuentra formalmente definida. Todas estas funciones recaen actualmente sobre los socios, quienes coordinan los procesos mediante herramientas básicas, como hojas de cálculo, y a través de canales

de comunicación informales. En el caso específico del área de instalaciones, el servicio de montaje de paneles solares no es realizado con recursos humanos propios, sino que se encuentra tercerizado mediante la contratación de prestadores externos, siendo los socios responsables de la coordinación y supervisión de dichas tareas. Este esquema organizacional, caracterizado por una elevada centralización y bajo nivel de formalización, resulta adecuado para el volumen actual de operaciones, pero revela su fragilidad frente a un eventual incremento de la demanda o una diversificación de actividades.

En cuanto a los procesos internos, la organización carece de procedimientos documentados, manuales operativos y protocolos estandarizados. Las tareas se asignan y ejecutan de manera flexible, según la disponibilidad de los socios y las necesidades de cada proyecto. La planificación se limita al control de los cronogramas de instalación y de los costos fijos, sin un sistema formal de proyección financiera ni de análisis sistemático de la información. Esta falta de formalización genera riesgos operativos, duplicación de esfuerzos y una dependencia excesiva de la experiencia individual, dificultando la implementación de mecanismos de control y mejora continua.

Asimismo, la toma de decisiones se encuentra completamente centralizada en los socios. Si bien este modelo favorece la agilidad en contextos pequeños, restringe la capacidad de crecimiento y dificulta la futura delegación de responsabilidades. La ausencia de perfiles especializados en áreas clave —como finanzas, ingeniería, recursos humanos o marketing— constituye un desafío para garantizar un desarrollo sostenido y ordenado en el mediano plazo.

A fin de representar de manera visual la estructura vigente, en la Figura 9 se presenta el esquema organizacional actual de la empresa. En él puede observarse la concentración de

funciones en los socios, quienes asumen simultáneamente las tareas directivas, técnicas y administrativas.

Figura 9

Organigrama actual de la empresa



Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

Esta estructura resulta funcional para el volumen operativo presente, pero limita la delegación y dificulta la expansión futura.

4.2. Gestión Económica y Financiera

El control financiero se realiza de manera básica, mediante el uso de planillas de cálculo que registran ingresos y egresos mensuales.

No existen presupuestos formales ni proyecciones financieras a mediano plazo.

Las decisiones económicas se toman según la disponibilidad de liquidez y los aportes de los socios, sin un análisis integral de rentabilidad ni previsión de flujos futuros.

4.3. Herramientas de Gestión Utilizadas

Las herramientas empleadas se limitan a hojas de cálculo, sin integración de software contable ni sistemas de control de gestión.

La información disponible resulta insuficiente para evaluar el desempeño general, aunque los directivos manifiestan la intención de incorporar herramientas más formales y sistemáticas.

4.4. Análisis FODA

Con el objetivo de sintetizar los principales hallazgos del diagnóstico organizacional, se realizó un análisis FODA, herramienta que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que caracterizan la situación actual de la empresa.

Este instrumento posibilita una visión integral del contexto interno y externo, y constituye un punto de partida fundamental para la formulación de estrategias y la planificación presupuestaria posterior.

La información recopilada se resume en la Tabla 1, donde se destacan los factores más significativos para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Tabla 1
Análisis FODA

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Conocimiento técnico especializado de los socios fundadores. - Alta calidad en la ejecución de proyectos e instalaciones. - Compromiso personal con la misión y los valores de la empresa. - Flexibilidad operativa y rápida capacidad de respuesta.	- Expansión del mercado de energías renovables en Argentina. - Creciente conciencia ambiental y demanda de soluciones sustentables. - Incentivos fiscales y programas de promoción para energías limpias. - Potencial de alianzas estratégicas con proveedores e instituciones del sector.
DEBILIDADES	AMENAZAS
- Falta de formalización de áreas y procesos. - Dependencia operativa y decisional de los socios. - Ausencia de planificación financiera y presupuestaria sistemática. - Limitada capacidad de gestión administrativa y control interno.	- Alta inflación y volatilidad económica nacional. - Cambios en la regulación energética y en los marcos de incentivos. - Incremento de la competencia en el mercado local. - Dificultades de acceso al financiamiento para Pymes.

Nota: Elaboración propia a partir de información suministrada por la empresa.

El análisis FODA evidencia que la empresa cuenta con fortalezas técnicas y valores organizacionales sólidos, especialmente en lo referido al conocimiento especializado, la calidad de los servicios y el compromiso con la sustentabilidad. Estas características constituyen una ventaja competitiva relevante dentro de un mercado en expansión como el de la energía solar.

No obstante, el diagnóstico revela debilidades estructurales significativas, vinculadas principalmente a la informalidad administrativa, la centralización de la gestión y la ausencia de herramientas de planificación. Estas limitaciones podrían obstaculizar el crecimiento sostenido y

la incorporación de nuevos proyectos si no se establecen mecanismos formales de control y delegación de responsabilidades.

En el entorno externo, se destacan oportunidades favorables, como el crecimiento de la demanda de soluciones sustentables, la existencia de beneficios fiscales y el interés social por la eficiencia energética. Sin embargo, también se reconocen amenazas importantes, entre ellas la inestabilidad macroeconómica, la inflación y la creciente competencia en el sector, factores que exigen estrategias de adaptación continua.

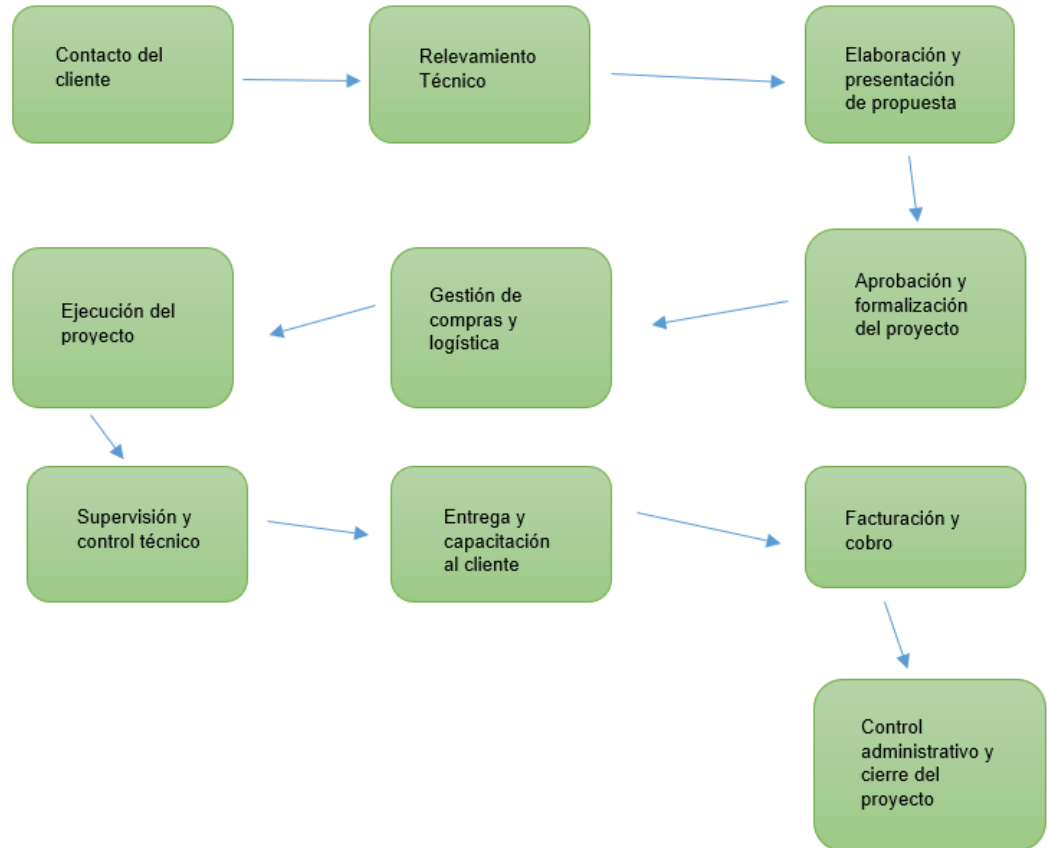
En conjunto, este análisis refuerza la necesidad de implementar un sistema presupuestario integral que permita fortalecer la gestión financiera, anticipar contingencias y aprovechar las oportunidades del mercado mediante una planificación estratégica ordenada y sustentable.

4.5. Flujo Operativo de la Empresa

Con el objetivo de comprender de manera integral el funcionamiento de la organización y las interrelaciones entre sus procesos, se presenta a continuación el flujo operativo actual de la empresa. Este flujo refleja las principales etapas que se desarrollan desde el primer contacto con el cliente hasta el cierre del proyecto y el control administrativo final. Su análisis permite identificar los puntos críticos del proceso y las oportunidades de mejora vinculadas con la planificación y el control presupuestario. Dicho flujo se muestra en la Figura 10.

Figura 10

Flujo operativo



Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

A partir del esquema presentado en la Figura 10, a continuación, se describen y analizan cada una de las fases que integran el flujo operativo de la empresa.

1. Contacto inicial con el cliente: la relación comienza a través de canales digitales, referencias personales o visitas comerciales. En esta instancia se releva la necesidad del cliente y se define el tipo de proyecto o servicio requerido.
2. Relevamiento técnico: una vez manifestado el interés, se realiza una visita técnica al sitio para evaluar la factibilidad, determinar los requerimientos específicos y recabar la

Contador Público Nacional

información necesaria para la elaboración del presupuesto.

3. Elaboración y presentación de la propuesta: con base en los datos técnicos obtenidos, se confecciona una propuesta económica y técnica que incluye los costos estimados, tiempos de ejecución y condiciones de contratación.
4. Aprobación y formalización del proyecto: tras la aceptación por parte del cliente, se acuerdan los plazos, se gestionan los pagos iniciales y se define el cronograma de trabajo.
5. Gestión de compras y logística: se procede a la adquisición de materiales e insumos necesarios, coordinando la disponibilidad de proveedores y el transporte hacia el sitio de instalación.
6. Ejecución del proyecto: el equipo técnico realiza las tareas de instalación o prestación del servicio, siguiendo los lineamientos acordados y las especificaciones de calidad establecidas.
7. Supervisión y control técnico: los socios verifican el cumplimiento de los estándares técnicos y la correcta ejecución de los trabajos, realizando los ajustes o correcciones que sean necesarios.

Contador Público Nacional

8. Entrega y capacitación al cliente: concluida la instalación, se realiza la entrega formal del proyecto y, cuando corresponde, una breve instrucción al cliente sobre el uso y mantenimiento del sistema.
9. Facturación y cobro: el área administrativa (actualmente a cargo de los socios) emite la factura correspondiente, gestiona los cobros y registra los ingresos en las planillas de control.
10. Control administrativo y cierre del proyecto: finalmente, se revisan los costos reales frente a los presupuestados y se archiva la documentación técnica y contable asociada al servicio prestado.

El análisis de este flujo evidencia que la operatoria actual depende en gran medida de la participación directa de los socios en todas las etapas, desde la gestión comercial hasta el control administrativo. Si bien este esquema resulta funcional en la etapa inicial de la empresa, la ausencia de procedimientos formalizados y de responsables definidos por proceso limita la eficiencia, la trazabilidad y la capacidad de expansión.

En consecuencia, la documentación y estandarización de este flujo operativo —junto con la implementación del sistema presupuestario integral— permitirá establecer indicadores de desempeño, optimizar la utilización de recursos y fortalecer el control interno de la organización.

5. Estrategia y objetivos organizacionales

La estrategia general de la empresa se orienta hacia el crecimiento sostenido y la diferenciación basada en la calidad, la innovación y el servicio personalizado. En este marco, el sistema presupuestario se concibe como una herramienta esencial para respaldar la planificación, el control y la toma de decisiones estratégicas, permitiendo vincular los recursos disponibles con los resultados esperados.

Considerando la información obtenida en el diagnóstico y el análisis FODA, se identificó que la empresa orienta su estrategia competitiva hacia el enfoque en diferenciación, dado que la organización se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, dispone de recursos limitados y actúa en un mercado en expansión que valora la sustentabilidad y la innovación tecnológica.

Este enfoque se centra en la atención de segmentos específicos, principalmente clientes residenciales y pequeñas o medianas empresas interesadas en soluciones de energía renovable. La aplicación de esta estrategia permitirá a la empresa:

- Ofrecer productos y servicios diferenciados, reconocidos por su calidad, tecnología y atención personalizada.
- Evitar competir únicamente en precios, lo que resulta poco viable para una empresa emergente.

Contador Público Nacional

- Construir una reputación sólida en un nicho determinado, como base para una futura expansión.

De este modo, la estrategia de diferenciación posibilitará consolidar el posicionamiento competitivo de la organización, capitalizando sus fortalezas y oportunidades, al tiempo que se trabaja en superar las debilidades detectadas y mitigar las amenazas del entorno.

En coherencia con el diagnóstico organizacional, el análisis FODA y la definición de la misión, visión y valores, se detallan a continuación los objetivos estratégicos definidos por la empresa, que orientan la gestión empresarial y constituyen una guía para el mediano plazo:

- Incrementar las ventas y la facturación anual.
- Consolidar y ampliar la presencia de la empresa en el mercado local.
- Optimizar los procesos internos y los márgenes económicos.
- Desarrollar una cultura organizacional basada en la planificación y en el trabajo por procesos.
- Alcanzar la máxima capacidad operativa del equipo y de las instalaciones disponibles.
- Fortalecer la estabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa.

6. Diseño del sistema presupuestario integral

A partir del diagnóstico realizado, se evidencia la ausencia de un sistema presupuestario formal que permita planificar, coordinar y controlar la gestión económica y operativa de la empresa. Esta situación limita la capacidad de anticipación, dificulta el seguimiento de los resultados y reduce la eficiencia en la asignación de los recursos disponibles.

En este contexto, se propone el diseño de un sistema presupuestario integral que permita ordenar la gestión, fortalecer el control interno y brindar información útil para la toma de decisiones. El sistema presupuestario se concibe no sólo como una herramienta de planificación financiera, sino como un instrumento de gestión que articula los objetivos de la organización con sus operaciones cotidianas.

6.1 Enfoque Metodológico: Presupuesto Base Cero

Como criterio metodológico para la elaboración de las proyecciones presupuestarias, el presente trabajo adopta el enfoque de Presupuesto Base Cero. Esta metodología permite analizar y justificar las partidas presupuestarias a partir de las necesidades reales de la empresa para el período considerado, sin recurrir de manera automática a valores históricos.

Este enfoque se complementa con el análisis de información interna y se orienta a fortalecer la planificación y el control de la gestión, priorizando la utilidad práctica del sistema presupuestario como herramienta de apoyo a la toma de decisiones.

6.2. Objetivos del sistema presupuestario

El sistema presupuestario propuesto persigue los siguientes objetivos principales:

- Facilitar la planificación anticipada de ingresos, costos y gastos.
- Mejorar la previsibilidad financiera y la administración de los recursos.
- Proporcionar información clara y oportuna para la toma de decisiones.
- Establecer parámetros de control que permitan evaluar el desempeño de la gestión.
- Favorecer la coordinación de las actividades operativas con los objetivos de la organización.

Estos objetivos se alinean con la necesidad de fortalecer el control de gestión de la empresa y reducir la dependencia de decisiones basadas exclusivamente en la intuición o la experiencia empírica de los responsables.

A fin de que estos objetivos se traduzcan en proyecciones coherentes y útiles para la gestión, se definieron una serie de premisas presupuestarias que orientan la elaboración del presupuesto y establecen los supuestos básicos del proceso de presupuestación. Dichas premisas

Contador Público Nacional

contemplan tanto las características internas de la empresa como las condiciones del entorno económico y del mercado de energías renovables.

Para la elaboración del presupuesto se establecieron las siguientes premisas básicas:

- Período de análisis: 12 meses.
- Nivel de actividad: crecimiento gradual, acorde al desarrollo actual de la empresa.
- Método de estimación: proyecciones basadas en la información proporcionada por los socios y en la experiencia reciente de la empresa.
- Financiamiento: uso prioritario de recursos propios; no se prevén grandes financiamientos externos.
- Política de inversión: no se prevén inversiones significativas para el periodo presupuestario.
- Criterio contable: ingresos y gastos se reconocen cuando ocurren (criterio devengado).
- Control: revisión periódica del presupuesto para realizar ajustes si fuera necesario.

6.3. Identificación y estructuración de los centros de decisión presupuestaria

Dado que el diseño del sistema presupuestario se apoya en la metodología de Presupuesto Base Cero, la identificación de los centros de decisión constituye un paso fundamental del proceso.

Los centros de decisión presupuestaria se definen como unidades organizacionales responsables de planificar, justificar, ejecutar y controlar los recursos asignados, actuando como nodos fundamentales del sistema presupuestario integral bajo el enfoque de Presupuesto Base Cero.

Cada centro constituye una unidad autónoma de análisis económico, estratégico y operativo, responsable de la formulación de paquetes de decisión y de la rendición de resultados.

En función de lo expuesto, se identificaron los centros de decisión presupuestaria de la empresa, los cuales se presentan en la Tabla 2. Si bien la empresa no posee una estructura formalmente definida por áreas, se identifican en la práctica funciones y responsabilidades diferenciadas que justifican dicha clasificación.

Contador Público Nacional

Tabla 2

Centros de Decisión Presupuestaria

CENTROS DE DECISIÓN PRESUPUESTARIA							
Nº	Centro de decisión	Función principal	Objetivo estratégico	Tipo de decisiones	Impacto presupuestario	Indicadores clave (KPI)	Nivel de impacto estratégico
1	Dirección General	Conducción estratégica y coordinación global	Definición de objetivos y crecimiento sostenible	Estratégicas	Alto	Rentabilidad global, crecimiento, sostenibilidad	Crítico
2	Comercial y Marketing	Gestión comercial, atención a clientes y marketing	Generación de ingresos y posicionamiento de mercado	Comerciales / estratégicas	Alto	Ventas, leads, tasa de conversión, CAC, ROI marketing	Crítico
3	Administración y Finanzas	Gestión contable, financiera y control presupuestario	Sustentabilidad financiera y control económico	Financieras	Alto	Liquidez, flujo de caja, solvencia, desvíos presupuestarios	Crítico
4	Instalaciones y Servicio Técnico	Ejecución de instalaciones y mantenimiento postventa	Calidad del servicio y cumplimiento operativo	Operativas / estratégicas	Alto	Tiempos de instalación, reclamos, productividad técnica	Crítico
5	Ingeniería y Proyectos	Diseño técnico y supervisión de proyectos	Eficiencia técnica y calidad de soluciones	Técnicas / estratégicas	Medio-Alto	Eficiencia de diseño, reprocesos, cumplimiento técnico	Alto
6	Logística y Compras	Abastecimiento, proveedores e inventarios	Continuidad operativa y eficiencia logística	Operativas	Alto	Costo unitario, rotación de stock, tiempos de entrega	Alto

Nota: Elaboración propia.

Contador Público Nacional

A fin de facilitar la interpretación de la Tabla 2, se procede a definir conceptualmente algunas de las variables incluidas en la misma. Para tal fin, se presentan a continuación las Tablas 3, 4 y 5 que detallan la descripción, alcance y criterios de evaluación de cada variable.

El **impacto presupuestario** representa el volumen de recursos económicos que un centro de decisión requiere, gestiona o compromete dentro del presupuesto general de la organización.

El **nivel de impacto estratégico** representa el grado de influencia que cada centro de decisión ejerce sobre el logro de los objetivos organizacionales, la continuidad operativa y la sostenibilidad económica de la empresa, constituyéndose como un criterio de priorización dentro del sistema presupuestario integral.

Tabla 3

Variables a desarrollar

Variable	Qué mide	Tipo	Pregunta Clave
Impacto Presupuestario	Recursos Económicos	Cuantitativo	¿Cuánto dinero maneja?
Nivel de impacto estratégico	Riesgo Organizacional	Cualitativa	¿ Qué pasa si falla?

Nota: Elaboración propia.

Tabla 4

Variable Impacto presupuestario

Nivel de impacto	Definición	Características principales	Ejemplos
Alto	Centros o actividades que concentran una proporción significativa del presupuesto total y cuya variación afecta directamente la liquidez, el flujo de caja, la rentabilidad y los resultados económicos.	• Alto volumen de recursos • Alto nivel de inversión • Compromiso financiero relevante • Alta sensibilidad a desvíos • Efecto directo en resultados y estructura de costos	- Compras de equipamiento - Instalaciones - Stock - Marketing intensivo - Logística - Nómina técnica
Medio-Alto	Centros que movilizan recursos relevantes, pero no dominantes dentro del presupuesto global.	• Costos estructurales importantes • Inversión moderada • Influencia en costos operativos • Relevancia económica indirecta	- Ingeniería - Sistemas - Marketing de soporte - Servicios técnicos - Soporte operativo
Medio	Centros que consumen recursos moderados, con impacto indirecto en la estructura financiera.	• Costos controlables • Presupuestos acotados • Bajo nivel de inversión • Impacto económico limitado	- Recursos humanos - Sistemas administrativos - Soporte organizacional - Capacitación
Bajo	Centros que consumen una porción marginal del presupuesto total.	• Recursos mínimos • Bajo costo estructural • Baja inversión • Impacto financiero reducido	- Actividades complementarias - Funciones accesorias - Apoyo no crítico

Nota: Elaboración propia.

Tabla 5

Variable impacto estratégico

Nivel de impacto estratégico	Impacto	Descripción operativa	Consecuencia si falla	Ejemplos
Crítico	Impacto directo y vital	Funciones que sostienen la supervivencia, la continuidad operativa, la generación de ingresos y la estabilidad financiera.	Riesgo serio para la empresa. Puede comprometer su continuidad.	Dirección General Administración y Finanzas Comercial y Marketing Instalaciones y Servicio Técnico
Alto	Impacto fuerte, no inmediato	Áreas clave para la eficiencia, calidad, competitividad y crecimiento del negocio.	La empresa sigue operando, pero con deterioro progresivo en desempeño y resultados.	Ingeniería y Proyectos Logística y Compras
Medio	Impacto indirecto	Funciones de soporte y apoyo estructural que mejoran procesos y orden organizacional.	No detiene la operación, pero limita el desarrollo y la optimización.	Soporte administrativo Calidad interna Gestión de procesos
Bajo	Impacto marginal	Actividades complementarias o accesorias, con bajo efecto en la operación principal.	Impacto mínimo; la empresa puede operar sin mayores consecuencias.	Actividades complementarias Apoyo no crítico Funciones auxiliares

Nota: Elaboración propia.

6.4 Alcance y estructura del sistema presupuestario

El sistema presupuestario diseñado en el presente trabajo tiene como objetivo abarcar las principales áreas operativas y financieras de la empresa, permitiendo planificar, coordinar y controlar de manera integrada las actividades vinculadas a la venta e instalación de paneles solares. El alcance del sistema se define en función de las características de la organización, su escala de operaciones y la disponibilidad de información, priorizando aquellos presupuestos que resultan más relevantes para la gestión.

Contador Público Nacional

En este sentido, el sistema presupuestario propuesto se estructura a partir del presupuesto de ventas como eje central, del cual se derivan los restantes presupuestos operativos y financieros. Esta estructura permite asegurar la coherencia interna del sistema y facilita la evaluación del impacto de las decisiones operativas sobre los resultados económicos y la situación financiera de la empresa.

En cuanto al criterio de elaboración, se adopta el enfoque de Presupuesto Base Cero para la formulación de los presupuestos operativos, lo que implica que cada partida es analizada y justificada en función de las necesidades reales del período, sin tomar como referencia automática los valores históricos. La aplicación de este enfoque resulta adecuada para la empresa analizada, ya que permite revisar la estructura de costos y gastos, optimizar la asignación de recursos y fortalecer el control de gestión.

El sistema presupuestario contempla un horizonte temporal anual, desagregado en períodos mensuales, lo que posibilita un seguimiento más detallado de la evolución de las variables relevantes y facilita la detección oportuna de desvíos. Asimismo, los distintos presupuestos elaborados se integran en el presupuesto maestro, el cual brinda una visión global del desempeño esperado de la empresa y constituye una herramienta central para la planificación y la toma de decisiones.

6.5 Presupuestos operativos

6.5.1 Presupuesto de ventas. Para la elaboración del presupuesto de ventas se partió de las proyecciones suministradas por la empresa objeto de estudio. Dichas proyecciones se basan en estimaciones internas realizadas por la gerencia, considerando el contexto actual de la organización.

La empresa objeto de estudio comercializa diversos productos vinculados a sistemas solares. No obstante, a los efectos del presente trabajo de investigación y con el fin de simplificar el análisis presupuestario, el estudio se centra exclusivamente en tres productos representativos: Grin.KIT, Grin.KIT+ y Grin.PowerBox.

A partir de esta distribución, y a los fines del presente trabajo de investigación, se adopta un precio de venta promedio ponderado, considerando de manera conjunta los productos analizados como un único producto denominado “Sistemas Solares”, con el objetivo de simplificar el análisis y evitar reiteraciones en la metodología presupuestaria. No obstante, cabe aclarar que, en la práctica, la empresa debería elaborar el presupuesto de ventas de manera desagregada por producto, a fin de reflejar con mayor precisión su estructura comercial.

En términos de participación en las ventas, se estima que el producto Grin.KIT concentra el 80 % del total, mientras que Grin.KIT+ y Grin.PowerBox representan, respectivamente, el 10 % restante cada uno.

Para la determinación del precio de venta promedio ponderado se partió de los precios de venta expresados en dólares estadounidenses de los tres productos mencionados, publicados en la página web de la empresa. En el caso de los productos Grin.KIT y Grin.KIT+, la empresa informa precios tanto con instalación como sin instalación, estimándose que el 80 % de las ventas de dichos

Contador Público Nacional

productos corresponde a operaciones con instalación y el 20 % restante a ventas sin instalación. Por su parte, para el producto Grin.PowerBox se publica únicamente el precio sin instalación, dado que dicho producto no requiere dicho servicio.

Posteriormente, dichos precios fueron ponderados en función de la participación estimada por la empresa de cada producto en el total de las ventas correspondientes al período presupuestado.

Seguidamente, en la Figura 11 se presenta el resultado de este procedimiento.

Figura 11

Determinación precio de venta

DETERMINACION DE PRECIO DE VENTA					
Producto	Precio	Moneda	Detalle	PPP	
Grin.KIT	\$ 1.993	USD	Con instalacion	\$ 1.276	
	\$ 1.630	USD	Sin instalacion	\$ 261	
Grin.KIT+	\$ 1.503	USD	Con instalacion	\$ 120	
	\$ 1.000	USD	Sin instalacion	\$ 20	
Grin.PowerBox	\$ 1.334	USD	Sin instalacion	\$ 133	
Total				\$ 1.810	
Precio Promedio USD	\$ 1.492				
Precio Promedio Ponderado	\$ 1.810				
Tipo de Cambio oficial BNA	\$ 1.465	30/1/2026			
Precio Promedio Pesos	\$ 2.651.591				

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

La proyección de ventas fue elaborada a partir de información proporcionada por la empresa, considerando la cantidad estimada de oportunidades comerciales (leads) y la tasa de conversión esperada.

Los leads constituyen oportunidades de venta generadas a partir de las acciones comerciales y de marketing desarrolladas por la empresa. En el escenario actual, se estima la generación de aproximadamente 10 leads mensuales. No obstante, a partir de la implementación de una nueva campaña de marketing en el período cuatro, se proyecta un incremento en dicho volumen de entre el 40 % y el 60 %, lo que permitiría alcanzar alrededor de 15 leads mensuales.

En relación con la tasa de conversión, en ausencia de nuevas acciones de marketing se considera un rango estimado de entre el 10 % y el 20 %. Con la puesta en marcha de la campaña, se prevé una mejora en la tasa de cierre, la cual se ubicaría entre el 15 % y el 30 %. En consecuencia, sin la implementación de la nueva estrategia de marketing, las ventas mensuales se estiman entre 1 y 2 unidades, mientras que, con la campaña en funcionamiento, el volumen de ventas proyectado ascendería a un rango de 2 a 5 unidades mensuales.

A partir de estos supuestos, se determinan las unidades a vender mensualmente, observándose un incremento significativo en el volumen de ventas atribuible a la nueva campaña de marketing. En la figura 12 podemos observar la proyección de unidades a vender.

Figura 12

Determinación de unidades a vender

Proyección de Ventas													
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Sistemas Solares	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	4	5	29

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

El incremento en las unidades proyectadas responde al aumento esperado en la generación de leads y a la mejora en la tasa de conversión como resultado de la implementación de la nueva campaña de marketing.

En función de la proyección de unidades a vender y del precio promedio establecido previamente, en la Figura 13 podemos observar el correspondiente presupuesto de ventas.

Figura 13

Presupuesto de ventas

Presupuesto de Ventas							
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Sistemas Solares	\$ 2.651.591	\$ 2.651.591	\$ 2.651.591	\$ 2.651.591	\$ 5.303.183	\$ 5.303.183	\$ 7.954.774
Concepto	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
Sistemas Solares	\$ 7.954.774	\$ 7.954.774	\$ 7.954.774	\$ 10.606.366	\$ 13.257.957	\$ 76.896.151	

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

6.5.2 Presupuesto de compras de mercaderías. El presupuesto de compras fue elaborado a partir de la información proporcionada por la empresa respecto de los insumos necesarios para el desarrollo de su actividad, los cuales comprenden materiales, componentes y bienes directamente vinculados a la comercialización de los productos analizados.

Contador Público Nacional

A partir del detalle específico de insumos correspondiente a cada producto, se procedió a relevar los precios de mercado vigentes de cada uno de ellos, con el objetivo de determinar su costo unitario actualizado. Con dicha información, se calculó el costo total de insumos requerido para la comercialización de los productos considerados.

Posteriormente, y en línea con el criterio de simplificación adoptado previamente en el presupuesto de ventas, se determinó un costo promedio de insumos. Para ello, el costo total estimado fue dividido por la cantidad de productos proyectados, obteniéndose así un costo promedio unitario que facilita la proyección y el análisis integral del sistema presupuestario.

El detalle de los insumos considerados, junto con sus respectivas cantidades estimadas y costos unitarios, se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6

Detalle de insumos considerados para la elaboración del presupuesto de compras

Insumos	Cantidad	Precio de Mercado	Total
Paneles Solares Fotovoltaicos de 400 Wp	4	\$ 235.281,50	\$ 941.126,00
Inversor On Grid CC/CA monofásico 220V 50Hz.	3	\$ 470.250,00	\$ 1.410.750,00
Módulo de conectividad WiFi.	2	\$ 55.000,00	\$ 110.000,00
Medidor de energía monofásico y control de inyección.	3	\$ 96.500,00	\$ 289.500,00
Estructura de Soporte	2	\$ 72.400,00	\$ 144.800,00
Tablero de Protecciones, Puesta a Tierra y material eléctrico.	3	\$ 83.235,00	\$ 249.705,00
bateria Pb-Ac de 100 Ah de ciclo profundo	1	\$ 500.070,00	\$ 500.070,00
Costo Total de Insumos			\$ 3.645.951,00
Costo Promedio de Insumos			\$ 1.215.317,00

En la figura 15 podemos observar el presupuesto de compras proyectado

Figura 15

Presupuesto de compras

Presupuesto de Compras							
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Sistemas Solares	\$ 1.215.317	\$ 1.215.317	\$ 1.215.317	\$ 1.215.317	\$ 2.430.634	\$ 2.430.634	\$ 3.645.951
Concepto	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
Sistemas Solares	\$ 3.645.951	\$ 3.645.951	\$ 3.645.951	\$ 4.861.268	\$ 6.076.585	\$ 35.244.193	

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

6.5.3 Presupuesto de Inventarios. En relación con el presupuesto de inventarios, cabe señalar que la empresa objeto de estudio no cuenta actualmente con un sistema formal de gestión de inventarios. Dada la escala de sus operaciones la organización no mantiene existencias permanentes de productos ni de insumos, operando bajo una modalidad de aprovisionamiento vinculada directamente a la concreción de cada venta.

De acuerdo con este esquema operativo, las compras de insumos se realizan al momento de la toma del pedido del cliente, ajustando las cantidades adquiridas a los requerimientos específicos de cada operación. Esta modalidad se corresponde con un sistema de compras bajo pedido, conceptualmente cercano a un enfoque Just in Time, en el cual no se prevé la acumulación de inventarios al inicio ni al cierre del período presupuestado.

En consecuencia, no resulta necesaria la elaboración de un presupuesto de inventarios, dado que no se esperan variaciones en los niveles de existencias durante el horizonte analizado. Este esquema permite a la empresa minimizar costos de almacenamiento y reducir el riesgo de obsolescencia, aunque limita la posibilidad de obtener economías de escala en las compras. En el

marco del presente trabajo, dicha modalidad se adopta como premisa para la formulación del sistema presupuestario, manteniendo coherencia con la realidad operativa de la empresa.

6.5.4 Presupuesto de Costo de Ventas. El presupuesto de costo de ventas tiene como finalidad estimar los costos directamente asociados a los productos comercializados por la empresa durante el período presupuestado. En este sentido, dicho presupuesto integra, por un lado, los costos de los insumos determinados en el presupuesto de compras, necesarios para la comercialización de los productos analizados, y por otro, los costos vinculados al servicio de instalación, cuando este es requerido por el cliente. Cabe aclarar que dicho servicio de instalación es tercerizado, es decir, no es realizado por la empresa con recursos propios, sino mediante la contratación de prestadores externos.

Para la elaboración del presente presupuesto, se parte del supuesto de que el 72 % del total de las ventas incluirá el servicio de instalación. En función de esta proporción, se incorporan al costo de ventas los recursos y gastos asociados a dicha prestación, mientras que el porcentaje restante de las ventas contempla únicamente los costos correspondientes a la comercialización de los productos.

De este modo, el presupuesto de costo de ventas permite reflejar de manera integral los costos directamente atribuibles a las ventas proyectadas, manteniendo coherencia con los presupuestos previamente elaborados y brindando una base adecuada para el análisis de la rentabilidad esperada. En la figura 16 se presenta el presupuesto de costo de ventas.

Figura 16

Presupuesto de costo de ventas

Presupuesto de Costo de Ventas							
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Insumos	\$ 1.215.317	\$ 1.215.317	\$ 1.215.317	\$ 1.215.317	\$ 2.430.634	\$ 2.430.634	\$ 3.645.951
Servicio de Instalacion	\$ 504.000	\$ 504.000	\$ 504.000	\$ 504.000	\$ 1.008.000	\$ 1.008.000	\$ 1.512.000
Total Costo de Ventas	\$ 1.719.317	\$ 1.719.317	\$ 1.719.317	\$ 1.719.317	\$ 3.438.634	\$ 3.438.634	\$ 5.157.951
Concepto	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
Insumos	\$ 3.645.951	\$ 3.645.951	\$ 3.645.951	\$ 4.861.268	\$ 6.076.585	\$ 35.244.193	
Servicio de Instalacion	\$ 1.512.000	\$ 1.512.000	\$ 1.512.000	\$ 2.016.000	\$ 2.520.000	\$ 14.616.000	
Total Costo de Ventas	\$ 5.157.951	\$ 5.157.951	\$ 5.157.951	\$ 6.877.268	\$ 8.596.585	\$ 49.860.193	

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

6.5.5 Presupuesto de Gastos Operativos. El presupuesto de gastos operativos fue elaborado a partir del detalle de gastos de administración y comercialización proporcionado por la empresa. Dicho detalle incluye los distintos conceptos de gasto necesarios para el funcionamiento habitual de la organización, junto con los valores correspondientes a cada uno de ellos.

Dado que se trata, en su mayoría, de gastos de carácter fijo, y considerando la estabilidad de dichos importes en el corto plazo, se procedió a su proyección mensual, manteniendo constantes los valores informados por la empresa a lo largo del período presupuestado. Este criterio resulta consistente con la realidad operativa actual y con el nivel de actividad proyectado.

La elaboración del presupuesto de gastos operativos bajo este enfoque permitió estimar de manera razonable los costos de estructura de la empresa, facilitando su posterior análisis y control, así como la integración de este presupuesto con los restantes componentes del sistema presupuestario. En la figura 17 se muestra el presupuesto de gastos operativos.

Figura 17

Presupuesto de gastos operativos

Presupuesto de Gastos Operativos													
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Gastos de Administración													
Seguro accidentes personales	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 1.980.000
Honorarios Estudio Contable	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 1.680.000
Internet	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 171.000
Celular	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 14.250	\$ 171.000
Subtotal Gastos Administracion	\$ 333.500	\$ 333.500	\$ 333.500	\$ 333.500	\$ 333.500	\$ 333.500	\$ 333.500	\$ 333.500	\$ 333.500	\$ 333.500	\$ 333.500	\$ 333.500	\$ 4.002.000
Sueldos y cargas sociales	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 10.296.000
Subtotal Gastos Recusos Humanos	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 858.000	\$ 10.296.000
Total Gastos de Administración	\$ 1.191.500	\$ 1.191.500	\$ 1.191.500	\$ 1.191.500	\$ 1.191.500	\$ 1.191.500	\$ 1.191.500	\$ 1.191.500	\$ 1.191.500	\$ 1.191.500	\$ 1.191.500	\$ 1.191.500	\$ 14.298.000
Gasto de Comercialización													
Honorarios Marketing	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 10.050.000
Impuesto Ingresos Brutos 3%	\$ 79.548	\$ 79.548	\$ 79.548	\$ 79.548	\$ 159.095	\$ 159.095	\$ 238.643	\$ 238.643	\$ 238.643	\$ 238.643	\$ 318.191	\$ 397.739	\$ 2.306.885
Total Gastos de Comercialización	\$ 429.548	\$ 429.548	\$ 429.548	\$ 1.079.548	\$ 1.159.095	\$ 1.159.095	\$ 1.238.643	\$ 1.238.643	\$ 1.238.643	\$ 1.238.643	\$ 1.318.191	\$ 1.397.739	\$ 12.356.885
Total Gastos operativos	\$ 1.621.048	\$ 1.621.048	\$ 1.621.048	\$ 2.271.048	\$ 2.350.595	\$ 2.350.595	\$ 2.430.143	\$ 2.430.143	\$ 2.430.143	\$ 2.430.143	\$ 2.509.691	\$ 2.589.239	\$ 26.654.885

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

6.6 Presupuestos Financieros

Los presupuestos financieros presentados se confeccionaron a partir de los presupuestos desarrollados en las secciones anteriores y de la información provista por la empresa, incorporando supuestos de trabajo acordes a su realidad operativa. Su finalidad es brindar una visión integrada de los resultados proyectados y de la situación económico-financiera, facilitando el análisis y la toma de decisiones.

6.6.1 Estado de Flujo de efectivo proyectado. A partir de los presupuestos elaborados — presupuesto de ventas, presupuesto de compras de mercaderías y presupuesto de gastos operativos— se confeccionó el presupuesto de flujo de caja. Para ello, se tomaron las planillas de ingresos por ventas y de egresos derivados de las compras de insumos, de los costos de instalación y de los gastos administrativos y de comercialización.

En este marco, y a fin de determinar la distribución temporal de los ingresos y egresos, se establecieron determinados supuestos vinculados a las condiciones de cobro y pago, los cuales se detallan a continuación.

Proyección de cobranzas: En relación con las condiciones de cobro de las ventas, se consideró que la empresa percibe el 70 % del importe total al momento de la contratación por parte del cliente, mientras que el 30 % restante se cobra al momento de la entrega del producto o de la finalización de la instalación correspondiente. A los fines de la elaboración del presupuesto, se asumió que dicho cobro final se efectiviza en el mes siguiente al de la venta, criterio que permite reflejar de manera más realista el flujo de fondos esperado y su impacto en la planificación financiera. En la figura 14 podemos observar el detalle de cobro de ventas proyectado.

Contador Público Nacional

Figura 14

Flujo de Cobranzas Proyectado

Flujo de Cobranzas Proyectado							
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
70% al contratar	\$ 1.856.114	\$ 1.856.114	\$ 1.856.114	\$ 1.856.114	\$ 3.712.228	\$ 3.712.228	\$ 5.568.342
30% al mes siguiente		\$ 795.477	\$ 795.477	\$ 795.477	\$ 795.477	\$ 1.590.955	\$ 1.590.955
Total cobros del mes	\$ 1.856.114	\$ 2.651.591	\$ 2.651.591	\$ 2.651.591	\$ 4.507.705	\$ 5.303.183	\$ 7.159.297
Concepto	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
70% al contratar	\$ 5.568.342	\$ 5.568.342	\$ 5.568.342	\$ 7.424.456	\$ 9.280.570	\$ 53.827.305	
30% al mes siguiente	\$ 2.386.432	\$ 2.386.432	\$ 2.386.432	\$ 2.386.432	\$ 3.181.910	\$ 19.091.458	
Total cobros del mes	\$ 7.954.774	\$ 7.954.774	\$ 7.954.774	\$ 9.810.888	\$ 12.462.480	\$ 72.918.764	

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

Proyección de pagos: En lo que respecta al pago a proveedores, se asumió que las compras de mercaderías se cancelan en su totalidad al momento de su adquisición, sin financiamiento comercial. Asimismo, se consideró que los servicios tercerizados de instalación se abonan bajo el mismo criterio, lo que implica en ambos casos un desembolso inmediato del 100 % del valor presupuestado.

En relación con el pago de los gastos operativos, se consideró que los mismos se abonan a mes vencido, es decir, con posterioridad a su devengamiento. Este criterio fue adoptado a los fines de reflejar de manera más realista el comportamiento habitual de la empresa y su impacto en la planificación del flujo de fondos proyectado. En la figura 18 se puede observar el pago de gastos operativos proyectado.

Figura 18

Pago de gastos operativos proyectado

Pago de gastos operativos proyectado							
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Pago a mes vencido		\$ 1.621.048	\$ 1.621.048	\$ 1.621.048	\$ 2.271.048	\$ 2.350.595	\$ 2.350.595
Concepto	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
Pago a mes vencido	\$ 2.430.143	\$ 2.430.143	\$ 2.430.143	\$ 2.430.143	\$ 2.509.691	\$ 24.065.646	

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

A partir de la proyección de cobranzas y pagos, se elaboró el presupuesto de flujo de caja del período considerado, el cual consolida los ingresos y egresos de fondos estimados. Este instrumento permitió visualizar el impacto financiero de las decisiones operativas previamente analizadas. En la Figura 19 se expone el presupuesto correspondiente.

Figura 19

Presupuesto de caja

Presupuesto de Caja												
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo inicial de efectivo	\$4.000.000	\$4.136.797	\$3.448.024	\$2.759.250	\$2.070.477	\$ 868.501	\$ 382.454	\$ 33.204	\$ 399.884	\$ 766.564	\$ 1.133.244	\$ 1.636.721
(+) Cobros por ventas	\$1.856.114	\$2.651.591	\$2.651.591	\$2.651.591	\$4.507.705	\$5.303.183	\$7.159.297	\$7.954.774	\$7.954.774	\$7.954.774	\$ 9.810.888	\$12.462.480
(+) Otros Ingresos												
Total ingresos de efectivo	\$5.856.114	\$6.788.388	\$6.099.615	\$5.410.842	\$6.578.182	\$6.171.683	\$7.541.751	\$7.987.978	\$8.354.658	\$8.721.338	\$10.944.132	\$14.099.201
(-) Pagos a proveedores	\$1.719.317	\$1.719.317	\$1.719.317	\$1.719.317	\$3.438.634	\$3.438.634	\$5.157.951	\$5.157.951	\$5.157.951	\$5.157.951	\$ 6.877.268	\$ 8.596.585
(-) Pago Gastos operativos		\$1.621.048	\$1.621.048	\$1.621.048	\$2.271.048	\$2.350.595	\$2.350.595	\$2.430.143	\$2.430.143	\$2.430.143	\$ 2.430.143	\$ 2.509.691
(-) Inversiones												
Total egresos de efectivo	\$1.719.317	\$3.340.365	\$3.340.365	\$3.340.365	\$5.709.682	\$5.789.229	\$7.508.546	\$7.588.094	\$7.588.094	\$7.588.094	\$ 9.307.411	\$11.106.276
Saldo Final	\$4.136.797	\$3.448.024	\$2.759.250	\$2.070.477	\$ 868.501	\$ 382.454	\$ 33.204	\$ 399.884	\$ 766.564	\$1.133.244	\$ 1.636.721	\$ 2.992.925

Nota: Elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

En el análisis del flujo de caja proyectado, al finalizar cada período es posible identificar los excedentes o faltantes de efectivo generados por la operatoria de la empresa. En función de dichos resultados, se evalúa la necesidad de recurrir a fuentes de financiamiento para cubrir eventuales déficits de caja o, en caso de registrarse excedentes, la conveniencia de destinarlos a alternativas de inversión de corto plazo. Este análisis resulta fundamental para la toma de decisiones financieras y para asegurar el equilibrio financiero de la organización durante el período presupuestado.

6.6.2. Presupuesto de Inversiones. En lo que respecta al presupuesto de inversiones, no se prevé la realización de nuevas inversiones en bienes de uso durante el período analizado. En consecuencia, se asume que la empresa continuará operando con la estructura de activos fijos vigente al inicio del periodo presupuestario.

6.6.3 Estado de Resultados Proyectado. El Estado de Resultados Proyectado integra la información proveniente de los distintos presupuestos operativos elaborados bajo la metodología del Presupuesto de Base Cero, permitiendo evaluar el resultado económico esperado de la empresa para el período analizado. La estructura del estado refleja una asignación racional de los recursos, en la cual cada costo y gasto ha sido previamente justificado en función de las actividades necesarias para la prestación de los servicios. De este modo, el resultado neto proyectado constituye un indicador clave para analizar la viabilidad económica del modelo de negocio y respaldar la toma de decisiones estratégicas. Dicho estado se puede visualizar en la figura 20.

Figura 20

Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO		
Concepto	Monto proyectado	%
Ingresos por ventas	\$ 76.896.151	100,0%
(-)Costo de Venta	\$ 49.860.193	64,8%
Resultado Bruto	\$ 27.035.958	35,2%
(-) Gastos Operativos		
De Comercializacion	\$ 12.356.885	16,1%
De Administracion	\$ 14.298.000	18,6%
Resultado Operativo	\$ 381.073	0,5%
Resultado antes de Impuestos	\$ 381.073	0,5%
(-)Impuesto a las Ganancias estimado (tasa 30%)	\$ 114.322	0,1%
Resultado Neto del Ejercicio	\$ 266.751	0,3%

Del análisis del estado de resultados proyectado se desprende que la empresa logra obtener un resultado neto positivo durante el período presupuestado; no obstante, la rentabilidad alcanzada resulta limitada. Si bien el margen bruto, equivalente al 35,2 % de los ingresos por ventas, evidencia que la actividad comercial genera valor suficiente para cubrir el costo de venta, dicho margen se ve prácticamente absorbido por la estructura de gastos operativos.

En particular, los gastos de administración y comercialización representan en conjunto el 34,7 % de las ventas, lo que reduce significativamente el resultado operativo, el cual alcanza apenas el 0,5 % de los ingresos. Esta situación pone de manifiesto una baja capacidad de

generación de resultados a partir de la operatoria principal, dejando a la empresa expuesta a eventuales desvíos desfavorables en el nivel de ventas, en los costos o en los gastos.

Asimismo, el reducido resultado antes de impuestos provoca que la carga impositiva, aun siendo moderada en términos absolutos, tenga un impacto relevante sobre el resultado final, dando lugar a una rentabilidad neta equivalente al 0,3 % de las ventas. En este contexto, si bien la empresa no presenta pérdidas, el nivel de utilidad obtenido resulta insuficiente para fortalecer su posición financiera o afrontar escenarios adversos.

En consecuencia, los resultados proyectados evidencian la necesidad de revisar la estructura de gastos operativos, mejorar la eficiencia comercial y/o incrementar el volumen de ventas, a fin de lograr una mayor sostenibilidad económica en el mediano plazo. De este modo, el sistema presupuestario se constituye en una herramienta clave para la toma de decisiones y la evaluación de alternativas de mejora en la gestión de la empresa.

6.6.4 Estado de Situación Patrimonial Proyectado. El Estado de Situación Patrimonial Proyectado refleja la composición estimada de los activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa al cierre del período presupuestado. Su elaboración se basa en la información proveniente del Presupuesto Maestro, integrando los efectos de las decisiones operativas, financieras y de inversión adoptadas bajo la metodología del Presupuesto de Base Cero. Este estado permite evaluar la solvencia, liquidez y estructura financiera proyectada de la organización, constituyendo una herramienta fundamental para el análisis integral de la planificación económica.

Composición del Estado de Situación Patrimonial:



❖ **Activo corriente**

- **Caja y Bancos:** surge directamente del Presupuesto de Caja.
- **Créditos por ventas:** se determinan a partir del Presupuesto de Ventas, considerando las condiciones de cobro.
- **Bienes de Cambio:** provienen del Presupuesto de Compras, reflejando el stock final proyectado.

❖ **Activo no corriente**

Bienes de uso: se incorporan desde el Presupuesto de Inversiones.

❖ **Pasivo corriente**

- **Proveedores:** vinculados a las compras presupuestadas y a las condiciones de pago.
- **Pasivos fiscales y sociales:** derivadas del nivel de actividad proyectado.

❖ **Pasivo no corriente**

- **Deudas financieras:** surgen del financiamiento previsto para inversiones o capital de trabajo.

❖ **Patrimonio neto**

- **Resultado del ejercicio:** se toma del Estado de Resultados Proyectado, integrando así los estados contables proyectados.

El Estado de Situación Patrimonial proyectado para este trabajo se puede ver en la figura 21.

Figura 21

Estado de Situación Patrimonial Proyectado

ESP PROYECTADO			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	\$ 2.992.925	Proveedores	
Inversiones Transitorias		Acreedores Varios	\$ 1.333.500
Créditos por ventas	\$ 3.977.387	Pasivos Fiscales	\$ 512.061
Bienes de cambio		Pasivos Laborales	\$ 858.000
Otros Créditos		Total Pasivo Corriente	\$ 2.703.561
Total Activo Corriente	\$ 6.970.312		
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Bienes de uso		Otras Deudas	
Total Activo No Corriente	\$ -	Total Pasivo No Corriente	
TOTAL ACTIVO	\$ 6.970.312	TOTAL PASIVO	\$ 2.703.561
		PATRIMONIO NETO	
		Capital social	\$ 4.000.000
		Resultados Acumulados	
		Resultado del Ejercicio	\$ 266.751
		TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 4.266.751
		Total Pasivo + P.N.	\$ 6.970.312

7. Conclusión del Capítulo II

El desarrollo del presente capítulo demuestra la factibilidad de implementar un sistema presupuestario integral en una pequeña empresa del sector energético.

Contador Público Nacional

A partir del diagnóstico inicial, se diseñó una herramienta adaptada a su estructura y necesidades, que integra la planificación con el control de gestión.

El sistema propuesto constituye un instrumento esencial para profesionalizar la administración, mejorar la eficiencia operativa y garantizar una gestión orientada a resultados sostenibles.

Capítulo III: Implementación del sistema presupuestario

El presente capítulo expone los lineamientos generales para la implementación del sistema presupuestario integral diseñado previamente.

3.1 Alcance y consideraciones generales de la implementación

Cabe señalar que, al momento de la elaboración del presente trabajo, no ha sido posible llevar a cabo la implementación efectiva del sistema presupuestario propuesto dentro de la organización analizada. No obstante, la empresa ha manifestado un interés concreto en avanzar en su aplicación, reconociendo la utilidad del sistema como herramienta de apoyo para la planificación, el control de la gestión y la toma de decisiones.

La implementación del sistema presupuestario integral se concibe como un proceso progresivo y adaptado a la realidad organizacional de la empresa objeto de estudio. Dado su carácter de Pyme, con una estructura simple y una fuerte centralización de funciones en los socios, la puesta en marcha del sistema no requiere la creación de áreas formales adicionales ni la incorporación inmediata de recursos humanos específicos, sino la reorganización y sistematización de prácticas ya existentes. En este sentido, la implementación se orienta a incorporar gradualmente herramientas formales de planificación y control, respetando los tiempos de aprendizaje y la capacidad operativa de la organización.

El diseño propuesto constituye, por lo tanto, una base estructurada y flexible, susceptible de ser aplicada en futuros períodos y ajustada en función de la evolución de la empresa y de las condiciones del entorno.

3.2 Responsables del proceso de implementación

En cuanto a los responsables del proceso de implementación, se prevé que el liderazgo del sistema presupuestario recaiga principalmente en los socios de la empresa, quienes actualmente concentran las funciones directivas, administrativas y financieras. Su participación activa resulta indispensable para garantizar la coherencia entre los objetivos estratégicos, las proyecciones presupuestarias y las decisiones operativas.

Asimismo, se promueve una lógica participativa, en la cual las personas involucradas en las actividades operativas aporten información relevante para la elaboración, ejecución y control del presupuesto. Esta participación contribuye a mejorar la calidad de las estimaciones, favorece la apropiación del sistema por parte de los integrantes de la organización y reduce posibles resistencias al cambio, aspecto especialmente relevante en empresas que no cuentan con una cultura presupuestaria formalizada.

3.3 Etapas del proceso de implementación

Con el objetivo de facilitar una implementación ordenada y viable, el proceso de puesta en marcha del sistema presupuestario integral se estructura en cuatro fases sucesivas:

Contador Público Nacional

1. Capacitación del personal: esta etapa inicial tiene como finalidad introducir a los responsables en los conceptos básicos del sistema presupuestario, su lógica de funcionamiento y los beneficios esperados. La capacitación busca generar comprensión y compromiso, enfatizando que el presupuesto no constituye un mecanismo de control punitivo, sino una herramienta de apoyo a la gestión.
2. Comunicación interna y validación del sistema: en esta fase se presenta formalmente el sistema presupuestario diseñado, se explican sus objetivos y se validan las principales premisas y criterios utilizados. La comunicación clara y transparente resulta clave para alinear expectativas y asegurar la coherencia entre las distintas áreas involucradas.
3. Ejecución piloto: la ejecución piloto se propone para el primer ejercicio económico completo posterior a la adopción del sistema. Durante esta etapa, el presupuesto actúa como guía para la gestión cotidiana, permitiendo comparar periódicamente los valores presupuestados con los resultados reales. El análisis de los desvíos identificados posibilita detectar inconsistencias en las estimaciones, dificultades operativas o cambios en el contexto, constituyendo una instancia clave de aprendizaje organizacional.
4. Evaluación y retroalimentación: finalizado el período presupuestado, se realiza una evaluación integral del funcionamiento del sistema, analizando el grado de cumplimiento de los objetivos y la utilidad de la información generada. Esta instancia permite introducir ajustes y mejoras, fortaleciendo el carácter dinámico y evolutivo del sistema presupuestario.

3.4 Cronograma de implementación

Con el fin de ordenar temporalmente el proceso de implementación del sistema presupuestario integral, se propone un cronograma tentativo que contempla las distintas etapas descriptas, adaptado a la capacidad operativa de la empresa objeto de estudio. Dicho cronograma no se presenta como un esquema rígido, sino como una guía orientativa, susceptible de ajustes en función de la disponibilidad de recursos y de las condiciones del entorno. En la figura 22 podemos observar el mismo.

Figura 22
Cronograma de implementación

Etapas	Actividades principales	Período estimado
Capacitación inicial	Introducción al sistema presupuestario integral. Capacitación básica en conceptos presupuestarios y uso de herramientas de registro y control.	Mes 1
Comunicación interna y validación	Presentación formal del sistema. Validación de supuestos, objetivos y criterios presupuestarios. Ajustes preliminares.	Mes 2
Ejecución piloto	Aplicación del presupuesto durante el ejercicio económico. Registro de información real y comparación con valores presupuestados.	Meses 3 a 10
Evaluación y retroalimentación	Análisis de desvíos. Evaluación del funcionamiento del sistema. Propuesta de mejoras y ajustes para el período siguiente.	Meses 11 y 12

3.5 Aplicación del Presupuesto Base Cero en la implementación

La implementación del sistema presupuestario se apoya en el enfoque de Presupuesto Base Cero, lo que implica que, en cada período, las distintas partidas presupuestarias deben ser justificadas en función de las necesidades reales de la empresa, sin tomar como referencia automática los valores históricos. Este criterio resulta especialmente adecuado para la organización

analizada, dado que permite revisar críticamente la estructura de costos y gastos, evitar la inercia presupuestaria y promover una asignación más eficiente de los recursos disponibles.

La aplicación progresiva de este enfoque contribuye a fortalecer la racionalidad económica de las decisiones, mejorar la transparencia del proceso presupuestario y consolidar una cultura de planificación más rigurosa, alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

3.6 Factores críticos de éxito e indicadores de evaluación

Entre los factores críticos para una implementación exitosa del sistema presupuestario integral se destacan el compromiso de la dirección, la comunicación interna clara, la participación activa de los responsables y la flexibilidad del sistema frente a cambios en el entorno. Estos elementos resultan determinantes para asegurar la continuidad del proceso y la utilidad práctica de la herramienta.

A efectos de evaluar la efectividad de la implementación, se proponen los siguientes indicadores:

- * Cumplimiento del cronograma de implementación.
- * Nivel de participación de las áreas responsables.
- * Grado de cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas.

- * Calidad y oportunidad de los reportes generados.
- * Percepción de mejora en la gestión por parte de los responsables.

El seguimiento de estos indicadores permitirá monitorear el desempeño del sistema y realizar ajustes oportunos.

3.7 Limitaciones de la implementación propuesta

La implementación del sistema presupuestario propuesto presenta ciertas limitaciones, propias del contexto organizacional y del alcance del presente trabajo. Entre ellas se destacan la disponibilidad limitada de tiempo de los socios para tareas administrativas, la ausencia de personal especializado en gestión y la volatilidad del entorno económico argentino, que puede afectar la estabilidad de las proyecciones realizadas.

No obstante, estas limitaciones no invalidan la utilidad del sistema, sino que refuerzan la necesidad de adoptar un enfoque flexible y adaptable, que permita realizar ajustes periódicos y mejorar progresivamente la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones.

3.8 Conclusión del Capítulo III

En síntesis, si bien el sistema presupuestario integral diseñado no ha sido implementado efectivamente al momento de la elaboración de este trabajo, la propuesta desarrollada establece un marco metodológico claro y viable para su futura aplicación. Las pautas de implementación definidas permiten adaptar el sistema a las características de la empresa objeto de estudio, promoviendo una gestión más ordenada, previsible y orientada a la toma de decisiones fundamentadas.

De este modo, el presente capítulo sienta las bases para una implementación progresiva del sistema presupuestario, contribuyendo al fortalecimiento del control de gestión y a la sostenibilidad económica de la organización en el mediano y largo plazo.

Capítulo IV: Conclusiones Finales

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal diseñar e implementar un sistema presupuestario integral en una Pyme mendocina dedicada a la comercialización de sistemas de energía solar. A lo largo del desarrollo teórico y del análisis práctico realizado, se ha demostrado que dicho objetivo fue alcanzado de manera satisfactoria, evidenciando la utilidad y viabilidad de los sistemas presupuestarios como herramientas clave del control de gestión en organizaciones pequeñas. Además, fue posible arribar a una serie de conclusiones relevantes.

En primer lugar, el diagnóstico efectuado permitió constatar que la organización opera sin un sistema formal de planificación y control presupuestario, apoyándose principalmente en prácticas informales y en la experiencia de los socios. Si bien esta modalidad ha resultado funcional en etapas iniciales de desarrollo, se evidenció que presenta limitaciones significativas para acompañar procesos de crecimiento, optimizar el uso de los recursos y reducir la incertidumbre en un contexto económico complejo.

Asimismo, se identificaron debilidades vinculadas a la centralización de las decisiones, la ausencia de información sistematizada y la falta de herramientas que permitan evaluar el desempeño económico y operativo de manera periódica. Estas características evidencian la necesidad de avanzar hacia una estructura organizacional más formalizada, que permita distribuir responsabilidades, ordenar los procesos internos y reducir la dependencia de los socios fundadores.

En este sentido, considerando las proyecciones de crecimiento de la empresa y la necesidad de profesionalizar la gestión, se propone un rediseño organizacional orientado a la definición de

responsabilidades por área. La Figura 23 presenta la estructura organizacional proyectada, en la cual se incorporan nuevos niveles jerárquicos y funciones específicas que permitirán una gestión más eficiente y sostenible.

Figura 23

Estructura organizacional proyectada



Con el propósito de avanzar hacia una gestión más formalizada y eficiente, se propone la identificación y delimitación de las principales áreas funcionales de la empresa, a fin de establecer responsabilidades claras y facilitar la futura elaboración de manuales de procedimiento. En esta etapa de desarrollo, se sugiere estructurar la organización en torno a seis áreas básicas:

Contador Público Nacional

- Área de Dirección General: corresponde al nivel encargado de la toma de decisiones estratégicas y del establecimiento de los objetivos generales. Supervisa el funcionamiento global de la empresa y coordina las acciones de las distintas áreas. Actualmente, este rol es asumido por los socios.
- Área Comercial y Marketing: encargada de la atención a clientes, el desarrollo de estrategias comerciales, gestión de presupuestos de venta y seguimiento de oportunidades de negocio.
- Área de Administración y Finanzas: responsable del registro contable, el control presupuestario, la gestión de cobros y pagos, y la elaboración de informes económicos que sirvan de base para la toma de decisiones.
- Área de Instalaciones y Servicio Técnico: responsable de la coordinación y supervisión de las instalaciones, del mantenimiento postventa y de la gestión del personal técnico.
- Área de Ingeniería y Proyectos: dedicada al diseño técnico de soluciones energéticas, la elaboración de planos y especificaciones, y la supervisión técnica de las instalaciones.
- Área de Logística y Compras: encargada de la adquisición de materiales, la gestión de proveedores, el control de inventarios y la coordinación del abastecimiento necesario para los proyectos.

La definición de estas áreas permitirá sentar las bases para un futuro manual de organización y procedimientos, que documente las funciones, jerarquías y flujos de comunicación internos. Este paso resulta esencial para reducir la dependencia de los socios fundadores, mejorar la eficiencia operativa y preparar la estructura para una expansión organizacional sostenida.

Contador Público Nacional

Dentro de esta redefinición estructural, especial atención merece el área de Instalaciones y Servicio Técnico, se concluye que, para la etapa actual de desarrollo de la empresa, resulta conveniente continuar con la modalidad de instalaciones tercerizadas. Esta alternativa permite mantener una estructura de costos predominantemente variable, ajustada al volumen de instalaciones efectivamente realizadas, reduciendo el riesgo financiero y la necesidad de asumir costos fijos elevados. Asimismo, la tercerización contribuye a preservar una estructura organizativa liviana y a minimizar la carga administrativa asociada a la gestión de recursos humanos.

No obstante, la conveniencia de incorporar progresivamente personal propio deberá analizarse en función del nivel de crecimiento y estabilidad operativa que la empresa alcance en el futuro. En este marco, la Tabla 7 presenta un análisis comparativo entre la prestación del servicio mediante recursos tercerizados y mediante personal propio, con el objetivo de proporcionar a la empresa una herramienta que facilite la evaluación de ambos escenarios y la toma de decisiones en función de su evolución.

Contador Público Nacional

Tabla 7

Análisis Recursos Humanos Propio vs. Recursos Humanos tercerizados

Aspecto analizado	RRHH tercerizado	RRHH propio
Modalidad de contratación	Contratación de proveedores externos especializados	Personal en relación de dependencia
Tipo de costos	Variables, asociados al volumen de instalaciones	Predominantemente fijos, con componente variable
Presupuesto de Recursos Humanos	No incluye salarios ni cargas sociales	Incluye salarios, cargas sociales y beneficios
Ubicación del costo laboral	Presupuesto de prestación de servicios	Presupuesto de recursos humanos
Inversión inicial	Baja o nula	Alta (selección, contratación, capacitación)
Flexibilidad operativa	Alta, permite ajustar el costo al nivel de actividad	Media, menor capacidad de ajuste en el corto plazo
Control directo del personal	Limitado	Alto
Control de calidad y tiempos	Dependiente del proveedor	Control interno directo
Impacto en la estructura organizativa	Estructura liviana	Mayor complejidad organizativa
Riesgo financiero	Bajo	Medio / Alto
Alineación con Presupuesto de Base Cero	Muy alta, cada contratación se justifica desde cero	Alta, requiere justificar la estructura y recursos
Adecuación al crecimiento sostenido	Limitada	Alta
Necesidad de gestión administrativa de RRHH	Mínima	Elevada
Escalabilidad	Condicionada a la disponibilidad de terceros	Mayor autonomía operativa

Nota: Elaboración propia.

El sistema presupuestario propuesto integra distintos presupuestos operativos y financieros, adaptados a la naturaleza de la empresa, y contempla la posibilidad de analizar escenarios alternativos. Esta flexibilidad constituye un aporte significativo para la toma de decisiones estratégicas futuras.

El trabajo también permitió identificar ciertas limitaciones asociadas a la implementación del sistema presupuestario, especialmente vinculadas a la centralización de funciones, la escasa formalización de procesos y la necesidad de generar una cultura organizacional orientada a la planificación y el control. En este sentido, se reconoce que la implementación efectiva del sistema no depende únicamente de su diseño técnico, sino también del compromiso de la dirección, la capacitación progresiva y la disposición al cambio por parte de los responsables de la gestión.

Como aporte principal, este estudio demuestra que la implementación de un sistema presupuestario integral en una Pyme no debe concebirse como un proceso rígido o excesivamente complejo, sino como una herramienta flexible, adaptable y gradual, capaz de acompañar el crecimiento de la organización. Asimismo, pone de manifiesto que la utilización de herramientas accesibles, como hojas de cálculo, puede resultar suficiente en una primera etapa, siempre que exista un criterio metodológico claro y una visión estratégica de largo plazo.

A modo de cierre, el trabajo abre la posibilidad de futuras líneas de investigación y desarrollo, tales como la incorporación de indicadores de gestión más sofisticados, la implementación de tableros de control, el análisis del impacto del sistema presupuestario en la

toma de decisiones a largo plazo o la integración con herramientas tecnológicas de gestión. De este modo, el sistema presupuestario integral se presenta no como un fin en sí mismo, sino como un punto de partida para la profesionalización continua de la gestión empresarial.

En conclusión, el diseño e implementación del sistema presupuestario integral propuesto constituye una herramienta válida y pertinente para fortalecer la gestión económica y financiera de la empresa analizada, aportando previsibilidad, orden y racionalidad al proceso de toma de decisiones, y contribuyendo a su sostenibilidad y competitividad en un sector estratégico como el de las energías renovables.

Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento a quienes contribuyeron al desarrollo de este trabajo, en particular al profesor Enzo Murcia, por su valiosa orientación durante todo el proceso, así como a los socios de BiGrin.Biz, empresa objeto de este estudio, por su generosa disposición y colaboración al proporcionar la información necesaria para su realización.

Bibliografía

- Burbano Ruiz, J. E. (2005). *Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. McGraw-Hill.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David: Cuadro de Mando Integral (Barcelona, Gestión 2000, 1997)
- Mallo, C., & Merlo, J. (1995). *Control de gestión y control presupuestario*. McGraw-Hill.
- Welsh, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos: Planificación y control* (6.^a ed.). Pearson Educación.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2007). *Contabilidad administrativa* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Comperatore, V., & Domínguez Soler, M. G. (2021). *Implementación de un sistema presupuestario en una PyME: Relevamiento y análisis del sistema en una empresa de servicios de la provincia de Mendoza* [Tesina de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca Digital UNCuyo. <https://bdigital.uncu.edu.ar/16655>
- Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo. (2024). *Informe 2023 – noviembre 2024*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_2023_nov_2024.pdf

- Cleri, Carlos (2007). El libro de las Pymes. 1ra edición. Granica.
- Amigo, A., Páez, G., & Marchetti, D. (2021). *La gestión de recursos: diferencias entre las PyMEs y las grandes organizaciones, en escenarios de crisis* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Rosario]. Repositorio Hipermedial UNR.
<https://rephip.unr.edu.ar/items/22781711-9931-4d1c-802f-2b0895e4d17f>
- Sandoval, M. B. (2022). *El control de gestión y su influencia en el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas en el Gran Mendoza, año 2022* [Trabajo final de grado, Universidad Juan Agustín Maza].
<https://repositorio.umaza.edu.ar/bitstream/handle/00261/3251/TESINA%20SANDOVAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de:
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Del Río González, C. (2009). *Presupuestos*
- Ansoff, H. I. (1965). *Estrategia corporativa: un enfoque analítico de la política empresarial para el crecimiento y la expansión*. McGraw-Hill.
- Porter, M. (2009). *Estrategias Competitivas*. Madrid. Pirámide
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Contador Público Nacional

- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Sudamericana.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *Economía* (19.^a ed.). McGraw-Hill.
- Congreso de la Nación Argentina. (1984). *Ley 19.550 de Sociedades Comerciales (texto ordenado)*. Boletín Oficial de la República Argentina.



Contador Público Nacional

ANEXOS

Anexo I: Cuestionario I

Diseño e Implementación de un Sistema Presupuestario Integral

¡Hola! Gracias por participar en este cuestionario.

Somos dos estudiantes de la carrera de Contador Público Nacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo y nos encontramos en la recta final de este camino, es por esto que estaríamos muy agradecidos si nos ayudas compartiendo tus conocimientos y experiencias sobre el tema.

Este formulario forma parte de un trabajo de investigación cuya finalidad es identificar oportunidades de mejora y diseñar una propuesta de sistema presupuestario integral, adaptado a las características y necesidades específicas de la empresa.

Las preguntas están pensadas para que puedas compartir tu experiencia, conocimientos y opiniones sobre cómo se gestionan hoy aspectos clave como la planificación, el control de gastos, el uso de herramientas de gestión, entre otros

🔒 La información que compartas será tratada de forma confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Antes de comenzar:

- El formulario tiene preguntas cerradas y abiertas
- No te llevará más de 15-20 minutos completarlo.
- Si tenés documentos que creés relevantes (como presupuestos, análisis FODA, informes, etc.), podés adjuntarlos al final.

Ante cualquier duda, podés escribirnos a:

jennifer.requina@fce.uncu.edu.ar

leandromanuel.cortez@fce.uncu.edu.ar

Gracias por tu tiempo y colaboración!

1. Correo *

Datos Generales

Este cuestionario está orientado al análisis interno de **EIGRID.BIZ**, como parte de un Trabajo Final de Grado. Las respuestas permitirán conocer mejor su funcionamiento actual y servirán de base para proponer mejoras en la gestión presupuestaria.

2. ¿Cuál es su puesto dentro de la empresa?

Marca solo un óvalo.

☐ Direccion/ Gerencia

☐ Administrativo/a

☐ Otro: _____

3. ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Marca solo un óvalo.

☐ Menos de un año

☐ De 1 a 3 años

☐ Mas de 3 años

Estructura organizativa y responsabilidades

4. ¿Cuáles son las áreas principales de la empresa y cómo se comunican entre sí?



Contador Público Nacional

5. ¿Cada área tiene un responsable claramente definido?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ En algunos casos

6. ¿Se establecen metas de desempeño o producción por sector o puesto?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Parcialmente

7. ¿Cómo se evalúa actualmente el cumplimiento de esas metas?

Conocimiento de herramientas de control de gestión

8. ¿Está familiarizado con el concepto de Herramientas de Control de Gestión?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

9. Marque las herramientas que conoce

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Presupuestación por áreas de responsabilidad
☐ Análisis de desviaciones
☐ Indicadores clave de rendimiento (KPI)
☐ Cuadro de Mando Integral
☐ Ninguna

10. ¿Han utilizado alguna herramienta específica de control de gestión? ¿Cuál fue su experiencia?

11. ¿Cuánta utilidad cree que aportarían las herramientas de control y análisis a su organización?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Ninguna ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Mucha

Diagnóstico general de la gestión



Contador Público Nacional

12. ¿Cuáles cree que son hoy los principales objetivos económicos de la empresa?

13. ¿Realizan planificación financiera de corto, mediano o largo plazo? ¿En qué horizontes principalmente?

14. ¿Qué tipo de decisiones estratégicas se toman habitualmente? ¿Quién las toma?

15. ¿Qué tan formalizado está el proceso de planificación en la organización?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy formalizado
☐ Parcialmente estructurado
☐ Poco o nada formalizado

Información contable y financiera

16. ¿Qué tipo de información financiera se produce internamente?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Balances
☐ Flujos de caja
☐ Reportes
☐ Otro: _____

17. ¿Con qué frecuencia revisan los resultados económicos de la empresa?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Semanalmente
☐ Mensualmente
☐ Anualmente
☐ Esporadicamente
☐ No se revisan
☐ Otro: _____

18. ¿Qué software o herramientas utilizan para gestionar sus finanzas?

Presupuestación y control interno



Contador Público Nacional

19. ¿Está familiarizado con el concepto de presupuesto empresarial?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Parcialmente

20. ¿La empresa elabora presupuestos actualmente?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Solo en algunas áreas

21. ¿En qué áreas se realizan presupuestos? ¿Quiénes participan en su confección?

22. ¿Se comparan los resultados reales con los presupuestados?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

27. ¿Conocen o han aplicado herramientas de diagnóstico estratégico como el análisis FODA?

28. ¿Cuál consideran que es hoy su principal ventaja competitiva en el mercado?

Opiniones sobre la implementación de un sistema presupuestario

29. ¿Considera que la implementación de un sistema presupuestario integral aportaría beneficios a la empresa? ¿Cuáles?

23. En caso de que se realicen presupuestos
¿Cómo calificaría la utilidad del presupuesto para la gestión de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- 1 2 3 4 5
Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muy útil

24. ¿Existen procedimientos formales para el control de gastos e inversiones?

Análisis de mercado y diagnóstico estratégico

25. ¿Han realizado estudios de mercado para conocer a sus clientes o competidores?

26. ¿Llevan registros sobre el comportamiento estacional de las ventas? ¿Cómo lo hacen?

30. ¿Qué áreas cree que se beneficiarían más con la implementación de un sistema presupuestario?
(Seleccione todas las que correspondan)

Marca solo un óvalo.

- ☐ Finanzas
☐ Producción
☐ Ventas
☐ Otro: _____

Recursos y disposición para el cambio

31. ¿Cree que el personal actual cuenta con los conocimientos necesarios para trabajar con un sistema presupuestario?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ En parte

32. ¿El equipo tiene disposición para incorporar nuevas prácticas de gestión?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No



Contador Público Nacional

33. ¿Qué obstáculos creen que podrían surgir al momento de implementar un sistema presupuestario?

34. ¿Qué beneficios esperan obtener con la adopción de un sistema más profesionalizado?

Sección final - Documentación adicional (opcional)

35. Si dispone de documentación relacionada con el análisis FODA, presupuestos previos, reportes financieros o cualquier otro material que considere útil para el diagnóstico, puede cargarlo aquí.

Archivos enviados:

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios



Anexo II Cuestionario II

ANEXO II – CUESTIONARIO II

Modelo de negocio y ventas

1. ¿Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece la empresa? ¿Cual representa el mayor porcentaje de facturación?
2. ¿Cómo se estiman las ventas futuras (histórico, pedidos confirmados, proyección desde cero)?
3. ¿Existe estacionalidad en la demanda? ¿En qué meses?
4. ¿Trabajan con contratos, proyectos puntuales o ventas ocasionales?
5. ¿El precio de venta se ajusta periódicamente por inflación o costos?

Proceso operativo

1. ¿Cómo es el proceso desde que ingresa un pedido hasta la finalización del servicio?
2. ¿Qué actividades realiza la empresa y cuáles se tercerizan?
3. ¿Siempre trabajan las mismas personas/equipos en las instalaciones?
4. ¿Existen reprocesos, demoras o costos imprevistos frecuentes?
5. ¿Cómo se gestiona el servicio postventa y las garantías?

Costos y estructura de gastos

1. ¿Cuáles son los principales costos directos del servicio?
2. ¿Qué gastos fijos tiene la empresa mensualmente?
3. ¿Existen costos variables asociados al volumen de servicios?
4. ¿Cómo controlan hoy los costos?
5. ¿Identifican claramente qué costos corresponden a cada servicio o proyecto?

Inventarios y compras

1. ¿Mantienen stock de materiales o compran según cada proyecto?
2. ¿Existe un stock mínimo definido?
3. ¿Cómo deciden cuándo y cuánto comprar?
4. ¿Se producen faltantes o sobrantes de materiales?
5. ¿Cómo se valúan y controlan los inventarios?

Inversiones y crecimiento

1. ¿Tienen previsto ampliar operaciones o incorporar nuevas tecnologías?
2. ¿Qué inversiones consideran necesarias en el corto o mediano plazo?
3. ¿Cómo se financian actualmente las inversiones? ¿Evalúan la rentabilidad de las inversiones antes de realizarlas?

Gestión financiera y caja



Contador Público Nacional

1. ¿La empresa suele tener excedentes o faltantes de fondos?
2. ¿Existen meses críticos en términos de liquidez?
3. ¿Utilizan financiamiento externo (préstamos, proveedores, adelantos)?
4. ¿Cómo realizan el control diario o mensual de caja?
5. ¿Planifican pagos e ingresos con anticipación?

Marketing y clientes

1. ¿Qué acciones de marketing utilizan actualmente?
2. ¿Qué costo mensual aproximado tienen estas acciones?
3. ¿Cómo captan nuevos clientes?
4. ¿Miden la efectividad del marketing?
5. ¿Trabajan con clientes recurrentes?

Organización y responsabilidades

1. ¿Cómo se distribuyen las tareas?
2. ¿Quién toma las decisiones clave?
3. ¿Existe alguien responsable del control financiero?
4. ¿Consideran necesario formalizar roles a futuro?
5. ¿Qué áreas creen que necesitan fortalecerse?

Información contable y control

1. ¿Llevan contabilidad formal? En caso afirmativo, ¿poseen plan de cuentas? ¿Nos podrían compartir el mismo?
2. ¿Cuentan con balances o reportes periódicos? ¿Es posible que nos compartan el último Balance y el Inventario de dicho Balance?
3. ¿Utilizan algún sistema o software de gestión?
4. ¿Qué información usan hoy para tomar decisiones?

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, 13 de Febrero de 2026



Leandro Cortez

Firma y aclaración

29.461

Número de registro

40.278.030

DNI

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, 13 de febrero de 2026

 Repunza Jennifer
Firma y aclaración

29 234

Número de registro

39.089.621

DNI