



Facultad de Ciencias Económicas, Contador Público

Gabriela A. Rivero

CP. Mariela Inés Mattio

Trabajo Final de Graduación

**Presupuesto con proyección para un trabajo inclusivo a personas con capacidades
diferentes**

Octubre 2022



Resumen

El trabajo de investigación plantea la propuesta y aplicación de un Presupuesto Integral para la escuela Feyes San Rafael, como instrumento de gestión mensual para el control de sus recursos y gastos, expresando los desvíos entre la realidad y lo presupuestado, de manera que posibilite la aplicación de las medidas correctivas necesarias para mejorar la gestión económica-financiera de la escuela y poder otorgar reembolsos a los estudiantes con discapacidad que participan en ella.

Como metodología se realizó un diagnóstico de la gestión actual de la entidad, luego se ha elaborado el presupuesto económico y financiero para el 2022 y finalmente se han comparado los resultados e índices de la gestión del período 2021 con el 2022 para verificar la incidencia del presupuesto.

Concluyendo que después de implementar la técnica presupuestal, con sus correspondientes estados contables proyectados, se evidencia una evolución positiva de la rentabilidad con relación al año anterior, lo que hace viable la aplicación del mismo posibilitando así otorgar reembolsos.

Palabras Claves: discapacidad, presupuesto integral, indicadores económicos-financieros, control presupuestario, balance proyectado.





Índice

Introducción..... 6

Capítulo 1 7

Sistema de Información Contable 7

Usuarios de la Información Contable 7

Las Funciones de la Administración y el Proceso Administrativo 8

Planificación 10

Presupuesto 10

Elementos Básicos. 10

Clasificación del presupuesto...... 11

Ventajas de los presupuestos...... 13

Limitaciones...... 14

El Control 14

Capítulo 2 15

 Metodología..... 15

Tipo de Investigación 15

Instrumentos de Relevamiento. 16

Metodología Aplicada 16

Desarrollo de la Metodología. 17

Capítulo 3 17

 Diagnostico 17

Reseña Histórica 17

Misión...... 19

Visión...... 19

Valores. 19

Organigrama 20

Funciones de los miembros de la organización...... 21

Características de la institución..... 22

Instalaciones. 22





Cientes	23
Proveedores	23
<i>Análisis FODA</i>	24
Fortalezas	24
<i>Aspecto Académico- Institucional</i>	24
<i>Aspecto Contable- Administrativo</i>	24
Oportunidades	24
<i>Aspecto Académico- Institucional</i>	24
<i>Aspecto Contable- Administrativo</i>	24
Debilidades	25
<i>Aspecto Académico- Institucional</i>	25
<i>Aspecto Contable- Administrativo</i>	25
Amenazas	25
<i>Aspecto Académico-Institucional</i>	25
<i>Aspecto Contable- Administrativo</i>	25
<i>Conclusiones Diagnósticas</i>	25
Capítulo 4.....	27
Análisis del Caso.....	27
<i>Consideraciones para la elaboración del Presupuesto</i>	27
<i>Planeamiento Presupuestario</i>	27
<i>Metodología Para la Formulación del Presupuesto Integral</i>	28
<i>Presupuesto Económico</i>	31
Presupuesto de Recursos	31
Presupuesto de Gastos	35
<i>Presupuesto Financiero</i>	38
Presupuesto de Flujo de Efectivo	38
<i>Presupuesto Integral</i>	41
<i>Balance proyectado</i>	41
Estructura del Estado de Situación Patrimonial	42





<i>Análisis de la Información Proyectada</i>	44
Índices Financieros.	44
<i>Índice de liquidez.</i>	45
<i>Índice de Solvencia.</i>	45
<i>Índice de Endeudamiento.</i>	45
<i>Índice de Dependencia.</i>	46
<i>Índice de Inmovilización de la Inversión.</i>	46
<i>Índice de Autonomía.</i>	46
Control Presupuestario	48
Capítulo 5	48
Conclusiones	48
Recomendaciones.....	49
Referencias.....	51
Anexos.....	52
Anexo 1 Entrevistas Estructuradas	52
<i>Al Director de la Escuela</i>	52
<i>Encuesta al Sector Administrativo</i>	53
Anexo 2:	54
<i>Pronóstico inflacionario y expectativas de inflación</i>	54
Anexo 3:	55
<i>Gastos Históricos 2021</i>	55
Anexo 4:	55
<i>Control Presupuestario</i>	55



Introducción

Feyes (Fe y esperanza) es una escuela de capacitación integral para personas con discapacidad que se encuentra recorriendo un proceso de cambio, ya que en los últimos meses del pasado año 2021 la DGE (Dirección General de Escuela) los ultimó a que los alumnos cuenten con determinada edad para permanecer en ella, siendo el rango etario de 13 a 21 años y los que no se encuadren formarán parte de un centro terapéutico a cargo de la institución. Si bien la entidad también se encarga de la formación de los chicos en lo referente a oficios tales como cocina, carpintería, música, no ha abordado directamente la inclusión laboral como un medio de sostenimiento de manera independiente de estas personas.

Por ello se pretende diseñar un plan con visión de futuro que tenga claros los objetivos de la organización y permita brindar a los alumnos que desarrollan actividades dentro de la misma, un reembolso sostenible de forma permanente. La herramienta fundamental para realizarlo es el presupuesto, ya que posibilita la apropiada utilización de los recursos, permitiendo controlar las actividades de la entidad, evaluando si se cumplen los objetivos preestablecidos y a la vez identificando las desviaciones para aplicar las acciones correctivas, además de proporcionar información útil para la toma de decisiones.

Se observará en el capítulo uno, todo lo referente al marco teórico del sistema presupuestario que servirá de base para la implementación del mismo en la organización Feyes San Rafael. En el capítulo dos quedará reflejado el estudio de la entidad en forma integral, con dicha información se logrará establecer de manera clara la metodología para implantar, confeccionar y analizar el presupuesto. En los capítulos tres y cuatro se visualizará el proceso



completo del sistema presupuestario, culminando con las conclusiones y recomendaciones en el quinto capítulo.

Capítulo 1

Marco Teórico

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo, se desarrollarán los siguientes conceptos:

Sistema de Información Contable

Cada organización posee un sistema de información contable con el propósito de registrar todas las operaciones llevadas a cabo en el giro habitual del negocio, permitiendo que los recursos obtenidos por ella sean utilizados en forma eficiente y eficaz para el cumplimiento de las metas.

De acuerdo con Pérez (2020) se puede definir al sistema de información contable como la base de datos que acumula información, la cual los recoge, almacena, procesa y los convierte en información útil para distribuirla a los usuarios que la requieran, garantizando que la misma sea exacta y confiable en términos de economicidad, siendo su presentación y formato comprensibles.

Usuarios de la Información Contable

Las organizaciones al desarrollar sus actividades ejecutan tres funciones principales las cuales son: decisión, acción y control (Pérez ,2020).



Para realizar cada una de las mismas se requiere de información apropiada la cual, desde la perspectiva tanto del usuario interno como del externo, tendrá características específicas relacionadas con los distintos usos.

Los usuarios internos son aquellos que desarrollan una labor específica dentro de la organización, tales como: empleados, administradores, directivos, etc.

Los usuarios externos, son aquellos que forman parte del ambiente donde interactúa la entidad, pudiendo ser personas, grupos o entes que requieran información respecto de la misma como: proveedores, fisco, acreedores, inversionistas, etc.

Las Funciones de la Administración y el Proceso Administrativo

Welsch et al. (2005) afirma que la administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas, a tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Al desarrollar los conceptos de planificación y control de utilidades, se emplea la terminología y definiciones de las funciones administrativas descritas por un prestigioso autor, esencialmente en los siguientes términos:

1. Planificación es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:

- a) establecer los objetivos de la empresa,
- b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse,
- c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos,



d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones,

e) replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

2. Organizar es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer una autoridad directiva.

3. Suministrar el personal y administrar los recursos humanos es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de recursos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos

4. Dirigir y motivar es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (a este proceso también se le conoce como dirigir o actuar).

5. Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:

a) establecer metas y normas,

b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas,



c) reforzar los aciertos y corregir las fallas

Por lo tanto, el proceso administrativo está constituido por las cinco funciones de la administración, utilizando enlaces y la retroalimentación, ya que la planificación debe preceder a la actividad de organizar y el controlar debe seguir a las demás funciones (p.p 4-5).

Planificación

La planificación le permite a la organización marcar los objetivos y las maneras de actuar para alcanzarlos, también considera que se puede incrementar el éxito través de una continua acción administrativa.

La finalidad de la planificación según Welsch et al. (2005) es otorgar a cada gerente los lineamientos para la toma de decisiones operacionales, generando así un proceso de alimentación adelantada, tanto para las operaciones como para el control, siendo el presupuesto el elemento básico de dicha alimentación.

Presupuesto

El presupuesto es una herramienta de planificación, expresado en términos monetarios que integra y coordina las actividades, los departamentos y los responsables de la organización con la finalidad de lograr los objetivos fijados por la estrategia en un periodo determinado.

Elementos Básicos.

Como expresa Pérez (2020) los elementos que lo componen son:



- Presupuestos Económicos: se elaboran sobre la base del devengamiento de ventas, costos y gastos. Exponen la proyección de los resultados indicando la ganancia o pérdida del periodo.
- Presupuestos Financieros: se confeccionan sobre la base de lo percibido, basándose en la estimación de cobranzas y pagos. Proyectan los ingresos y egresos de fondos exhibiendo el déficit o superávit de fondos.
- Balance Proyectado: expone la situación patrimonial al cierre del período presupuestado. Concluyendo así la tarea de presupuestación integral al confeccionar el estado de resultado y el estado de situación patrimonial deseados.

Clasificación del presupuesto.

Citando a Pérez (2020) se propone la siguiente clasificación de acuerdo a los distintos usos:

- Por los organismos que intenta coordinar y controlar:
 - Público: Su propósito es controlar los recursos del estado estableciendo un límite al gasto público, sustentándose en las leyes de administración pública.
 - Privados: los utilizan y crean las empresas de capital privado.
- Por sus características:
 - Parciales: los elaboran los responsables de las áreas para gestionar y controlar las tareas a su cargo
 - Totales: llamados integrales abarcan todos los sectores de la organización con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia, siendo un plan integrador y coordinador.





-
- Por las operaciones que controla:
 - Económicos: cuya base es el principio de lo devengado, se focaliza en las estimaciones económicas tales como: ventas, fabricación, compras y los niveles de inventario.
 - Financieros: se fundamenta en el principio de lo percibido, centrándose en los movimientos de fondos.

 - Por su flexibilidad:
 - Fijos: también llamado rígido, se elabora para un solo nivel de actividad. Es utilizado en entornos predecibles, ya sea porque el mismo no cambia abruptamente o la empresa tiene poder adaptativo.
 - Flexibilizados: se realiza la presupuestación de los costos fijos totales y los costos variables unitarios.
 - Flexibles: se estiman para distintos niveles de actividad, agrupando los costos por su variabilidad.

 - Por su origen:
 - Por objetivos: la alta gerencia decide el objetivo estratégico y lo impone a los niveles inferiores, es descendente.
 - Por responsables: es elaborado por los gerentes de área quienes lo elevan para su aprobación, por lo cual es ascendente.

Cabe destacar que cuando se dice ascendente o descendente se hace mención al nivel medio de gestión.



- Por su extensión:
 - Anual: busca alcanzar la meta anual considerando el horizonte de tiempo vinculado con el ciclo de actividad de la empresa
 - Por programas: Cuando se decide estratégicamente el lanzamiento de un nuevo producto o mercado, se elaborará un presupuesto por programa por cada una de esas decisiones. Las cuales deben ser controladas por separado del operatorio general de la empresa, no importando el tiempo sino el cumplimiento de los objetivos.

Ventajas de los presupuestos.

Al ser el presupuesto una herramienta de gestión contribuye al cumplimiento de los objetivos formulados en la planificación, formando parte del sistema de control. Cuando es aplicado de manera razonable y correcta por los responsables logra lo siguiente:

- Realiza un estudio de riesgos y oportunidades motivando a la gerencia a definir el rumbo de la organización.
- Obliga a determinar las áreas de responsabilidad y los respectivos niveles de autoridad, mejorando la coordinación y comunicación entre ellas.
- Brinda un marco de referencia respecto de la eficacia y la eficiencia, lo cual permite detectar desvíos.
- Motiva a los gerentes y personal que participa en el proceso de confección y seguimiento, incrementando la participación de los distintos niveles de la organización.
- Obliga a llevar sistemas contables adecuados y con información permanentemente actualizada.



Limitaciones.

- Deben ser adaptados constantemente a los cambios debido al entorno turbulento.
- Su implementación no es automática, se requiere aprendizaje y capacitación.
- Es una herramienta que no debe tomar el lugar de la administración, ya que es solo un medio que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

El Control

Para asegurar el eficiente cumplimiento de los objetivos de la empresa es necesario medir y evaluar el desempeño de cada componente organizacional, efectuando la acción correctiva cuando sea necesario (Welsch et al.,2005).

Al utilizar el presupuesto como parámetro y comparar las cifras presupuestadas con las reales surgen los desvíos o brechas, por lo cual dependiendo de la magnitud del mismo y de las causas que lo originaron, se producirán nuevas decisiones que pueden ser de dos tipos según clasificación enunciada por Pérez (2020):

- Adaptativa: cuando el parámetro pierde vigencia, ya sea por antigüedad o desacople del entorno, se actúa sobre él.
- Modificativa: al considerar que la actividad se realiza mal se deben tomar medidas correctivas para ajustarla al parámetro, que aún se considera válido. Para ello se deberá capacitar al personal, revisar métodos productivos, etc.

Los informes de control presupuestario se emiten con frecuencia mensual, comunicando los desvíos e indicando el área donde se detectaron, su finalidad es que permiten ajustar el

presupuesto a tiempo realizando el control en el momento oportuno. Para el análisis de cada componente es conveniente trabajar con valores absolutos, en el caso de los ingresos si el real es superior será favorable, en cambio en los costos si el real es superior será una variación desfavorable ya que se incurrió en un costo superior al que se presupuestó (Mocciaro, 1992).

Se puede colegir que el presupuesto es un gran guía de gestión, en especial para las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con manuales de procedimientos, ya que al aplicarlo cada uno sabe desde el comienzo del año lo que tiene que hacer evitando tener que decidir por cada operación, siempre que no cambien las circunstancias. También se puede afirmar que es un gran controlador, ya que alerta sobre amenazas y debilidades siendo los desvíos una oportunidad de aprendizaje y mejora.

Debido al alto grado de incertidumbre actual, el presupuesto brinda su mayor utilidad a la organización si se lo considera como un instrumento flexible de dirección, ya que le permitirá tomar un cambio de rumbo cuando las circunstancias o premisas del programa cambien.

Capítulo 2

Metodología

Tipo de Investigación

Se utilizaron dos tipos de investigación, una aplicada según su finalidad y otra cuantitativa según su modalidad. En la opinión de Pérez (2019) “la investigación aplicada tiene como propósito el orden práctico, es decir se conoce para aplicar, modificar y transformar”.

En la investigación cuantitativa se definen los conceptos previamente, analizando las actividades, objetos y personas para determinar y cuantificar el presupuesto que mejor se ajuste a

las características de la organización. Su objetivo es describir y cuantificar el fenómeno a analizar.

Instrumentos de Relevamiento.

Para obtener la información se recurrió a fuentes primarias y secundarias.

- Fuentes Primarias: entrevistas personales con el director, necesarias para coordinar las acciones llevadas a cabo para la realización del trabajo. De acuerdo a Pérez (2019) “las fuentes primarias son los datos que el investigador recoge por sí mismo, en contacto con los hechos que se investigan”.

- Fuentes Secundarias: Esta información se obtuvo a partir de registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido escogidos y procesados por otros investigadores sustentando un marco teórico, el que permite hacer un análisis específico del problema en estudio (Sabino, 1992).

Metodología Aplicada

Se inició con una investigación cualitativa para identificar la realidad de la organización; luego se recogieron datos para evaluar el modelo cuantitativo a aplicar.

Se realizó un diagnóstico interno de la institución, de sus variables controlables y posteriormente una evaluación del entorno y sus variables no controlables.

Seguidamente de recopilar toda la información posible se procedió a trabajarla en Excel para procesarla y realizar las proyecciones del proceso presupuestario cuantitativo.



Desarrollo de la Metodología.

Para recabar la información interna de la entidad, se identificaron las características generales de la organización, solicitando reuniones con el director de la escuela.

Con la finalidad de obtener la información contable se hizo un análisis documental, cuya información principal a relevar está dada por los estados contables de la organización, aplicando índices y ratios que permiten lograr una visión más amplia, que el simple análisis de datos absolutos.

Capítulo 3

Diagnostico

Reseña Histórica

La escuela de capacitación integral para personas con discapacidad Feyes (Fe y esperanza) fue fundada en 1969 por un grupo de padres cuyos hijos eran discapacitados ya que, en el departamento de San Rafael provincia de Mendoza, por ese entonces no había escuelas que pudieran atender a esa necesidad. Fue gracias a la colaboración del contador Giralda que pudieron obtener la personería jurídica.

En los comienzos el gabinete estaba conformado por veinticinco maestras contando en el plantel con profesores y kinesiólogos. Este equipo estuvo formado por alumnas recién egresadas de la escuela técnica Mercedes Álvarez de Segura “Ebyma”, quienes impartieron una formación integral fundamentada no solo en una educación básica, sino en la implementación de talleres que estimulaban el desarrollo artístico (música, danza y pintura), culinario (elaboración de dulces



y conservas) y psicomotriz (gimnasia y técnicas estimulantes psicomotrices), dando origen a los talleres productivos que hoy conserva la escuela.

En aquel primer tiempo fundacional las docentes pasaban hasta seis meses sin cobrar su salario, teniendo un verdadero espíritu de vocación de servicio, espíritu que se ha mantenido como motor de la institución hasta la actualidad.

Es en 1990 cuando obtienen los permisos necesarios para que comience a funcionar como escuela, siendo subvencionados los sueldos docentes por la DGE.

Todo lo recaudado por los oficios que realizaban los chicos, el ingreso obtenido por la playa de estacionamiento y la ayuda brindada por los socios benefactores se invirtió en la escuela-taller que funciona actualmente, se compró el terreno ubicado en la calle Vélez Sarsfield 2037, contando con la colaboración de la Municipalidad de San Rafael quien donó la mano de obra y dinero para obtener los materiales de construcción. También se adquirieron las máquinas y hornos necesarios para el desarrollo de las labores.

En el último semestre del año 2021, la DGE intimó a los actuales directivos de la institución para que definiera el grupo de chicos que se están escolarizando y el resto formara parte de un centro terapéutico a cargo de la misma, dado que desde los comienzos de Feyes los chicos siempre siguieron asistiendo a la escuela, por tener un lugar de pertenencia, contención y apoyo; aunque excedieran la edad escolar llegando a contarse entre sus miembros personas mayores de 50 años.



Las personas que asisten a la escuela padecen diferentes discapacidades tanto intelectuales como motrices; entre los cuales se encuentran síndrome de Down, parálisis cerebral, esquizofrenia, hipoacúsicos, autismo y TGD (trastorno generalizado del desarrollo).

Es de gran reconocimiento que antes de la pandemia covid-19, la institución participó en varios eventos como: la muestra de proyectos educativos inclusivos el cual fue declarado de interés departamental y provincial, en la que participaron escuelas de los departamentos de Tunuyán, Tupungato, San Carlos, San Rafael, Malargüe y General Alvear; también la Feria Franca Inclusiva donde los chicos realizaron distintas conservas según la fruta de estación, allí aprendieron a ofrecer sus productos y a interactuar con el entorno; desde la dirección de Turismo del departamento Malargüe les solicitaron hacer bombones para los turistas que llegaran y participaron también en la liga de futbol inclusiva formando parte de uno de los equipos.

Misión, Visión y Valores

Misión.

Feyes es una institución dedicada a favorecer la formación integral de estudiantes con capacidades diferentes, ayudándolos a descubrir su potencial.

Visión.

Feyes quiere ser un establecimiento que desarrolle las competencias necesarias de los estudiantes para optimizar sus proyectos personales y mejorar su calidad de vida.

Valores.

- Consideran integralmente a la persona.
- Actúan con integridad y transparencia.

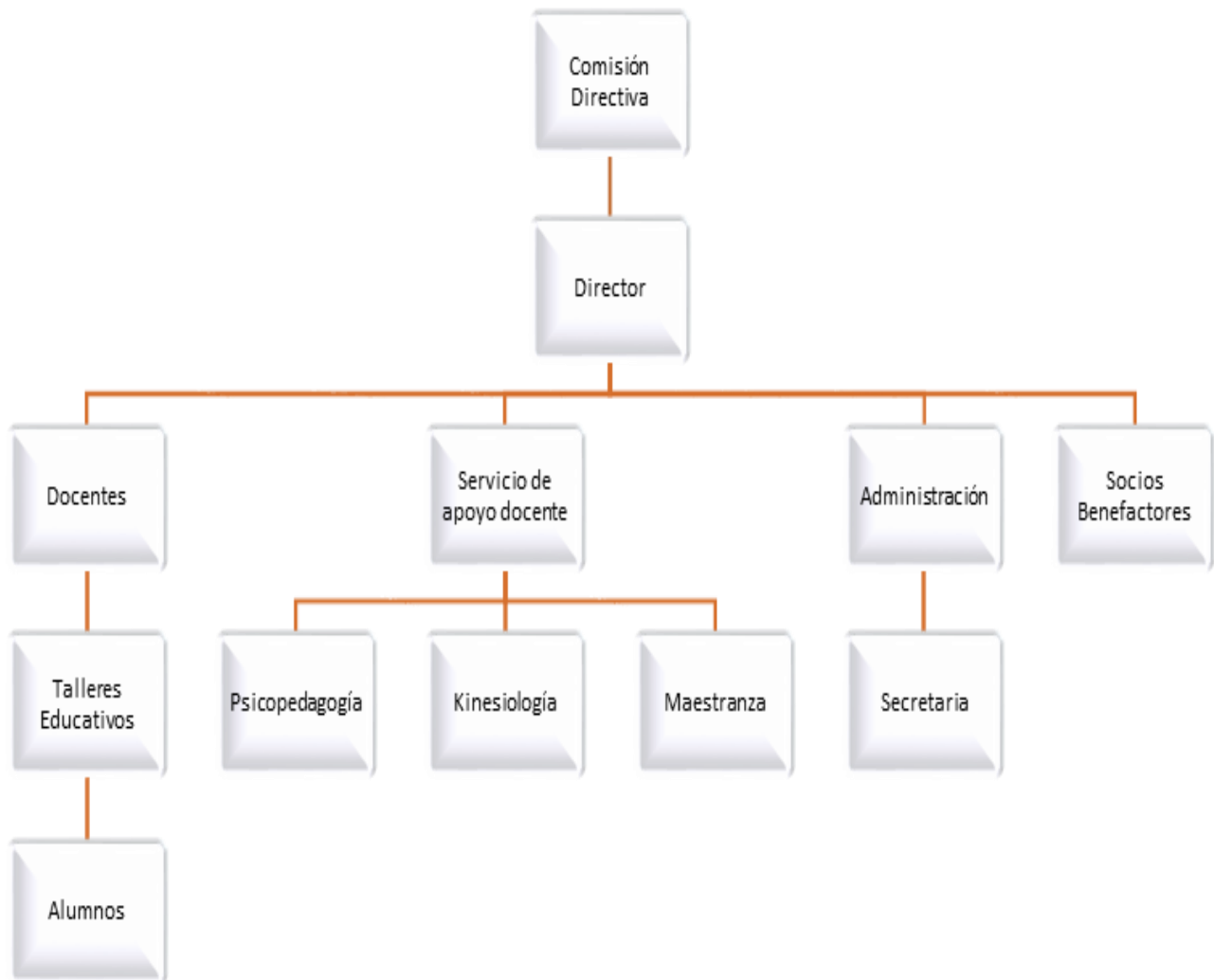


- Valoran las relaciones interpersonales.
- Abrazan la diversidad.

Organigrama

Figura 1

Organigrama de Feyes San Rafael



Nota: elaboración propia.

Funciones de los miembros de la organización.

- La comisión directiva está compuesta por:
 - **Presidente:** gestiona la dirección de la organización, planea y conduce las reuniones. Representa a la organización y vela por el buen funcionamiento de la misma.
 - **Vicepresidente:** Reemplaza al presidente en los supuestos de renuncia o ausencia, posee las mismas atribuciones que el estatuto le otorga al presidente.
 - **Secretario:** Facilita el desarrollo de las reuniones, redactando las actas respectivas que quedan asentadas en el libro correspondiente.
 - **Tesorero:** Vigila las finanzas de la organización, es responsable por las cuotas sociales, lleva la contabilidad y brinda información respecto del estado contable en las reuniones.
 - **Vocales:** asisten a las reuniones con voz y voto.
 - La Dirección está a cargo del profesor Miguel Torres quien es responsable de coordinar todo lo referente a la educación de los chicos, al trato con la comisión directiva y también responde directamente ante la DEP (Dirección de Educación Especial), quien a su vez depende de la DGE (Dirección General de Escuelas) en todo lo referente a la currícula escolar.
 - **Docentes:** imparten la enseñanza a los chicos, su salario está subvencionado por el gobierno provincial. Se cuenta con talleres de cocina, carpintería, gimnasia, música, folclore y psicopedagogía.
 - **Administración:** está a cargo de una secretaria, quien es responsable de organizar los cobros de las cuotas de los socios benefactores, los ingresos por las ventas y por la playa de estacionamiento, administrándolo para el pago de impuestos y sueldo del celador, desarrollando su trabajo bajo la vigilancia del tesorero.
-

- Servicio de apoyo docente: Está conformado por psicopedagogos, kinesiólogos y personal de maestranza quien es responsable de la limpieza y cuidado de las instalaciones.
- Socios benefactores son quienes realizan su aporte mensual mínimo, para colaborar con el sostenimiento de los gastos de la institución.

Características de la institución

Feyes dispone de un inmueble propio para el desarrollo de sus actividades, contando con una nómina de personal en planta permanente de quince miembros entre los que se encuentran profesores y personal de apoyo docente, además cuenta con la ayuda económica de los socios benefactores los cuales ascienden a 452. También dispone de un terreno ubicado en las inmediaciones del centro comercial de la Ciudad, destinado al uso de playa de estacionamiento, el cual es otro medio generador de recursos para la entidad.

Instalaciones.

La escuela taller ubicada en calle Velez Sarfield 2037 dispone de 10.000 m², el edificio está ocupado por la oficina del director, secretaría, biblioteca, aulas, salón de usos múltiples, sala de taller de cocina (el cual cuenta con hornos industriales, máquinas mezcladoras, máquinas de envasado); sala de taller de carpintería con las herramientas necesarias para tal oficio (aunque en menor cantidad ya que es de menor envergadura los trabajos que se realizan); sala de almacenamiento y distribución de productos terminados, baños y un amplio espacio abierto donde se proyecta el desarrollo de una huerta orgánica .



Clientes.

Entre los principales clientes que posee la entidad hay que destacar aquellos vinculados con la producción que realizan los alumnos, siendo el principal el asilo de ancianos “Hogar las Mercedes” representando el 44% de los ingresos obtenidos por dicha actividad.

Otra fuente de ingresos permanentes son los obtenidos por la playa de estacionamiento y los de las cuotas de los socios benefactores. Esto es una gran ventaja para la escuela, ya que cuenta con un porcentaje elevado de ingresos fijos.

Tabla 1:

Principales Clientes

Clientes	Ventas
Asilo de ancianos Hogar las Mercedes	44%
Ventas en Ferias Artesanales Locales	6%
Socios Benefactores	20%
Playa de estacionamiento	30%

Nota: Feyes.

Proveedores.

Muchos de los insumos empleados en la elaboración de dulces y conservas se obtienen por donaciones de personas que poseen árboles frutales, ya que el departamento de San Rafael se destaca por ser una zona agrícola, con gran producción frutícola, utilizando las frutas de estación. El costo que debe asumir la institución para la producción es la compra de frascos, envases, tapas, azúcar, etc.



Tabla 2:
Principales proveedores

Proveedores
Pulpera de San Rafael
Nobel Bazaar
JV descartables
Donaciones de frutas de particulaes
Diarco Mayorista

Nota: Feyes.

Análisis FODA
Fortalezas.
Aspecto Académico- Institucional.

- Cuenta con una marcada trayectoria.
- Promueve la participación activa y entusiasta de los alumnos.

Aspecto Contable- Administrativo.

- Organigrama definido.
- Capacidad de adaptación al cambio.

Oportunidades.
Aspecto Académico- Institucional.

- Obtención de convenios con los proveedores para mejorar las ventas.

Aspecto Contable- Administrativo.

- Capacitación del personal en técnicas presupuestarias.
- Sistematización de las tareas para mejorar el control.



- Proyectar la entrega mensual de reembolsos a las personas discapacitadas que trabajan en la institución.

Debilidades.

Aspecto Académico- Institucional.

- Falta del trabajo en equipo.
- Nula expansión al sector digital.

Aspecto Contable- Administrativo.

- Escasa planificación financiera.
- Carencia de propuestas para mejorar procedimientos y rendimientos de los mismos.

Amenazas.

Aspecto Académico-Institucional.

- Potencial aumento de reclamos salariales docentes.
- Posible disconformidad en las personas con discapacidad, que por su edad no puedan permanecer en el instituto.

Aspecto Contable- Administrativo.

- Crisis económica y aumento continuo del índice de inflación.
- Probable reducción de las donaciones recibidas.

Conclusiones Diagnósticas

Feyes es una escuela con medio siglo de trayectoria en la comunidad de San Rafael, contando entre sus miembros individuos que estuvieron casi desde sus orígenes, lo cual favorece



y permite la transmisión de conocimiento a la nueva generación que la integra, permitiéndoles ser continuadores de una organización que se caracteriza por el esfuerzo y la perseverancia.

La escuela ha crecido enormemente desde sus inicios, transformándose en lo que es actualmente hoy y esto ha sido posible debido a la visión de futuro de sus fundadores.

En la actualidad el establecimiento está atravesando un cambio como resultado a las normativas impartidas por la DGE y esto podría provocar una pérdida de lineamientos y objetivos definidos desde su creación.

El Objetivo de la elaboración del Presupuesto es integrarlo con la estrategia que posee la organización: ofrecer un producto de buena calidad, procurando mantener e incrementar el reconocimiento en la industria local, logrando una mayor rentabilidad y así poder distribuirla como reembolso a los alumnos.

La organización deberá convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas:

- La elaboración del presupuesto para Feyes, es el fundamento para que la institución pueda lograr un orden interno mejorando en todos sus sectores.
- Por medio de un buen control y manejo presupuestal, la entidad logrará sortear los vaivenes de la economía, siendo indispensable implementarlo debido al aumento generalizado de los precios.
- Sería interesante que la entidad expandiera sus actividades al sector digital para que cualquier persona pueda acceder a conocer las actividades y trayectoria logradas por la



institución, pudiendo contactarlos para adquirir sus productos o incorporarse como socio benefactor.

Capítulo 4

Análisis del Caso

Consideraciones para la elaboración del Presupuesto

El presupuesto que se elaborará para la organización Feyes estará compuesto por los siguientes presupuestos:

- ✓ Presupuesto Económico
- ✓ Presupuesto Financiero
- ✓ Balance Proyectado

Planeamiento Presupuestario

1. Inicialmente se determinará el período a presupuestar el cual será para un lapso de 12 meses, correspondiente al ejercicio 2.022.

2. Antes de poner en marcha la elaboración del presupuesto, deberán establecerse las premisas de carácter macroeconómico tales como:

- Tasas de Inflación
- Tipos de Cambio de las monedas extranjeras con las que se opera

Y también las premisas microeconómicas de la organización, como:

- La evolución de los precios de los principales insumos.

- Se estima que la producción crecerá un 35% debido a que la organización aceptó un convenio otorgado por la Municipalidad para el fomento de pequeños productores.
 - Incremento a partir del segundo semestre del número de socios basado en comportamiento de años anteriores.
3. La política de fijación de precios de venta deberá estar en línea con las premisas previamente establecidas.
 4. Los gastos que se presupuesten serán proyectados, siendo el parámetro utilizado los gastos históricos del ejercicio 2021 que se adjunta en el Anexo N° 3.
 5. Se determinó en base a las proyecciones y estimaciones que el incremento de los recursos para la organización Feyes será de un 34,07% con respecto a los recursos del ejercicio 2021.
 6. Se consideró una tasa de inflación para el ejercicio 2022 del 50%. El índice que se tomó como referencia es el promedio proyectado para el ejercicio 2022 según Latin Focus Forecast .(Anexo II Pronostico Inflacionario)

Metodología Para la Formulación del Presupuesto Integral

Se adjunta la síntesis del Estado de Situación Patrimonial, de Recursos y Gastos de Feyes de los ejercicios:2021,2020 y 2019 que servirán para el caso propuesto:





Tabla 3:

Estado de Situación Patrimonial

FEYES SAN RAFAEL			
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL PERIODOS 2021-2020-2019			
	30/4/2021	30/4/2020	30/4/2019
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	\$ 582.985,79	\$ 990.024,44	\$ 1.112.493,81
Créditos	\$ -	\$ -	\$ 2.966,09
Bienes para consumo	\$ -	\$ -	\$ 19.349,73
<i>Total del Activo Corriente</i>	\$ 582.985,79	\$ 990.024,44	\$ 1.134.809,63
ACTIVO NO CORRIENTE			
Bienes de Uso	\$ 9.843.399,65	\$ 9.472.924,45	\$ 5.201.745,98
<i>Total del Activo No Corriente</i>	\$ 9.843.399,65	\$ 9.472.924,45	\$ 5.201.745,98
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 10.426.385,44	\$ 10.462.948,89	\$ 6.336.555,61
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Deudas	\$ 78.989,72	\$ 202.159,24	\$ 6.440,65
Deudas Laborales y Previsionales	\$ 181.164,85	\$ 297.979,52	\$ 186.181,32
<i>Total del Pasivo Corriente</i>	\$ 260.154,57	\$ 500.138,76	\$ 192.621,97
PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Total del Pasivo No Corriente</i>	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DEL PASIVO	\$ 260.154,57	\$ 500.138,76	\$ 192.621,97
TOTAL DEL PATRIMONIO NETO (Según Estado Correspondiente)	\$ 10.166.230,87	\$ 9.962.810,13	\$ 6.143.933,64
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	\$ 10.426.385,44	\$ 10.462.948,89	\$ 6.336.555,61

Nota: Feyes





Tabla 4:

Estado de Recursos y Gastos.

FEYES SAN RAFAEL			
ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS PERIODOS 2021-2020-2109			
	30/4/2021	30/4/2020	30/4/2019
RECURSOS ORDINARIOS			
Recursos para fines generales	\$ 2.299.093,24	\$ 2.747.209,36	\$ 2.518.228,27
Recursos para fines específicos	\$ 9.915.625,12	\$ 12.151.848,88	\$ 7.949.463,08
Recursos diversos	\$ 109.529,85	\$ 485.155,98	\$ 981.828,93
<i>Total de Recursos Ordinarios</i>	\$ 12.324.248,21	\$ 15.384.214,22	\$ 11.449.520,28
GASTOS ORDINARIOS			
Generales de Administración	\$ 659.896,76	\$ 754.364,42	\$ 502.705,68
Gastos Específicos de sectores	\$ 11.378.833,84	\$ 13.814.511,50	\$ 9.359.830,30
Gastos Diversos	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Total de Gastos Ordinarios</i>	\$ 12.038.730,60	\$ 14.568.875,92	\$ 9.862.535,98
Resultado Financiero y por Tenencia (incluido RECPAM)	-\$ 82.096,79	\$ 160.116,73	\$ 269.404,46
RESULTADO ORDINARIO DEL EJERCICIO	\$ 203.420,82	\$ 975.455,03	\$ 1.317.579,84
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	\$ -		\$ -
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 203.420,82	\$ 975.455,03	\$ 1.317.579,84

Nota: Feyes.



Presupuesto Económico

Es la proyección de resultados, el cual expone el recurso o gasto proyectado para un período determinado, de acuerdo a los planes de la organización.

Presupuesto de Recursos.

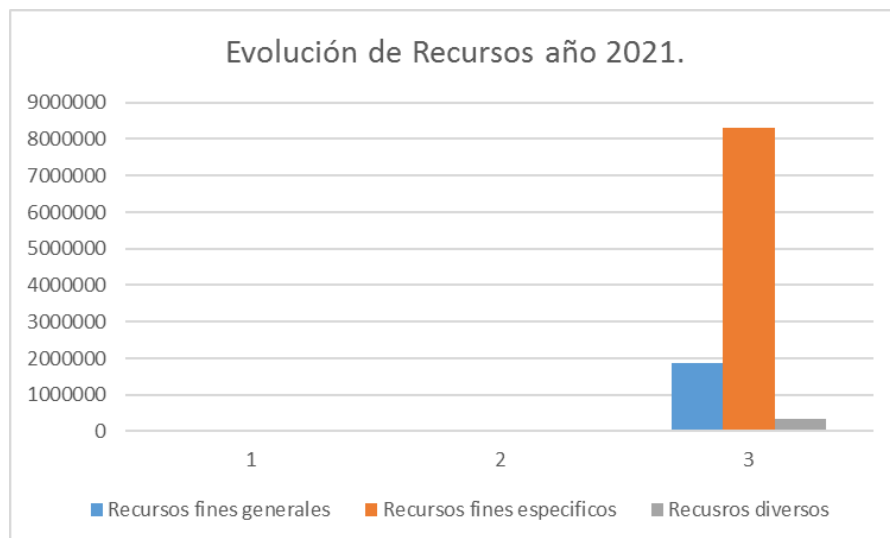
Es el punto de partida del proceso de presupuestación integral. La preparación de este presupuesto partirá con las estimaciones que se harán de las ventas a realizar por parte de los profesores encargados de la producción, para ir conformando la información en un proceso ascendente dentro de la organización. Esta fijación de los volúmenes será revisada por el Consejo Directivo de la entidad. Una vez definidas las cantidades hay que continuar con la asignación de los precios de venta. También se considerarán los ingresos estimados por la playa de estacionamiento y cuotas sociales, considerando el incremento en el número de socios que se ha venido observando en años anteriores y que se espera continúe en este periodo.

Para Feyes según el análisis, los recursos tienen un comportamiento cíclico. Para este caso en particular se tomó como base la evolución de los recursos correspondiente al año 2021.



Figura 2:

Evolución de los Recursos



Nota: Estados Contables Feyes.

Tabla 5:

Presupuesto Económico de Recursos Año 2022

Presupuesto económico año 2022				
	2022	2021	Variación en \$	Variación en %
Cuotas Socios	438.350,52	285.921,08	152.429,44	53,31
Ingresos playa estacionamiento	2.660.336,46	1.773.563,63	886.772,83	50,00
Recursos para fines generales	3.098.686,98	2.059.484,71	1.039.202,27	50,46
Subsidios	12.989.469,80	9.915.625,12	3.073.844,68	31,00
Recursos para fines específicos	12.989.469,80	9.915.625,12	3.073.844,68	31,00
Recupero Producción de alumnos	147.865,34	109.529,85	38.335,49	35,00
Eventos y Rifas	287.530,24	239.608,53	47.921,71	20
Recursos Diversos	435.395,57	349.138,38	86.257,19	24,71
Total Recursos	16.523.552,35	12.324.248,21	4.199.304,14	34,07

Nota: Elaboración propia.



Como puede observarse en la tabla 5 se estima un incremento del 34,07 % en los recursos respecto del ejercicio 2021.

Las cuotas sociales reflejan un 53,31%+, debido al aumento proyectado en el número de socios basado en comportamiento cíclicos de años anteriores, los cuales ascenderán a 20 socios.

Los ingresos obtenidos por la playa de estacionamiento sumarán un 50% + respecto del ejercicio anterior.

Los subsidios hacen referencia a los fondos obtenidos para abonar el salario docente y no docente del personal que trabaja en la institución, según las paritarias docentes y no docentes se prevé para el 2022 un incremento del 40% en tramos, el cual se verá reflejado en un 12% en el mes de marzo, un 8% en el mes de junio, un 10% en septiembre y un 10% en el mes de noviembre.

El incremento de la producción de alumnos será de un 35 %+, debido al programa que fomenta la producción otorgado por la Municipalidad, lo cual influye directamente en el recupero de producción y así también aumentarán un 20 % los recursos obtenidos por rifas y eventos debido a la especial publicidad de los mismos por redes sociales y medios de difusión locales.

A continuación, se adjunta la tabla 6 con el desarrollo mensual del presupuesto de recursos.



Tabla 6:*Presupuesto económico mensual Recursos 2022.*

Recursos presuados Mensual													
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Cuota Socios	35.737,38	35.737,38	35.737,38	35.737,38	35.737,38	35.737,38	37.321,04	37.321,04	37.321,04	37.321,04	37.321,04	37.321,04	438.350,52
Ingresos playa estacionamiento	221.694,71	221.694,71	221.694,71	221.694,71	221.694,71	221.694,71	221.694,71	221.694,71	221.694,71	221.694,71	221.694,71	221.694,71	2.660.336,46
Recursos para fines grales Presuados	257.432,09	257.432,09	257.432,09	257.432,09	257.432,09	257.432,09	259.015,75	259.015,75	259.015,75	259.015,75	259.015,75	259.015,75	3.098.686,98
Subsidios	925.458,41	991.562,58	991.562,58	991.562,58	1.074.192,80	1.074.192,80	1.156.823,01	1.156.823,01	1.156.823,01	1.156.823,01	1.156.823,01	1.156.823,01	12.989.469,80
Recursos para fines epecificos Presuados	925.458,41	991.562,58	991.562,58	991.562,58	1.074.192,80	1.074.192,80	1.156.823,01	1.156.823,01	1.156.823,01	1.156.823,01	1.156.823,01	1.156.823,01	12.989.469,80
Recupero producción de alumnos	12.322,11	12.322,11	12.322,11	12.322,11	12.322,11	12.322,11	12.322,11	12.322,11	12.322,11	12.322,11	12.322,11	12.322,11	147.865,34
Eventos y rifas	31.947,80	31.947,80	31.947,80	31.947,80	31.947,80	31.947,80	31.947,80	31.947,80	31.947,80				287.530,24
Recursos diversos Presuados	44.269,92	44.269,92	44.269,92	44.269,92	44.269,92	44.269,92	44.269,92	44.269,92	44.269,92	12.322,11	12.322,11	12.322,11	435.395,57
Total de Recursos Presuados	1.227.160,41	1.293.264,58	1.293.264,58	1.293.264,58	1.375.894,80	1.375.894,80	1.460.108,67	1.460.108,67	1.460.108,67	1.428.160,87	1.428.160,87	1.428.160,87	16.523.552,35

Nota : elaboración propia

Presupuesto de Gastos.

Toda organización para su normal funcionamiento debe disponer de recursos razonables y equilibrados con los objetivos de venta que pretende alcanzar. Para el caso de Feyes los gastos se incluirán en:

- *Presupuesto de Materiales:* comprende la proyección mensual de insumos de taller para las distintas secciones productivas.
- *Presupuesto de gastos.* Entre los que se encuentran los presupuestos de gastos variables, fijos y semivARIABLES. Comprende gastos de viáticos y representaciones, fletes y encomiendas, comestibles, librería y papelería, sueldos más cargas sociales, limpieza, seguros, amortizaciones, servicios de luz, agua, gas, teléfono, etc.

Para su elaboración se utilizaron los gastos históricos del ejercicio 2021 (ver Anexo 3), haciendo una proyección para el ejercicio 2022.





Tabla 7:

Presupuesto Económico de Gastos 2022.

Presupuesto económico año 2022				
	2022	2021	Variación en \$	Variación en %
Insumos taller	214.100,26	142.733,47	71.366,79	50,00
Gastos Playa	80.653,68	180.993,24	- 100.339,56	-55,44
Viaticos y representaciones	48.642,96	41.268,25	7.374,71	17,87
Comestibles	15.223,10	10.131,95	5.091,15	50,25
Fletes y encomiendas	12.846,70	9.882,08	2.964,62	30,00
Librería y papelería	12.074,20	8.466,13	3.608,07	42,62
Sueldos docentes y no docentes	12.989.469,80	9.998.110,79	2.991.359,01	29,92
Contribuciones patronales	1.307.880,60	1.188.982,31	118.898,29	10,00
Amortizaciones	230.436,84	223.529,76	6.907,08	3,09
Seguros	11.070,00	7.380,00	3.690,00	50,00
Servicios Luz-Gas y teléfono	283.404,78	113.361,91	170.042,87	150,00
Mantenimiento de Bienes de uso	119.679,24	99.732,68	19.946,56	20,00
Limpieza	10.760,76	37.526,31	- 26.765,55	-71,32
Gastos generales	60.758,64	49.397,30	11.361,34	23,00
Gastos y comisiones Bancarias	66.342,48	59.234,42	7.108,06	12,00
Total Gastos	15.463.344,04	12.170.730,60	3.292.613,44	27,05

Nota: elaboración propia



Tabla 8:*Presupuesto Económico Mensual Gastos 2022.***Gastos Presupuestados Mensual**

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Insumos taller	19.463,66	19.463,66	19.463,66	19.463,66	19.463,66	19.463,66	19.463,66	19.463,66	-	19.463,66	19.463,66	19.463,66	214.100,26
Gastos Playa	6.721,14	6.721,14	6.721,14	6.721,14	6.721,14	6.721,14	6.721,14	6.721,14	6.721,14	6.721,14	6.721,14	6.721,14	80.653,68
Viaticos y representaciones	4.053,58	4.053,58	4.053,58	4.053,58	4.053,58	4.053,58	4.053,58	4.053,58	4.053,58	4.053,58	4.053,58	4.053,58	48.642,96
Comestibles	1.522,31	1.522,31	1.522,31	1.522,31	1.522,31	1.522,31	1.522,31	1.522,31	-	-	1.522,31	1.522,31	15.223,10
Fletes y encomiendas	1.605,84	1.605,84	1.605,84	1.605,84	1.605,84	1.605,84	1.605,84	1.605,84	-	-	-	-	12.846,70
Librería y papelería	1.207,42	1.207,42	1.207,42	1.207,42	1.207,42	1.207,42	1.207,42	1.207,42	-	-	1.207,42	1.207,42	12.074,20
Sueldos docentes y no docentes	925.458,41	991.562,58	991.562,58	991.562,58	1.074.192,80	1.074.192,80	1.156.823,01	1.156.823,01	1.156.823,01	1.156.823,01	1.156.823,01	1.156.823,01	12.989.469,80
Contribuciones patronales	108.990,05	108.990,05	108.990,05	108.990,05	108.990,05	108.990,05	108.990,05	108.990,05	108.990,05	108.990,05	108.990,05	108.990,05	1.307.880,60
Amortizaciones	19.203,07	19.203,07	19.203,07	19.203,07	19.203,07	19.203,07	19.203,07	19.203,07	19.203,07	19.203,07	19.203,07	19.203,07	230.436,84
Seguros	922,50	922,50	922,50	922,50	922,50	922,50	922,50	922,50	922,50	922,50	922,50	922,50	11.070,00
Servicios Luz-Gas y teléfono	22.672,38	22.672,38	22.672,38	22.672,38	22.672,38	22.672,38	24.561,75	24.561,75	24.561,75	24.561,75	24.561,75	24.561,75	283.404,78
Mantenimiento de Bienes de uso	9.973,27	9.973,27	9.973,27	9.973,27	9.973,27	9.973,27	9.973,27	9.973,27	9.973,27	9.973,27	9.973,27	9.973,27	119.679,24
Limpieza	896,73	896,73	896,73	896,73	896,73	896,73	896,73	896,73	896,73	896,73	896,73	896,73	10.760,76
Gastos generales	5.063,22	5.063,22	5.063,22	5.063,22	5.063,22	5.063,22	5.063,22	5.063,22	5.063,22	5.063,22	5.063,22	5.063,22	60.758,64
Gastos y comisiones Bancarias	5.528,54	5.528,54	5.528,54	5.528,54	5.528,54	5.528,54	5.528,54	5.528,54	5.528,54	5.528,54	5.528,54	5.528,54	66.342,48
Total de gastos presupuestados	1.133.282,12	1.199.386,29	1.199.386,29	1.199.386,29	1.282.016,50	1.282.016,50	1.366.536,09	1.366.536,09	1.342.736,86	1.362.200,52	1.364.930,25	1.364.930,25	15.463.344,04

Nota: elaboración propia.

Como puede observarse en las tablas 7 y 8, se estima un incremento de los gastos del 27,05% respecto del ejercicio anterior.

También se espera un aumento en los insumos de taller del 50 %, debido al crecimiento de la producción que se ha planificado.

Los gastos de playa y de limpieza disminuirán un 55,44% y un 71,32% respectivamente debido a que en el ejercicio anterior se realizaron obras de mejoras en las instalaciones de la playa de estacionamiento que posee la institución, que no se repetirán en lo sucesivo. Además, la organización según lo informado por el director, proyecta incluir personas con discapacidad para hacer tareas de mantenimiento y limpieza.

El crecimiento del 29,92% en los sueldos docentes y no docentes, se debe al acuerdo de paritarias previsto con el sector docente para el año 2022, ya explicitado anteriormente.

Presupuesto Financiero

Presupuesto de Flujo de Efectivo.

También conocido como flujo de fondos o cash flow, es consecuencia del presupuesto económico razón por la cual debe estimarse al final, ya que permite visualizar la viabilidad del presupuesto económico.

Es el más dinámico y está constituido por las estimaciones de recursos, los egresos de fondos y las necesidades de crédito, mostrando así el flujo de fondos a través de los movimientos de caja, sirviendo como un instrumento de gestión permanente.



- Los ingresos están integrados por las cobranzas estipuladas en función al presupuesto de ventas y los saldos disponibles al inicio del período.
- Los egresos comprenden las erogaciones a realizar durante el periodo, el pago de los saldos iniciales de deuda, considerando la financiación de los proveedores. También las erogaciones presupuestadas de sueldos, jornales y sus respectivas cargas sociales.

En el caso de superávit puede existir la posibilidad de utilizarlo en alguna inversión que estaba en espera o evaluar la conveniencia de efectuar colocaciones transitorias de fondos. Los déficits muestran las necesidades de crédito, dando lugar a postergar inversiones, recortarlas o incluso vender algún activo ocioso.

Para desarrollar el presupuesto financiero de la Tabla 9 se tomaron los valores históricos de la organización Feyes del ejercicio 2021 considerando las proyecciones establecidas en el presupuesto económico, del cual surge la información siguiente:



Tabla 9:*Presupuesto Financiero*

Presupuesto Financiero												
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Saldo inicial	582.985,79	677.238,34	751.754,06	824.069,78	893.908,50	900.319,49	919.859,03	941.236,56	964.114,09	885.707,77	791.483,36	761.659,64
Cobranzas	1.229.084,79	1.280.219,96	1.282.219,96	1.287.688,96	1.370.084,18	1.373.084,18	1.457.752,39	1.464.252,39	1.345.863,39	1.303.863,39	1.356.786,39	1.428.752,39
Pago deudas	30.308,61	32.108,61	36.308,61	41.308,61	43.308,61	31.380,07	28.380,07	31.380,07	31.403,07	30.500,02	32.500,02	32.500,02
Pago al personal y cargas sociales	1.034.448,46	1.100.552,63	1.100.552,63	1.100.552,63	1.183.182,85	1.183.182,85	1.265.813,06	1.265.813,06	1.265.813,06	1.265.813,06	1.265.813,06	1.265.813,06
Pago gastos generales de administración	35.672,30	36.500,00	36.500,00	37.000,00	38.000,00	39.800,00	43.000,00	45.000,00	43.000,00	43.000,00	48.000,00	49.000,00
Pago gastos específicos	34.402,87	36.543,00	36.543,00	38.989,00	99.181,73	99.181,73	99.181,73	99.181,73	84.053,58	58.774,72	40.297,03	40.297,03
	677.238,34	751.754,06	824.069,78	893.908,50	900.319,49	919.859,03	941.236,56	964.114,09	885.707,77	791.483,36	761.659,64	802.801,92

Nota: elaboración propia.

Presupuesto Integral

Para el proceso presupuestario es necesario analizar el armado del presupuesto económico, financiero y proyectar el estado patrimonial al final del proceso.

Balance Proyectado

Al concluir los periodos presupuestados que se adopten, el fin que debe lograrse es determinar la situación patrimonial del ente, considerando que su aprobación está dada por el Presupuesto Financiero cuando éste justifique su viabilidad.

Los principales presupuestos van conformando el Balance Proyectado, el cual contiene información contable prospectiva, basada sobre hipótesis de hechos que pueden suceder en el futuro sobre posibles actuaciones de la entidad.

El presupuesto integrado expresa los objetivos de todas las áreas de la empresa y es la conjunción coordinada de todos los presupuestos (Mocciaro ,1992).

Para su armado deben considerarse las siguientes situaciones:

- El saldo final del presupuesto financiero será igual al rubro caja y bancos del balance proyectado.

- La utilidad o pérdida neta que resulte del presupuesto económico será la que figure como resultado previsto para el período presupuestario en el balance proyectado.

- El presupuesto económico se registrará por el principio de lo devengado: esto quiere decir que se plasma el nacimiento de cada ítem, independientemente del momento en que

efectivamente se erogue o ingrese, según corresponda. Mientras que el presupuesto financiero se registrará por el principio de lo percibido.

A continuación, se procederá a armar el Balance Proyectado para dar cierre al Presupuesto y poder visualizar el trabajo como un todo.

Estructura del Estado de Situación Patrimonial.

De acuerdo a los Normas de Exposición Contables, en especial las Resoluciones Técnicas N°8 y N°11, se ha establecido la siguiente estructura para la realización del Estado de Situación Patrimonial Proyectado para Feyes.:

➤ **Activo Corriente:** comprende las siguientes cuentas que se esperan que se conviertan en efectivo en el plazo de un año. Los rubros se estimaron de acuerdo al histórico de la organización Feyes, según el orden de liquidez:

- **Efectivo y equivalentes en efectivo:** comprende la cuenta Caja y Bancos este valor está estimado de acuerdo al histórico de la institución. Medidos a valor nominal.

➤ **Activo No Corriente:** comprende todos los que no se pueden incluir en el Activo Corriente y que requieren más de un año de plazo para que se transformen en efectivo. Se incluyen Bienes de Uso.

➤ **Pasivo Corriente:** incluye las cuentas que son exigibles dentro del plazo de un (1) año. Se estimaron de acuerdo al valor histórico.



➤ Pasivo No Corriente: comprende las cuentas que son exigibles en un plazo mayor de un año. Se estimaron de acuerdo al valor histórico.

➤ Capital Social: Dato tomado del Balance de Situación Inicial del 2021.

➤ Resultado del Ejercicio: Se toma la utilidad obtenida en el Estado de Recursos y Gastos proyectado.

Según todo lo detallado precedentemente surge el balance proyectado, con su estado de situación patrimonial y estado de resultados correspondiente, expuestos en las tablas 10 y 11 adjuntas.

Tabla 10:

Estado de Recursos y Gastos Proyectado.

<u>Feyes San Rafael</u>	
<u>Estado de Recursos y Gastos Proyectado al 30/04/2023</u>	
Recursos ordinarios	16.523.552,35
Gastos grales de administración	- 843.169,90
Gastos específicos de sectores	-14.617.797,75
Utilidad Neta	<u>1.062.584,71</u>

Nota: elaboración propia.





Tabla 11:

Estado de Situación Patrimonial Proyectado.

Estado de Situación Patrimonial Proyectado al 30/04/2023			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	802.801,92	Deudas	113.965,78
		Deudas Laborales y Previsionales	700.215,69
Total Activo Corriente	802.801,92	Total del Pasivo	814.181,47
		Total del Patrimonio Neto	9.601.583,26
Activo No Corriente		Capital	200.000,00
Bienes de uso	9.612.962,81	Ajustes de Capital	480.999,00
Total Activo No corriente	9.612.962,81	Resultados no asignados	7.857.999,55
		Resultado del ejercicio	1.062.584,71
TOTAL ACTIVO	10.415.764,73	TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO NETO	10.415.764,73

Nota: Elaboración propia.

Análisis de la Información Proyectada

Luego de elaborar el Balance Proyectado, se puede realizar un análisis de la evolución que acusaría la empresa en su situación económica-financiera y patrimonial a través de los diversos indicadores surgidos del presupuesto integrado.

Índices Financieros.

En la opinión de Atlante (2020), los ratios son relaciones y se llaman financieros porque se aplican entre los rubros del Estado de Situación Patrimonial (Balance Proyectado) y los del Estado de Resultados (Presupuesto Económico).



Para demostrar la efectividad de implementar un presupuesto económico para Feyes se realizó el análisis financiero en base al Estado de Situación Patrimonial y al Estado de Resultados de los años 2021 y 2022 (Presupuestado), utilizando ratios básicos los cuales permitirán obtener una idea general sobre la situación económico-financiera de la institución.

Índice de liquidez.

Mide la capacidad que tiene la organización para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, tal como ellas se hacen exigibles.

- Liquidez Corriente:
$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Para que la organización no tenga problemas de liquidez el valor del índice ha de ser de 2; si este es menor que 2, indica que el ente está en peligro de hacer suspensión de pagos. Si el índice es muy superior a 2 puede significar que se tienen activos circulantes ociosos.

Índice de Solvencia.

Este índice indica la capacidad del ente para pagar las deudas a su vencimiento.

- Índice de Solvencia:
$$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$$

Cuanto mayor sea este índice más solvente aparecerá el ente.

Índice de Endeudamiento.

Muestra la estructura financiera del ente en un momento determinado



- Índice de Endeudamiento: Pasivo

Patrimonio Neto

Índice de Dependencia.

Mide la proporción de la inversión total de activos que se ha financiado con capital ajeno.

Si sumamos el índice de dependencia y autonomía dará igual a uno.

- Índice de Dependencia: Pasivo

Activo

Índice de Inmovilización de la Inversión.

Este ratio indica la proporción de la inversión total que corresponde a los activos inmovilizados.

- Inmovilización: Activo No Corriente

Activo Total

Índice de Autonomía.

Muestra la proporción de la inversión total en activos que ha sido financiada con capital propio.

- Autonomía: Patrimonio Neto

Activo



Tabla 12:
Índices Financieros

Índices Financieros			
Corto Plazo			
Índice	Fórmula	Proyectado	31/04/2021
Liquidez Corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	0,98602	2,24092
Largo Plazo			
Solvencia	Patrimonio Neto/Pasivo	11,79293	39,07766
Endeudamiento	Pasivo/ Patrimonio Neto	0,08480	0,02559
Dependencia	Pasivo/Activo	0,07817	0,02495
Autonomia	Patrimonio Neto/ Activo	0,92183	0,97505
Inmovlización de la inversión	Activo No Corriente /Activo	0,92292	0,94409

Nota: elaboración propia.

Realizando el análisis financiero se observa en el Corto Plazo que el índice de liquidez es inferior a dos, lo que indica que el ente puede estar en peligro de hacer suspensión de pagos, pero en el Largo Plazo a pesar del nivel inflacionario previsto y considerando los cambios drásticos de la situación actual, el ente continua siendo solvente ya que el índice de solvencia es notablemente mayor que el de endeudamiento, también posee un alto nivel de autonomía y un acrecentado nivel de inmovilización de la inversión , por lo que se puede concluir que es beneficioso para la organización la implementación de un sistema presupuestario.



Control Presupuestario

Para finalizar el trabajo propuesto para Feyes se deberá realizar la comparación de las cifras presupuestadas con las reales, cuyo control se recomienda realizar con frecuencia mensual, lo cual servirá como herramienta para la administración, ya que mostrará un panorama claro de cómo se están moviendo los recursos y gastos reales frente a los esperados, permitiendo establecer si los desvíos están o no bajo control. Dichas comparaciones se harán mes a mes con el presupuesto anual que cuenta con la discriminación mensual de las distintas partidas presupuestarias.

Un correcto control presupuestario le permitirá a Feyes tomar decisiones para alcanzar los objetivos prefijados.

Se adjunta un modelo para realizar dicho control en el Anexo 4 -Control Presupuestario- con sus respectivas instrucciones.

Capítulo 5

Conclusiones

Se puede afirmar que es posible aplicar un sistema presupuestario con proyección a otorgar reembolsos (aunque sean mínimos) a personas con discapacidad de la institución Feyes.

Oportunidad que no se había planteado anteriormente, lo que se ve reflejado en el uso inadecuado de los recursos económicos, la carencia de un plan estratégico, la falta de criterios de medición de los resultados obtenidos y finalmente la disminución de la efectividad de las operaciones.



En la presente investigación se ha elaborado una propuesta Presupuestaria Integral para el ejercicio 2022, abarcando los períodos mayo 2022-abril 2023, como solución a la carencia del sistema presupuestal mencionadas precedentemente. Se ha realizado el Balance Projectado, utilizando el presupuesto económico como instrumento de gestión para medir los resultados obtenidos.

Luego del análisis de los ratios financieros, se pudo visualizar la situación económico-financiera de la institución a través de los diversos indicadores, los cuales demostraron la efectividad de implementar un sistema presupuestal. El que podrá ser puesto en ejecución si la entidad realiza un adecuado control presupuestal, analizando las variables principales en las cuales se apoyó la tarea de presupuestación, considerando que al modificarse estas, la Comisión Directiva deberá realizar los ajustes pertinentes ya que de otra forma la información que se ofrece no sería confiable ni tendría relevancia alguna.

Recomendaciones

1. Implementar el presupuesto como instrumento de gestión que le permita controlar todas sus operaciones y como herramienta para mejorar la toma de decisiones.
2. Llevar en lo sucesivo un orden en los registros contables para optimizar la información histórica, permitiendo mayor eficiencia en la proyección de los estados financieros.
3. Mejorar el manejo de los recursos le permitirá aumentar la rentabilidad a largo plazo, logrando así una mejor posición en el mercado, para poder otorgar reembolso a los estudiantes que participan en la elaboración de productos.
4. Ejercer un adecuado control presupuestal ayudará a realizar previsiones razonables, medir resultados, tomar decisiones oportunas y poner en marcha acciones correctivas. Se sugiere utilizar como guía el Anexo 4 Control Presupuestario, haciendo

trimestralmente una actualización del presupuesto anual, estudiando los nuevos parámetros que se fueron manifestando en los distintos períodos y las nuevas perspectivas del desarrollo de la actividad para el resto del año, y así impedir los conflictos de falta de relevancia de la información presupuestaria.

5. Promover una cultura presupuestaria a nivel organizacional conseguirá que todos los miembros involucrados entiendan al presupuesto y su control como un instrumento de apoyo a la gestión.

6. Lograr implementar un sistema presupuestario en la organización garantizará la continuidad y el crecimiento de la misma, debido al establecimiento de metas claras, definición de planes estratégicos y desarrollo de programas para la realización de sus objetivos.

7. Utilizar el modelo presupuestario realizado en el presente trabajo de investigación, con el objetivo de mejorar las proyecciones de recursos y gastos; que a su vez permitan elaborar estimaciones completas y obtener resultados integrales y confiables para la toma de decisiones.



Referencias

- Atlante, N. (2020). *Interpretación de Estados Contables*. UFASTA.
- Burbano Ruiz, J. E. (2004). *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Universidad del Valle.
- Pérez Llana, D. (2019). *Metodología de la Investigación*. UFASTA.
- Mocciaro, O. (1992). *Presupuesto Integrado*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- Perez Orazzi, D. (2020). *Sistemas de información contable. Contabilidad gerencial*. UFASTA.
- Lavolpe ,A. y otros (2000). *Presupuestos y Gestión*. Editorial La Ley. Bs.As.
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P. y Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos planificación y control*. Pearson Prentice Hall.



Anexos

Anexo 1 Entrevistas Estructuradas

Al Director de la Escuela

- 1) Nombre completo y cargo que desempeña.
- 2) ¿Cómo es la estructura de la escuela? ¿Cuántos miembros integran el plantel docente?
- 3) ¿Qué oportunidades se presentan para la escuela en el entorno actual y futuro?
- 4) ¿Cómo concibe el cambio organizacional y una implementación de un sistema presupuestario?
- 5) ¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente educativo, político, social para la entidad?
- 6) ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la escuela?
- 7) ¿Cuál es el nivel tecnológico de la escuela? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de la actividad?
- 8) ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la escuela? ¿Qué tan difundidos están?
- 9) ¿Qué actividad realizada por los chicos en la escuela ofrece mayor potencial para mejorar?
- 10) ¿Que diferencia a la escuela respecto de otras dedicadas a la misma actividad?



Encuesta al Sector Administrativo

- 1) Nombre completo y cargo que desempeña.
- 2) ¿Quiénes toman las decisiones?
- 3) ¿Existen objetivos fijados, planeación, o pronósticos?
- 4) ¿Si existen como se miden?
- 5) ¿Existe un presupuesto?
- 6) ¿Considera que el personal es el adecuado? ¿Hay una capacitación continua?
- 7) ¿Cuál es clima interno de la entidad?
- 8) ¿La escuela dispone de estadísticas?
- 9) ¿Cuántos son los socios benefactores? ¿Qué se puede hacer para que se sumen más personas?

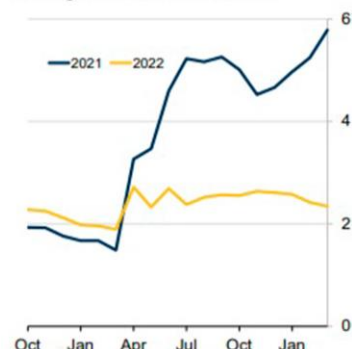




Anexo 2:

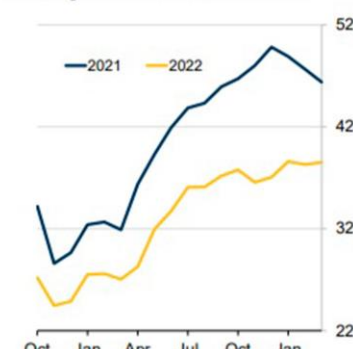
Pronóstico inflacionario y expectativas de inflación

Change in GDP forecasts



GDP, evolution of 2021 and 2022 forecasts during the last 18 months.

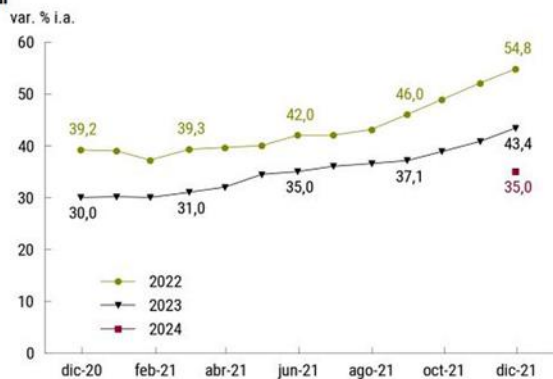
Change in inflation forecasts



Inflation, evolution of 2021 and 2022 forecasts during the last 18 months.

Nota: adaptado de Latin Focus Consensus Forecast 2022, Filckr
(<https://www.infobae.com/economia/2021/03/16/a-cuanto-llegaran-la-inflacion>)

Gráfico 1.5 | Expectativas de inflación para diciembre de cada año – IPC nivel general



Nota: cada dato corresponde a la mediana de cada relevamiento
Fuente: REM - BCRA (dic-21)





Anexo 3:

Gastos Históricos 2021

Gastos Históricos Año 2021	
Insumos taller	142.733,47
Gastos Playa	180.993,24
Viaticos y representaciones	41.268,25
Comestibles	10.131,95
Fletes y encomiendas	9.882,08
Librería y papelería	8.466,13
Sueldos docentes y no docentes	9.998.110,79
Contribuciones patronales	1.188.982,31
Amortizaciones	223.529,76
Seguros	7.380,00
Servicios Luz-Gas y teléfono	113.361,91
Mantenimiento de Bienes de uso	99.732,68
Limpieza	37.526,31
Gastos generales	49.397,30
Gastos y comisiones Bancarias	59.234,42
Total Gastos	12.170.730,60

Nota: Feyes.

Anexo 4:

Control Presupuestario

Manual de Procedimiento para realizar el control Presupuestario Trimestral

El presente manual es enunciativo a los fines de exponer un modelo, en caso de ser puesto en práctica debería modificarse según la necesidad.

El objetivo es evaluar los desvíos de manera trimestral.



Proceso: Se recabarán los datos de las áreas involucradas en una planilla, que se le dará a cada uno de los responsables, quienes posteriormente deberán entregarla al tesorero.

Responsables:

- **Secretaria:** recabará información de los recursos obtenidos: abarcando cuotas sociales, ingresos por playa de estacionamiento, venta de productos, rifas, subsidios por sueldos y jornales. También llevará los gastos generales de administración.
- **Encargado de Producción:** se encargará de los gastos referentes a mantenimiento y producción, compra de insumos, conservación de maquinarias, etc.
- **Encargado de Mantenimiento:** a cargo del mantenimiento del edificio escolar y playa de estacionamiento, sin tener injerencia en el taller de producción.
- **Tesorero:** encargado de recabar la información, volcando la misma en las planillas de control presupuestario al cerrar el mes. Realizando un informe trimestral que elevará a la Comisión Directiva de Feyes, quien es responsable de las decisiones tomadas en la organización.

Tabla 13

Planilla a entregar a la secretaria para el control

Recursos	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Cuota Socios					
Ingresos playa estacionamiento					
Subsidios					
Recupero producción de alumnos					
Eventos y rifas					
Total					
Gastos					
Gastos generales de administración					
Total					

Nota: elaboración propia





Tabla 14

Planilla a entregar al encargado de producción para el control

Gastos de Producción	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Gastos de Mantenimiento					
Gastos de Producción					

Nota: elaboración propia

Tabla 15

Planilla a entregar al encargado de mantenimiento para el control

Gastos de Mantenimiento Edificio	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Gastos de limpieza					
Gastos de playa					

Nota: elaboración propia





Tabla 16:

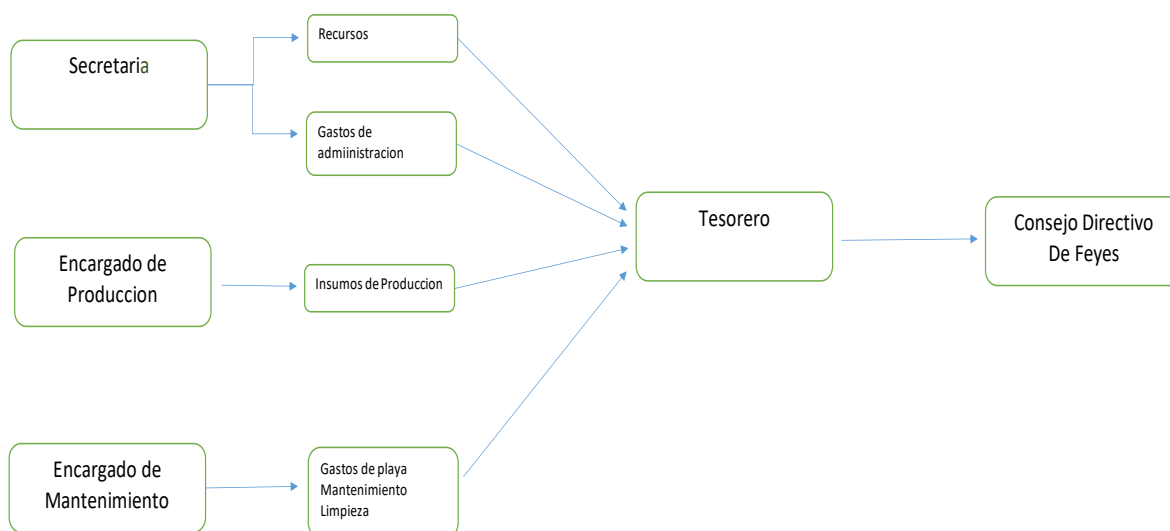
Planilla a entregar al Tesorero para el control Trimestral

Control Económico Presupuestario Trimestral						
	Mayo		Junio		Julio	
	Preupuestado	Real	Preupuestado	Real	Presupuestado	Real
Recursos						
Cuota Socios						
Ingresos playa estacionamiento						
Subsidios						
Recupero producción de alumnos						
Eventos y rifas						
Gastos						
Insumos taller						
Gastos Playa						
Viaticos y representaciones						
Comestibles						
Fletes y encomiendas						
Librería y papelería						
Sueldos docentes y no docentes						
Contribuciones patronales						
Amortizaciones						
Seguros						
Servicios Luz-Gas y teléfono						
Mantenimiento de Bienes de uso						
Limpieza						
Gastos y comisiones Bancarias						

Nota: elaboración propia.



Figura 5
Diagrama de Flujo



Nota: elaboración propia.

