

**DISEÑO DE UNA GUIA PARA ELABORAR Y CONTROLAR LOS PRESUPUESTOS
DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CHIBOLO EN EL MUNICIPIO DE
SAHAGUN**

NOMBRE DE ENTIDAD

GOBERNACION DE CORDOBA

SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y AGROINDUSTRIAL

PRACTICANTE

KARLA MUÑOZ ARISTIZABAL

TUTOR DOCENTE

LUIS CARLOS VALENCIA BURGOS

TUTOR ENTIDAD

PEDRO ESQUIVIA GUZMAN

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

MONTERÍA – CÓRDOBA

2022

**Diseño de una guía para elaborar y controlar los presupuestos de la asociación de
productores de Chibolo en el municipio de Sahagún**

Practicante

Karla Muñoz Aristizabal

**Trabajo de grado para optar al título de administrador en finanzas y negocios
internacionales**

Tutor docente

Luis Carlos Valencia Burgos.

Tutor entidad

Pedro Esquivia Guzmán

Universidad De Córdoba

**Facultad de ciencias económicas, jurídicas y administrativas administración en finanzas y
negocios internacionales**

Montería – Córdoba

2022

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo en primer lugar a Dios por darme fuerza y guiarme en este proceso. A mi madre y hermana por ser el pilar más importante de mi vida y demostrarme su cariño y apoyo incondicional, sin ellas nada de esto hubiera sido posible. A la memoria de mi padre quien siempre me impulso a ser mejor persona, quien me enseñó que incluso la tarea más grande se puede lograr si se hace un paso a la vez.

Este trabajo es también para todas aquellas personas que me han formado como profesional, a mis profesores y asesor de grado que, con paciencia, han dejado conocimientos para la vida. Un agradecimiento especial al Dr. Pedro Esquivia, quien fue un guía y un motivador constante en este proceso.

NOTA DE ACEPTACION

Tabla de Contenido

Introducción	9
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos Específicos.....	10
Capítulo I: Descripción de la entidad.....	11
3.1 Gobernación de Córdoba	11
3.1.1 Misión	11
3.1.2 Visión.....	11
3.2 Estructura Organizacional.....	12
3.3 secretarías de la Gobernación	13
Capítulo II: Descripción De La Dependencia.....	15
4.1 secretaria de Desarrollo Económico y Agroindustrial	15
4.2 Funciones de la secretaria de Desarrollo Económico y Agroindustrial	15
4.3 Estructura Organizacional.....	17
Capítulo III: Actividades realizadas durante la práctica	18
5.1 Descripción del Problema	18
5.2 Justificación	19
5.3 Metodología	20
5.4 Plan de Trabajo	21
5.5 Cronograma de Actividades.....	22
5.6 Descripción Detallada de las Actividades.....	22
5.6.1 Asignación de área de trabajo.	22
5.6.2 Recolección y análisis de la información.....	22
5.6.3 Identificación del problema.	23
5.6.4 Elaboración de guía para crear y controlar presupuestos.....	23
5.6.5 Elaboración de informe.....	23

5.6.6 Presentación de informe.....	23
5.6.7 Sustentación de informe.....	23
6. Propuesta De Mejoramiento	24
6.1 Estado de la situación financiera de Asoproch	24
6.2 Fases para la Elaboración del Presupuesto.	26
6.2.1 Fase 1. Pre-iniciacion.....	27
6.2.1.1 Análisis del Mercado	27
6.2.1.2 Recolección y análisis de datos históricos.	28
6.2.1.3 Definición de objetivos.	28
6.2.1.4 Socialización de los objetivos.	28
6.2.2 Fase 2. Elaboración.....	28
6.2.2.1 Elaboración de presupuesto de ventas.	28
6.2.2.2 Elaboración de presupuesto de producción.....	30
6.2.2.3 Elaboración de presupuesto de Mano de obra.	30
6.2.2.4 Elaboración de presupuesto de gastos.....	31
6.2.2.5 Elaboración de pronóstico de flujo de efectivo.....	32
6.2.2.6 Establecer actividades para dar cumplimiento a los objetivos planteados.	33
6.2.3 Fase 3. Aprobación.	33
6.2.3.1 Revisión y análisis del presupuesto realizado.....	33
6.2.3.2 Ajustes de presupuestos.	33
6.2.3.3 Aprobación del presupuesto.....	33
6.2.3.4 Socialización del presupuesto.	33
6.2.4 Fase 4. Ejecución	34
6.2.4.1 Asignación de recursos.	34
6.2.4.2 Ejecución de actividades.....	34

6.2.4.3 Presentación de informe de ejecución.....	34
6.2.5 Fase 5. Evaluación y Control.	34
6.2.5.1 Establecer metodología para el control de presupuesto.	34
6.2.5.2 Análisis de las variaciones que se presenten.....	35
6.2.5.3 Propuestas para mejorar los resultados.	35
7. Conclusión	36
8. Referencia Bibliográfica	37
9. Anexos.	38

Lista de Tabla

Tabla 1 secretarías de la Gobernación de Córdoba.....	13
Tabla 2 Funciones de la secretaria de Desarrollo Económico y Agroindustrial.....	15
Tabla 3 Plan de Trabajo	21
Tabla 4 Cronograma de Actividades.....	22
Tabla 5 Estado de la Situación Financiera de Asoproch.....	24
Tabla 6 Fases para elaboración del presupuesto.	26

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama de la Gobernación de Córdoba	12
Ilustración 2 Organigrama de la secretaria de Desarrollo Económico y Agroindustrial	17
Ilustración 3 Ejemplo de presupuesto de ventas.	29
Ilustración 4: Ejemplo de escenarios de ventas.	29

<i>Ilustración 5</i> Ejemplo de presupuesto de producción	30
<i>Ilustración 6</i> Ejemplo de presupuesto de mano de obra	30
<i>Ilustración 7</i> Ejemplo de presupuesto de gastos.	31
<i>Ilustración 8</i> Ejemplo de Previsión de Flujo de Efectivo.	32
<i>Ilustración 9</i> Ejemplo de Control de Ventas.....	35

Lista de Anexos

Anexo1. Reunion de secretarios de Desarrollo Economico de los Municipios de Cordoba	38
Anexo 2. Inicio de prácticas en la Gobernación de Córdoba	38

Introducción

La Asociación de Productores de Chibolo (Asoproch) es una organización sin ánimo de lucro, que fomenta el desarrollo de los 57 pequeños productores asociados. Esta asociación produce leche, maíz y yuca industrial, siendo esta última la línea principal y que es vendida a través de contratos forward (En Nuestro Campo, 2022) Hoy en día y gracias a su organización, han sido beneficiados en 4 proyectos del Ministerio de Agricultura, con los cuales han logrado optimizar sus procesos de productivos y fortalecer áreas financieras, comerciales y administrativas.

Pero a pesar de todo el éxito, la asociación sigue trabajando para mejorar y seguir creciendo. El siguiente trabajo tiene como objetivo final la creación de una guía que les permita elaborar y controlar su presupuesto y así ser más competitivos en el mercado. El presupuesto se puede definir como un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. (Ramírez, Noel, 2005, p.270) La importancia del presupuesto radica en que: “Actúa como un elemento más dentro del proceso de planificación, esto le permite orientar el gasto hacia objetivos y metas racionalmente adoptadas, y para las cuales se señalan los conceptos, volúmenes y tiempos en que se desean lograr” (Hernández, 2011, pág. 184).

De acuerdo con lo anterior, en el primer apartado de este trabajo se encontrará las generalidades de la Gobernación de Córdoba y la Secretaría de Desarrollo Económico, indicando sus estructuras y respectivas funciones. Posteriormente, se realiza la descripción del problema, la justificación, la metodología de trabajo utilizada y el cronograma de actividades. Por último, se

encontrará la guía que detalla cada uno de los procesos que se deben llevar a cabo para elaborar un presupuesto.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar una guía para la elaboración y control de los presupuestos de la Asociación de Productores de Chibolo, por parte de la secretaría de Desarrollo Económico y Agroindustrial de la Gobernación de Córdoba.

2.2 Objetivos Específicos

- Recolectar y analizar la información financiera mediante la observación documental que permita conocer la realidad de la asociación y sus mayores necesidades.
- Identificar las actividades actuales relacionadas con compras y gastos administrativos como base para la elaboración del presupuesto maestro.
- Construir una guía de procedimientos para la elaboración y control de los presupuestos anuales de la empresa.

Capítulo I: Descripción de la entidad

3.1 Gobernación de Córdoba

Córdoba será un departamento líder en el desarrollo territorial, con un continuo crecimiento económico, social y ambiental, donde los cordobeses serán los principales protagonistas, conducidos por un liderazgo renovador y transparente para la construcción de un territorio digno y competitivo; con oportunidades y seguridad, basados en principios de legalidad, emprendimiento y equidad.

3.1.1 Misión

Consolidar la competitividad mediante el incremento de la productividad en el departamento, y con la construcción de una sociedad equitativa, para ello, el gobierno departamental concentra sus esfuerzos en programas y proyectos de mayor impacto social y ambiental que permitan orientar con justicia los recursos de la salud, educación, vías, agua, saneamiento básico, cultura, deporte, recreación, fortalecimiento de la familia, los grupos poblacionales más vulnerables, niños, jóvenes, adolescentes y mayores estímulos para los sectores productivos, llegando a los grupos más desprotegidos y marginados de la población, para mejorar así la calidad de vida de las familias cordobesas.

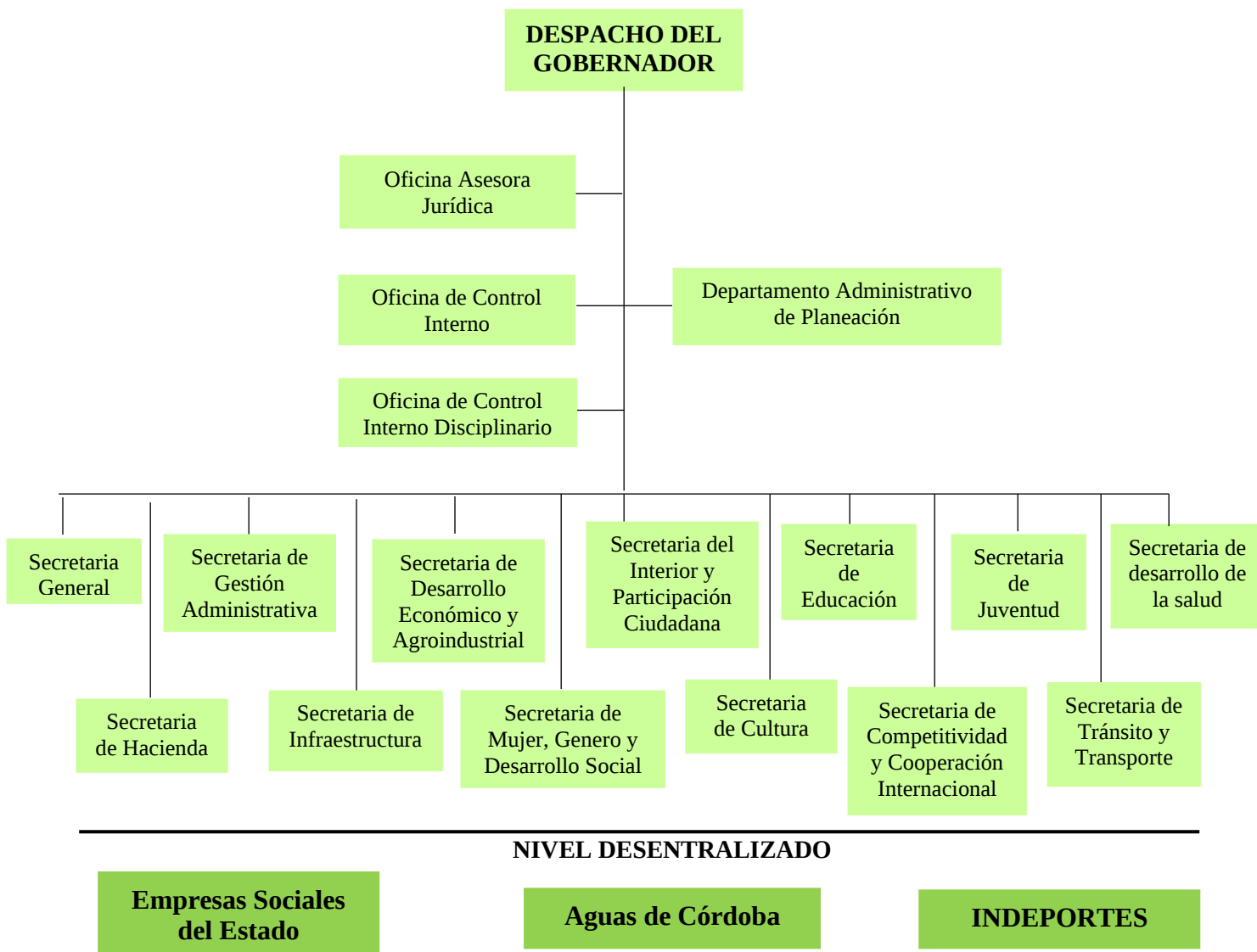
3.1.2 Visión

En el 2019 Córdoba será un departamento viable financieramente, comprometido y solidario con la productividad y competitividad de la región, con mejores estándares de calidad de vida, con mejores índices de desarrollo económico y social; administrativamente eficiente, más seguro y con menores índices de pobreza y violencia, donde el respeto por los derechos humanos, el DIH, los derechos de la infancia y la adolescencia, son garantías para la inversión de

capitales públicos y privados y la convivencia ciudadana, sin distingo de raza, sexo, color o condición social del ciudadano.

3.2 Estructura Organizacional.

Ilustración 1 Organigrama de la Gobernación de Córdoba



Fuente: Gobernación de Córdoba. Elaboración Propia.

3.3 secretarías de la Gobernación

Tabla 1 secretarías de la Gobernación de Córdoba

Secretaría	Descripción
Secretaría de Gestión Administrativa	Es misión de esta Secretaría planear, definir y proporcionar a la Administración Central del Departamento, los recursos humanos, conforme a la aplicación del Sistema de Carrera Administrativa; recursos, físicos y tecnológicos, mediante la aplicación de técnicas modernas de gestión, que coadyuven a la integración de todos los sectores para dar respuestas a las necesidades que demande la organización de la administración.
Secretaría de Hacienda	Dirigir y desarrollar la política económica y fiscal del Departamento en todos sus componentes de manejo de los ingresos y los gastos, bajo los principios de moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. Facilitando la interrelación tanto de los diferentes componentes del área financiera como de ésta con las demás áreas de la Administración Departamental, bajo la premisa básica de que la gerencia financiera está al servicio de toda la organización para que ésta logre sus objetivos de desarrollo, lo que implica una permanente coordinación y concertación en la formulación de objetivos y metas.
Secretaría de Infraestructura	Corresponde a la Secretaría, promover la construcción, mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura que requieran los distintos sectores económicos y social a fin de sentar las bases para impulsar el desarrollo sostenible y sustentable y la competitividad productiva de la economía departamental.
	La secretaria de Educación desarrolla e impulsa el mejoramiento del servicio social educativo, liderando la gestión con calidad, eficiencia y la ampliación permanente de la cobertura en todo el territorio departamental,

Secretaria de Educación	para incrementar la economía del conocimiento al servicio de la productividad y competitividad intelectual del hombre cordobés, satisfaciendo las expectativas.
Secretaria de la Salud	Propiciar el acceso de la población del Departamento de Córdoba a servicios oportunos y eficientes, para lograr satisfacer necesidades de salud y mejorar la calidad de vida de los habitantes, mediante la dirección, coordinación, seguimiento, evaluación y control de las acciones del sistema General de Seguridad Social en Salud, con base en las políticas del sector, un sistema básico de información, el desarrollo tecnológico y el mejoramiento continuo de su recurso humano.
Secretaría de Tránsito y Transporte	Desarrollar acciones de coordinación y asistencia a las autoridades municipales de tránsito y transportes, prestar directamente los servicios relacionados con tramites de registro automotor y expedición de licencias de conducción garantizar la seguridad en las vías departamentales.
Secretaría de Cultura	Corresponde a la Secretaría de Cultura desarrollar acciones que permitan la preservación y promoción del patrimonio cultural del Departamento y el apoyo a las personas, comunidades e instituciones que desarrollen o promuevan las expresiones artísticas y culturales en el ámbito Departamental.

Fuente: Gobernación de Córdoba. *Elaboración Propia.*

Capítulo II: Descripción De La Dependencia

4.1 secretaria de Desarrollo Económico y Agroindustrial

Es misión de Secretaría de Desarrollo Económico y Agroindustrial, desarrollar la adecuación de la infraestructura básica para gestar el desarrollo, prestar los servicios administrativos, técnicos y asistenciales tanto al sector público como privado o en asocio y coordinación con estos, para satisfacer las expectativas de los diferentes sectores a fin de lograr el crecimiento y la competitividad en cada una de las diferentes alternativas, para contribuir al impulso sostenido y sostenible del desarrollo integral del Departamento, y así mejorar el bienestar económico y social de la población cordobesa.

4.2 Funciones de la secretaria de Desarrollo Económico y Agroindustrial

Tabla 2 *Funciones de la secretaria de Desarrollo Económico y Agroindustrial.*

1. Evaluar, en coordinación con el Departamento Administrativo de Planeación y la Secretaría de Hacienda, la realidad de los sectores agrícola, pecuario, acuícola, pesquero, forestal, comercial, minero y turístico para el diseño de los planes y programas sectoriales.
2. Dirigir y promover la asesoría que demanden los municipios, las asociaciones de municipios y la comunidad, para las acciones encaminadas a la solución de sus necesidades en materia agropecuaria, industrial, minera, medio ambiental y de turismo.
3. Garantizar que la planeación de la gestión sectorial, en lo atinente a diagnóstico de necesidades y a la determinación, ejecución y control de programas y proyectos, se realicen.
4. Priorizar las necesidades identificadas en el ámbito local y subregional, y realizar los Formación Académica básicos y de factibilidad sectorial e intersectorial, para elaborar los programas y proyectos a incorporar en el Plan de Desarrollo del Departamento.
5. Coordinar y controlar, dentro del ejercicio de control de tutela, las políticas, planes y programas de las entidades adscritas o vinculadas a la Secretaría, para que se ajusten a los del nivel central de la administración Departamental.
6. Evaluar periódicamente el desarrollo de los planes, programas y proyectos de sus

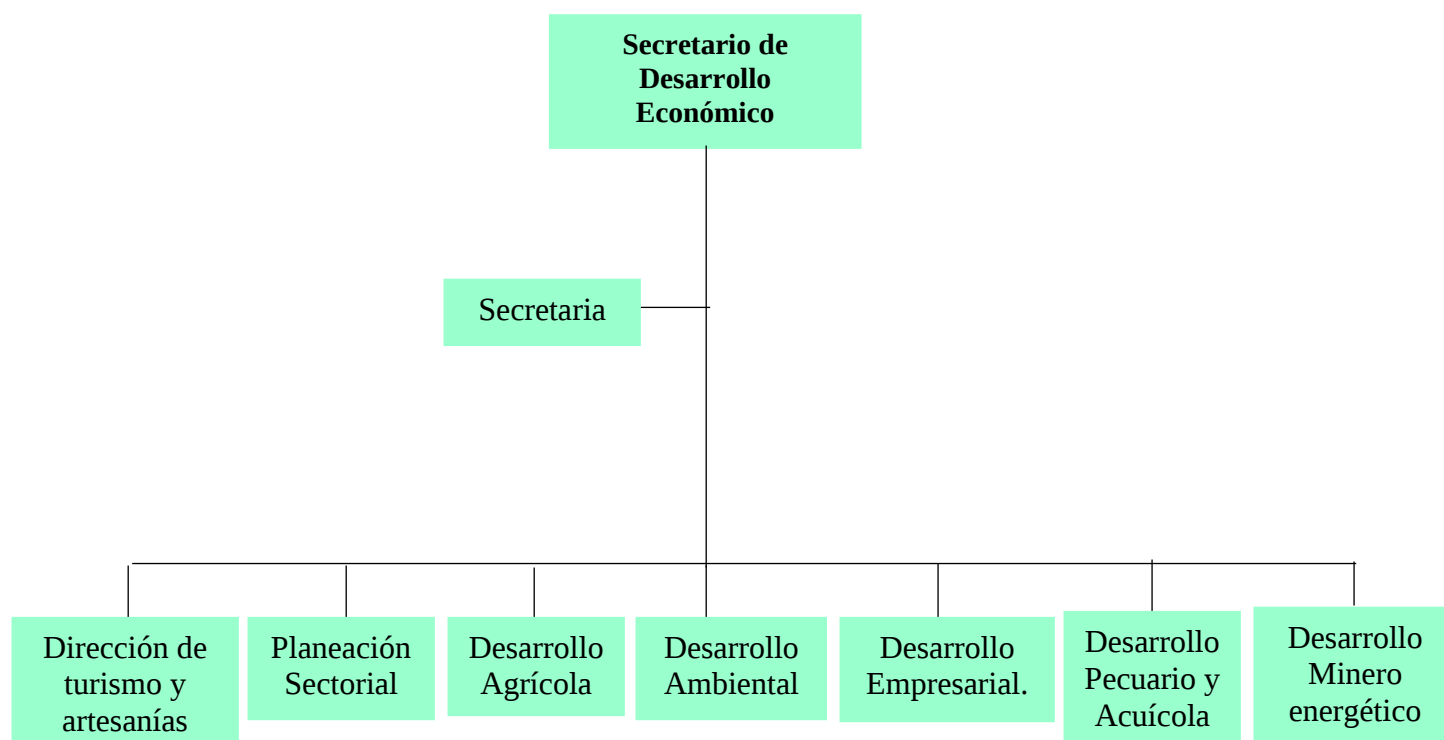
sectores y definir las acciones a seguir.
7. Reglamentar los aspectos ambientales, conservación y aprovechamiento de recursos naturales y de preservación ecológica en el Departamento a fin de que apliquen con sujeción a las normas superiores vigentes, como marco de referencia para todas las actividades del Departamento y de los particulares.
8. Dirigir y coordinar las acciones orientadas a la promoción del medio ambiente y protección del patrimonio ecológico, la evaluación de los impactos ambientales de las obras y acciones que adelante el Departamento, y colaborar para que las actividades de los particulares se sujeten al ordenamiento jurídico ambiental.
9. Propiciar el establecimiento y fortalecimiento de las actividades agropecuarias, industriales, minera, de medio ambiente y turismo, creando los espacios y condiciones necesarias para la inversión nacional y/o extranjera que permita el mejoramiento de las condiciones de vida de los cordobeses.
10. Dirigir y coordinar juntamente con el sector privado el diseño y puesta en marcha de planes y programas orientados a fortalecer la actividad turística del Departamento, como mecanismo estratégico para atender la demanda de servicios del sector.
11. Coordinar con la Secretaría de Gestión Administrativa, el suministro oportuno de los bienes y servicios necesarios para dar continuidad a los servicios encomendados.
12. Coordinar con la Secretaría de Hacienda la atención oportuna de la ejecución presupuestal del sector y la cancelación oportuna de las obligaciones adquiridas.
13. Coordinar con el funcionario responsable de la cooperación técnica internacional, la consecución de fondos, asesoría y transferencia de tecnología que contribuya al logro de los objetivos encomendados a la Secretaría mediante la cooperación internacional.
14. Asesorar, coordinar y proponer los proyectos de ordenanza relativos a sus sectores, los proyectos de decreto que deban dictarse en ejercicio de las atribuciones del Gobernador y liderar la ejecución de las decisiones y órdenes de este.
15. Garantizar que en todos los procesos se determinen los planes de contingencia, para asegurar la permanencia, continuidad y calidad de los servicios.
16. Establecer los métodos y procedimientos administrativos necesarios con sus respectivos mecanismos de control y de capacitación, de tal manera que se obtenga oportunidad, calidad y cobertura en los servicios que deben atender y eficiencia en los trámites oficiales.
17. Coordinar los sistemas de información que garanticen agilidad y confiabilidad en los

procesos que se deban adoptar en las direcciones de los procesos encomendados.
18. Elaborar y mantener actualizados los procesos y procedimientos, conforme al sistema integrado de calidad.
19. Responder oportunamente los requerimientos de la alta dirección y de los entes de control del Estado relacionados con los asuntos a su cargo.

Fuente: secretaria de Desarrollo Económico y Agroindustrial. *Elaboración Propia*

4.3 Estructura Organizacional

Ilustración 2 Organigrama de la secretaria de Desarrollo Económico y Agroindustrial



Fuente: secretaria de Desarrollo Económico. *Elaboración propia*

Capítulo III: Actividades realizadas durante la practica

5.1 Descripción del Problema

El sector agropecuario en el departamento de Córdoba ha tenido relevancia a nivel nacional, teniendo una gran participación dentro del PIB. Sin embargo, el sector lácteo no ha tenido el mismo crecimiento debido a que los costos de producción son muy altos y los precios de ventas muy bajos, sumado a factores como el clima y a los conflictos internacionales que generan un gran impacto en el costo de los insumos.

Existen también, factores a nivel interno que obstaculizan el crecimiento de este sector, como lo son baja capacidad en el manejo de los sistemas productivos de leche, débil desempeño asociativo, y poca dinámica en la comercialización del producto y sus derivados.(Gobernación de Córdoba, 2020) Debido a esto, la secretaría de Desarrollo Económico y Agroindustrial a través de sus colaboradores busca el acompañamiento a estos pequeños productores, transfiriendo conocimientos técnicos y administrativos en agronegocios para fortalecer las alianzas entre productores y comercializadores, además de fomentar la asociatividad en los productores para la dinámica de la producción y comercialización de leche y sus derivados.(Gobernación de Córdoba, 2020) Por eso, no es suficiente reconocer que existen ventajas comparativas como fertilidad de suelos, o la cercanía a puerto, sino se mejora los parámetros de producción, calidad, legales y financieros.

Son estas algunas de las dificultades por las que atraviesa la asociación de Asoproch, los cuales no cuentan con herramientas que les permita una mejor administración de sus finanzas. Actualmente, manejan sus movimientos financieros de forma manual y sin ningún tipo de parámetros, lo que provoca inconsistencia en sus registros y que no tengan clara sus proyecciones. Además de un desconocimiento por parte de los productores en materia de

inversión, cartera, etc. Es por esto por lo que surge la necesidad de una herramienta que les facilite la planeación de sus ingresos y egresos a un largo plazo, dicha herramienta es el presupuesto, que se define como la determinación y asignación de los recursos requeridos para la consecución de los objetivos. Así, sirve como un importante instrumento de dirección; es quizás la principal herramienta para dirigir eficazmente una empresa mediana o grande (Kafury, 1996, p.55). Y es de gran importancia, porque minimiza riesgos y facilita la generación de estrategias.

Actualmente, la asociación busca potencializar su presencia a nivel nacional y llegar a mercados internacionales, para esto se hace necesario una mejor estructuración en su área contable y de presupuesto que le permita tener una visión holística de sus finanzas para así generar estrategias que permitan disminuir incertidumbres, y lograr enfrentarse a los diferentes escenarios que se presenten a futuro.

5.2 Justificación

La internacionalización de las empresas ha tenido mayor relevancia en la competitividad global, se dice que una empresa que no se expande a mercados internacionales, está destinada a quedarse estancada. La cadena láctea en el país ha tomado mayor relevancia en los últimos años, esto podemos verlo reflejado en sus cifras de venta, donde, de enero a julio de 2021, se exportó 4.508 toneladas equivalentes a 17.2 millones de dólares, cifra récord en los últimos 4 años (Agronegocios, 2021). Pero a pesar de que la producción de leche en Colombia está creciendo, el nivel aún es inferior comparado con los referentes internacionales. Es por eso por lo que el gobierno nacional incentiva la creación de asociaciones y cooperativas lecheras, que ayude a la normatividad tributaria, al acceso de créditos subsidiados, apoyos e incentivos (Gobernación de Córdoba, 2020).

El departamento de Córdoba tiene gran proyección en el mercado nacional e internacional, para esto, se hace necesario un apoyo constante en cada uno de sus procesos, por lo que el gobierno departamental a través de proyectos e incentivos financieros busca que estos pequeños y medianos productores trabajen en el marco de la legalidad y puedan aspirar a llevar sus productos al exterior.

A raíz de esto surge la necesidad de estructurar uno de los procesos contables que se lleva a cabo en la asociación Asoproch como lo es el presupuesto. Actualmente, la asociación no tiene esta herramienta que les permita tener un panorama financiero claro y que les facilite la toma de decisiones. La falta de esta herramienta impide que se preparen para posibles cambios, y genera incertidumbre ante las debilidades que presentan como asociación. El mercado actual a nivel nacional y global están en constante cambio y cada uno de estos cambios impactan de manera positiva o negativa a esta cadena de producción, por lo que se hace imperativo, convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, y la creación de esta guía para la elaboración de presupuesto es uno de los primeros pasos para alcanzar esa meta.

5.3 Metodología

La metodología aplicada en este informe es descriptivo-analítico, como fuente primaria se obtuvo la información necesaria de la asociación a través de su representante legal y su contador, esto permitió hacer un diagnóstico del estado actual, identificar falencia y posteriormente realizar las propuestas. Además, se consultaron fuentes secundarias como análisis y estudios efectuados a nivel departamental y nacional, para determinar la posición de Córdoba en el mercado nacional.

5.4 Plan de Trabajo

Tabla 3 Plan de Trabajo

Título del trabajo	Diseño de una guía para elaborar y controlar los presupuestos de la asociación de productores de Chibolo en el municipio de Sahagún
Entidad	Gobernación de Córdoba, secretaria de Desarrollo Económico y Agroindustrial
FASES	ACCIONES
Fase1. Recolección de información acerca de la Asociación	Se recolecta y analiza la información suministrada por el representante de la asociación.
Fase.2 Identificación del problema	Se determina que la asociación no cuenta con una herramienta de presupuesto, provocando una desorganización en sus finanzas
Fase 3. Metodología	Descriptiva y analítica, con fuente de información primaria y secundaria.
Fase 4. Soluciones	Se realiza recomendaciones sobre el manejo de herramienta de presupuesto y se redacta un informe.
Fase 5. Informe final	Entrega de informe al tutor académico.

Fuente: Elaboración Propia

5.5 Cronograma de Actividades

Tabla 4 Cronograma de Actividades

Actividad	Abril	Mayo	Junio	Julio
Asignación de área de trabajo.				
Recolección y análisis de la información.				
Identificación del problema				
Elaboración de la guía para crear y controlar presupuestos.				
Elaboración de informe				
Presentación de informe				
Sustentación de informe				

Fuente: Elaboración Propia.

5.6 Descripción Detallada de las Actividades

5.6.1 Asignación de área de trabajo.

En la primera semana del mes de abril se inician las prácticas profesionales, en primera instancia se trabaja con la Secretaría de Desarrollo Económico y Agroindustrial y posteriormente se inicia labores con la Asociación de Productores del Chibolo, la cual hace parte de la cadena productiva de los lácteos.

5.6.2 Recolección y análisis de la información.

El Dr. Pedro Esquivia encargado de la cadena productiva de los lácteos, presenta el panorama completo que vive esta línea de producción en el departamento, haciendo claridad en

los principales retos que estos presentan. Por otro lado, el representante legal de la asociación, Jorge Alean y el contador de esta, explica la situación actual de la organización, haciendo énfasis en temas contables, legales y de producción, además de proveer documentos como los estados financieros.

5.6.3 Identificación del problema.

Posteriormente, al análisis de la información, se encuentra que la asociación no maneja ciertos procesos que son de vital importancia para su desarrollo, por lo que se planea realizar un informe donde se dé solución a esta problemática.

5.6.4 Elaboración de guía para crear y controlar presupuestos.

Se crea una guía donde se detalla el proceso para la elaboración de la herramienta que permitirá un mejor control de las finanzas de la asociación y realizar proyecciones que impulse su crecimiento.

5.6.5 Elaboración de informe.

En el informe se incluye todas las actividades realizadas, recolección y análisis de información, diagnóstico del problema y la solución a dicho problema, con base a esto se realiza el informe.

5.6.6 Presentación de informe.

Después de la realización, se realiza la presentación del informe para evaluarlo y definir su aplicabilidad en el problema presentado en la asociación.

5.6.7 Sustentación de informe

El informe final será sustentado ante los jurados, quienes cuestionaran diferentes aspectos del trabajo.

6. Propuesta De Mejoramiento

6.1 Estado de la situación financiera de Asoproch

La Asociación ha tenido un gran crecimiento económico en los últimos años, esto gracias a la participación en diferentes proyectos por parte del Ministerio de Agricultura, lo que ha impulsado su producción y su relación con el sector empresarial. A continuación, se evidenciará el crecimiento anteriormente mencionado.

Tabla 5 Estado de la Situación Financiera de Asoproch

ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CHIBOLOS "ASOPROCH"				
ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA				
ACTIVOS	2020	2021	Variación Abs	Variación Rel.
Activos Corrientes.				
Efectivos y Equivalentes al efectivo	154.000	14.500.000	14.346.000	9315,6%
Deudores	9.800.000	31.795.000	21.995.000	224,4%
Inventarios (cultivos en desarrollo)	14.000.000	10.530.000	-3.470.000	-24,8%
Total Activos Corrientes	23.954.000	56.825.000	32.871.000	137,2%
Activos no corrientes				
Otros Activos				
Propiedad Plantas y Equipos	285.500.000	285.500.000	0	0,0%
Total Activos no Corrientes	285.500.000	285.500.000	0	0,0%
TOTAL ACTIVOS	309.454.000	342.325.000	32.871.000	10,6%
PASIVOS				
Pasivo Corriente				
Obligaciones Financieras	100.815.000	120.000.000	19.185.000	19,0%
Cuentas por pagar asociados	0	0	0	0,0%
Total Pasivo Corrientes	100.815.000	120.000.000	19.185.000	19,0%
TOTAL PASIVOS	100.815.000	120.000.000	19.185.000	19,0%
PATRIMONIO				
Aportes sociales	92.834.000	92.834.000	0	0,0%
Excedente del Ejercicio	165.000	13.686.000	13.521.000	8194,5%
Superávit de capital	115.640.000	115.805.000	165.000	0,1%
TOTAL PATRIMONIO	208.639.000	222.325.000	13.686.000	6,6%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	309.454.000	342.325.000	32.871.000	10,6%

Fuente: ASOPROCH. Elaboración propia.

De acuerdo con sus estados financieros de los últimos dos años se evidencia un gran crecimiento en el flujo de efectivo, con un aumento del 9315,6% con respecto al año anterior, lo que significa que ha tenido una buena gestión, pueden realizar pagos e invertir en proyectos. Se observa, además, un aumento en los pasivos del 19%, lo que se interpreta como un aumento de las deudas, en este caso a largo plazo, sin embargo, no genera incertidumbre, ya que al contar con un alto flujo de efectivo no se genera un riesgo de no cumplimiento de las obligaciones financieras. El 6.6% de crecimiento en el patrimonio, muestra que la asociación cuenta con recursos propios para su financiación.

Asoproch busca ser amigable con el medio ambiente con sus cultivos, por lo que invierten en microorganismos eficientes y lixiviados de lombrices para fertilizar el suelo y para el control de insectos usan productos orgánicos a base de neem y de jabón potásico, entre otros gastos encontramos, flete, transporte, tractor, descargue y arriendo de las tierras en las que se cultiva, esto para la siembra. En la cadena láctea en ocasiones es difícil determinar el costo de producción de un litro de leche lo que puede afectar el cálculo de las utilidades, en el caso de la asociación, es común realizar pagos de proteínas, grasa, fletes, en el caso de la producción invierten en el mejoramiento genético para aumentar la producción y pastos mejorados con plan de fertilización.

No se incurre en grandes gastos administrativos, los pocos que se pueden encontrar son: pago de sueldo a secretaria, contador y veterinarios, cuenta de teléfono, internet, servicios públicos y compras de material de oficina.

A pesar de todo este crecimiento y los buenos resultados que muestra en su situación financiera, con este gran flujo de dinero, se hace necesario crear un presupuesto para generar un control sobre las finanzas y prever futuras amenazas.

De acuerdo con Burbano y Ortiz, el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplir en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. (Burbano & Ortiz, 1995, pág. 45)

Un buen presupuesto debe comunicar los objetivos de la organización, asignar los recursos, proporcionar información y motivar al personal y los grupos humanos implicados. De acuerdo con esto, se hace necesario la implementación de esta herramienta. A continuación, se establecerá el paso a paso para la elaboración de un presupuesto que garantizará un manejo de las finanzas de forma organizada.

6.2 Fases para la Elaboración del Presupuesto.

Tabla 6 Fases para elaboración del presupuesto.

FASES	ACTIVIDADES
Fase 1. Pre-iniciación	• Análisis del mercado. • Recolección y análisis de datos históricos. • Definición de objetivos • Socialización de los objetivos planteados.
Fase 2. Elaboración	• Elaboración de presupuesto de ventas. • Elaboración de presupuesto de gastos. • Elaboración de presupuesto de producción. • Elaboración de presupuesto de mano de obra. • Elaboración de presupuesto de flujo de efectivo • Establecer actividades para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Fase 3. Aprobación	• Revisión y análisis del presupuesto realizado. • Ajustes de presupuesto. • Aprobación del presupuesto. • Socialización del presupuesto.
Fase 4. Ejecución	• Se asignan recursos de acuerdo con las actividades estipuladas y los recursos presupuestados. • Ejecución de las actividades planeadas para el cumplimiento de objetivos. • Presentación de informes de ejecución
Fase 5. Evaluación y Control.	• Establecer metodología para el control de presupuesto. • Presentación de informes donde se muestre lo planeado y ejecutado. • Análisis de las variaciones que se presenten • Propuestas para mejorar los resultados.

Fuente: (Fagilde, 2009, p. 11)

6.2.1 Fase 1. Pre-iniciación.

6.2.1.1 Análisis del Mercado

Se realiza un análisis interno y externo del mercado local, nacional e internacional, donde se identifiquen los factores que puedan afectar los precios y en consecuencia los niveles de producción. Este análisis se hace por medio del DOFA, donde las fortalezas y las debilidades representan aspectos internos de la empresa. Las oportunidades y fortalezas, por otro lado, representa los aspectos externos. El conocimiento de esto prepara mejor a la empresa para aprovechar las fortalezas y oportunidades y prepararse mejor para las debilidades y amenazas.

6.2.1.2 Recolección y análisis de datos históricos.

Para plantear objetivos realistas se debe tener claro los precedentes, por esa razón se debe analizar el flujo de ventas, los gastos, flujo de efectivos, las metas propuestas y lo alcanzado en años anteriores, para tener una idea aterrizada de lo que se quiere lograr y cómo hacerlo.

6.2.1.3 Definición de objetivos.

Con un panorama claro del mercado interno y externo, y teniendo claro los precedentes, se procede a establecer los objetivos de la empresa. Aquí se define el crecimiento que espera tener en ventas, producción y utilidades, pero además de eso se define los objetivos para la disminución de gastos.

6.2.1.4 Socialización de los objetivos.

Una vez estén claros los objetivos, estos deben ser presentados ante los asociados, quienes se encargarán de evaluar, corregir y aprobar dichos objetivos.

6.2.2 Fase 2. Elaboración.

En esta fase se establece cada una de las actividades necesarias para dar cumplimiento a los objetivos, además de establecer los presupuestos de diferentes áreas, esto se hace de acuerdo con las que maneje la empresa. En este caso se trabajará con 5 presupuestos.

6.2.2.1 Elaboración de presupuesto de ventas.

Una vez se tengan claro los objetivos, la asociación debe realizar una previsión de venta, es decir, una estimación de las futuras ventas. Se hace con el fin de pronosticar ingresos y asignar los recursos necesarios para su cumplimiento. Al momento de realizar esta previsión se debe tener en cuenta ciertos aspectos: Lo primero es que la previsión debe ser realista, acorde a sus datos históricos. En segundo lugar, debe estar de acuerdo con su contexto, teniendo en cuenta

mercado, precio, etc. En tercer lugar, deben ser metas de ventas alcanzables, esto depende de los recursos disponibles, como recurso humano, recursos económicos y su capacidad de producción.

De acuerdo con lo anterior, se recomienda desarrollar tres posibles escenarios a la hora de efectuar la previsión: el primer escenario sería el optimista, donde se plantean metas ambiciosas y que proyecte un crecimiento disruptivo, contando con todos los recursos necesarios para lograrlo. El segundo escenario sería el neutro, donde la asociación no tendrá ninguna variación en el nivel de sus ventas. El último escenario sería el pesimista, donde se proyecte una disminución de las ventas y una posible escasez de recursos, lo que ayudaría a la asociación a crear estrategias ante esta situación.

Ilustración 3 Ejemplo de presupuesto de ventas.

PRESUPUESTO DE VENTAS			
	Enero	Febrero	Marzo
UNIDADES A VENDER	1.000	1.500	3.000
PRECIO UNITARIO DE VENTA	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.500
TOTAL VENTAS	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 7.500.000

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 4: Ejemplo de escenarios de ventas.

ESCENARIOS DE VENTAS			
	Optimista	Neutro	Pesimista
UNIDADES A VENDER	500.000	400.000	200.000
PRECIO UNITARIO DE VENTA	\$ 3.000	\$ 2.000	\$ 1.000
TOTAL VENTAS	\$ 1.500.000.000	\$ 800.000.000	\$ 200.000.000

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.2 Elaboración de presupuesto de producción.

En este presupuesto se determina las unidades a producir para cumplir con las metas de ventas presupuestadas. Existe una fórmula para calcular las unidades a producir y es:

$$\text{Unidades} = \text{Inv. final planeado} + \text{ventas planeadas} - \text{inv. Inicial}$$

Ilustración 5 Ejemplo de presupuesto de producción

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN			
	Enero	Febrero	Marzo
Inventario Final	500	300	400
(+) Ventas	1.000	1.500	3.000
Necesidades	1.500	1.800	3.400
(-) Inventario Inicial	600	400	350
(=) Producción	900	1.400	3.050

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.3 Elaboración de presupuesto de Mano de obra.

En este presupuesto se calcula las horas y costos de trabajo necesarios para cumplir con las unidades a producir. Para realizar este presupuesto se debe tomar el total de unidades a producir y multiplicarlo por el total de horas que toma producir cada unidad. Estas horas de trabajo serán multiplicadas por el costo por hora de la mano de obra, dándonos como resultado el presupuesto de mano de obra.

Ilustración 6 Ejemplo de presupuesto de mano de obra

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA				
Unidades	Tiempo	Horas	Costo x hora	Total
900	1	900	5000	\$ 4.500.000
1.400	1	1.400	5000	\$ 7.000.000
3.050	1	3050	5000	\$ 15.250.000
Total				\$ 26.750.000

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.4 Elaboración de presupuesto de gastos.

Este presupuesto es necesario para tener un presupuesto sólido y seguro, que permita evaluar riesgos y tomar decisiones. Existen diferentes tipos de gastos, los cuales deben estar incluidos en la previsión, estos son: gastos fijos, estos posibilitan el funcionamiento de la asociación y no varían a corto plazo (alquileres, nóminas, servicios públicos, etc.) los gastos variables están sujetos a la actividad de la empresa, pero varían a corto plazo (reparaciones, viajes, equipos de oficina, etc.) los gastos operacionales son aquellos que generan un beneficio para la asociación (compra de suministros) los gastos no operacionales, por otro lado, son los que no representa un beneficio para la asociación (impuestos, gastos administrativo, etc.) Para la realización de esta previsión se debe tener en cuenta las necesidades y las metas de ventas planeadas, debido a que facilita la asignación de recursos para su cumplimiento.

Ilustración 7 Ejemplo de presupuesto de gastos.

PRESUPUESTO DE GASTOS			
	Enero	Febrero	Marzo
UNIDADES A PRODUCIR	1.000	1.500	3.000
GASTOS FIJOS	\$ 300.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000
GASTOS VARIABLES	\$ 500.000	\$ 750.000	\$ 1.000.000
GASTOS OPERACIONALES	\$ 700.000	\$ 1.000.000	\$ 1.200.000
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 50.000	\$ 85.000	\$ 100.000
TOTAL DE GASTOS	\$ 1.550.000	\$ 2.335.000	\$ 3.300.000

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.5 Elaboración de pronóstico de flujo de efectivo.

Posteriormente de concretar los pronósticos de ventas y gastos, es necesario realizar una previsión de flujo de efectivo, donde se refleja la cantidad de dinero que ingresa y egresa a la empresa durante un periodo de tiempo determinado, asimismo muestra cuándo habrá escasez o excedente de efectivo. Esta previsión posibilita planificar el futuro, puesto puede reflejar cuando la empresa necesite fondos para llevar a cabo su producción o cuando va a generar grandes flujos de efectivo, igualmente simplifica la toma de decisiones, la reducción de gastos y evita que se incumplan obligaciones con proveedores, acreedores o personal. Además, facilita el acceso a préstamos, teniendo en cuenta que se necesita saber si la empresa contará con la solvencia para adquirir esta responsabilidad financiera.

Ilustración 8 Ejemplo de Previsión de Flujo de Efectivo.

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO			
	Enero	Febrero	Marzo
INGRESOS			
Ventas	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 7.500.000
Cuentas por cobrar	600000	200000	0
Prestamos	0	0	3000000
Otros	1000000	1500000	2000000
Total Ingresos	\$ 3.600.000	\$ 4.700.000	\$ 12.500.000
EGRESOS			
Gastos fijos	\$ 300.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Gastos Variables	\$ 500.000	\$ 750.000	\$ 1.000.000
Gastos Operacionales	\$ 700.000	\$ 1.000.000	\$ 1.200.000
Gastos no Operacionales	\$ 50.000	\$ 85.000	\$ 100.000
Total Egresos	\$ 1.550.000	\$ 2.335.000	\$ 3.300.000
TOTAL DE FLUJO DE EFECTIVO	\$ 2.050.000	\$ 2.365.000	\$ 9.200.000

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.6 Establecer actividades para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Con cada una de las metas trazadas en los diferentes presupuestos, se definirá las actividades necesarias para darle cumplimiento.

6.2.3 Fase 3. Aprobación.

6.2.3.1 Revisión y análisis del presupuesto realizado.

Finalizada la realización de los presupuestos, estos se someterán a una rigurosa evaluación donde se establecerá si cumple o no con las necesidades de la empresa y con los objetivos planteados en un principio.

6.2.3.2 Ajustes de presupuestos.

Posteriormente a la revisión y en caso de no ser aprobado por parte de los encargados, se deberá hacer los ajustes sugeridos.

6.2.3.3 Aprobación del presupuesto.

Con los ajustes sugeridos, se hace nuevamente una revisión donde se evalúa su viabilidad, en caso de ser viable este contara con la aprobación de las personas encargadas.

6.2.3.4 Socialización del presupuesto.

Con el presupuesto previamente aprobado, este se socializará ante la junta, para aclarar dudas y escuchar sugerencias.

6.2.4 Fase 4. Ejecución

6.2.4.1 Asignación de recursos.

Con las actividades definidas se procede a asignar el dinero necesario para su realización, sin exceder los montos estipulados en el presupuesto.

6.2.4.2 Ejecución de actividades.

Con los recursos asignados, se procede a realizar las actividades donde se recomienda tener un cronograma claro, con responsables, entregables y tiempos de ejecución, para tener una mayor organización.

6.2.4.3 Presentación de informe de ejecución.

Dentro de la periodicidad establecida por la empresa (mensual, bimestral, trimestral, etc.) se hará entregas de informes donde se plasme de forma detallada el cumplimiento de las actividades, donde se analice el cumplimiento de los entregables.

6.2.5 Fase 5. Evaluación y Control.

6.2.5.1 Establecer metodología para el control de presupuesto.

Para tener claro si lo presupuestado se está cumpliendo o no, se debe hacer un riguroso control sobre este, debido a lo cual se debe establecer una metodología, donde se asignen periodicidad de control, encargados y la forma en la que se evaluara lo planeado vs lo ejecutado.

6.2.5.2 Análisis de las variaciones que se presenten.

Como se expresó anteriormente se debe determinar lo ejecutado vs lo planeado, para contar con un panorama claro de sí se está cumpliendo o no lo estipulado, en dicho caso de no haber cumplimiento, se debe analizar los factores que intervienen y los que están afectando la realización de las actividades.

Ilustración 9 Ejemplo de Control de Ventas

VENTAS NETAS				
	Enero		Febrero	
Ejecutado	\$	1.000.000	\$	4.000.000
Presupuestado	\$	2.000.000	\$	3.000.000
Desviación	-\$	1.000.000	\$	1.000.000

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5.3 Propuestas para mejorar los resultados.

Cuando el resultado de las variaciones es negativo, significa que se debe realizar una evaluación donde se identifique el problema para darle solución. Se pueden presentar casos donde se haga necesario replantear las metas o los recursos, ya que están no responden a la realidad que se puede estar presentando en el mercado.

7. Conclusión

La asociación, a pesar de ser un referente en temas de producción y crecimiento, tiene falencias en temas contables y financieros, lo que hace necesario un acompañamiento constante para el fortalecimiento de estos procesos.

Si bien en este trabajo se establecieron pautas para la elaboración y el control de presupuestos, no es suficiente para tener un área contable organizada, la cual tiene gran importancia por diferentes aspectos. En primer lugar, nos muestra de manera amplia la situación real de la asociación, lo que facilita la toma de decisiones. En segundo lugar, encontramos las exigencias del Estado en cuanto a los registros contables, por lo que es relevante trabajar dentro de este marco legal para evitar cualquier tipo de sanción.

En la cadena láctea del departamento de Córdoba se pueden identificar ciertos eslabones, como lo son: proveedores de bienes y servicios compuesto por los proveedores de insumos y todas aquella asistencias técnica, unidades productivas compuesto por las fincas productoras de leche, centros de acopio que es el lugar donde se recolecta y almacena la leche, industria transformadora que son aquellas plantas donde procesan la leche y la convierten aptas para el consumo humano, comercializadores y consumidores (Simanca Mónica, 2021). Es necesario identificar estos eslabones en las actividades de la asociación y hacer un análisis exhaustivo de cada uno de ellos para identificar fortalezas y debilidades de manera individual y así encontrar la manera de brindar un soporte adecuado

Lo que se puede inferir de todo lo anterior es que la Secretaría de Desarrollo Económico y Agroindustrial, debe habilitar espacios de capacitación sobre temas financieros y contables para los productores de la asociación Asoproch.

8. Referencia Bibliográfica

- R. (2022, 4 febrero). *Asoproch, ejemplo de asociación y trabajo*. En nuestro campo.
<https://ennuestrocampo.co/asoproch-ejemplo-de-asociacion-y-trabajo/>
- Ramírez Padilla, David Noel (2005). *Contabilidad Administrativa*. Mc Graw Hill.
 Séptima Edición. México
- Hernández, C. (2011). *Planificación y Programación*. Costa Rica: EUNED
- Gobernación de Córdoba. (2020). *Plan de Desarrollo Departamental Córdoba 2020-2023*.
 Disponible en: <https://www.obsgestioneducativa.com/download/plan-de-desarrollo-departamental-cordoba-2020-2023/>
- Kafury, M. (1996). *Administración Financiera (5ª Ed.)*. Bogotá. Universidad Externado de Colombia.
- Gaviria N. (2021). *Ventas Internacionales De Leche Y Derivados Crecieron 142,6 % De Enero A Julio De 2021*. Agronegocios. Disponible en:
<https://www.agronegocios.co/ganaderia/ventas-internacionales-de-leche-y-derivados-crecieron-1426-de-enero-a-julio-de-2021-3242701#:~:text=Las%20exportaciones%20de%20leche%20y,en%20los%20%C3%BAltimos%20cuatro%20a%C3%B1os>
- Burbano, J & Ortiz, A (1995). *Los presupuestos (2ª Ed.)*. Santafé de Bogotá. Mc-Graw Hill.
- Fagilde, C. (2009). *Presupuesto empresarial. Un enfoque práctico para el aula*.
 Universidad de UNELLEZ.

M. M. Simanca-Sotelo, L. A. Montoya-Restrepo, y I. A. Montoya-Restrepo,
«Caracterización de la cadena productiva de lácteos en Córdoba-Colombia», *Aibi revista
investig. adm. ing.*, vol. 9, n.º 2, pp. 33-39, ago. 2021.

9. Anexos.



Anexo1. Reunion de secretarios de Desarrollo Economico de los Municipios de Cordoba



Anexo 2. Inicio de prácticas en la Gobernación de Córdoba

