

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



"Diseño de un Sistema Presupuestario, como Herramienta de Planificación y Control, de los Recursos Financieros, para la Pequeña Empresa, Dedicada al Sector Comercio; en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador. Caso Ilustrativo".

Trabajo De Investigación Presentado Por:
Castellanos Peña, Irma
Flores, Ángel Ernesto

Para Optar al Grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE 2005

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, Todopoderoso, por manifestarse por medio de su hijo Jesús a través del Espíritu Santo, doy gracias por darme la vida y compasión.

Por su eterno amor, apoyo, comprensión y espera... a mi **Padre Benedicto Castellanos, a mi madre Liria Peña**, infinitos agradecimientos por escucharme siempre, por la confianza que me brindaron.

Por el apoyo que mi brindó en mis momentos más difíciles... gracias a mi hermano **Armando Castellanos Peña**.

Gracias por darme fuerzas a seguir adelante, por consolarme y por las sonrisas... mis queridos hermanos **Raquel y Pedro Castellanos**, también a mi primo **Juan Carlos Castellanos**.

A mi tía **Inés Escobar**, gracias por ayudarme. A mis amigos, por brindarme su amistad niña **Rosario, Beto**, gracias.

Por ser mi mejor amigo y compañero de tesis **Ángel Flores**.

Irma Castellanos Peña.

A Dios Todopoderoso: Por la vida, por la sabiduría y por permitirme culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mis padres: Estebana Flores y Máximo Najarro, por su apoyo y amor incondicional.

A mi esposa: Reyna de Flores por motivarme a continuar adelante.

A mi hija: Ángeles Abigail, por ser parte de mi felicidad.

A mis hermanos: Especialmente a Máximo Flores por su ayuda y comprensión.

A mi compañera de tesis: Irma Peña, por su paciencia y su amistad.

Al Asesor: Lic. Jorge Venavides, por su asesoría en este difícil camino.

Ángel Ernesto Flores.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : *Dra. María Isabel Rodríguez.*

Secretaria General : *Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos.*

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : *Lic. Emilio Recinos Fuentes.*

Secretaria : *Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid.*

TRIBUNAL EXAMINADOR

Docente Director : *Lic. Jorge Antonio Venavides.*

Coordinador del Seminario : *Lic. Rafael Arístides Campos.*

Docente Observador : *Lic. Abraham Vásquez*

Septiembre 2005

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR COMERCIO Y MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

I.	GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR COMERCIO.....	1
1.	ANTECEDENTES.....	1
2.	CONCEPTO.....	3
3.	CARACTERÍSTICAS.....	4
4.	IMPORTANCIA.....	5
5.	CLASIFICACIÓN.....	5
6.	GENERALIDADES DEL CASO ILUSTRATIVO "TIENDA FLOR BLANCA"	7
6.1	ANTECEDENTES.....	7
6.2	MARCO LEGAL.....	8
6.3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	9
II.	MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO...	10
1.	GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS.....	10

1.1	CONCEPTO.....	10
1.2	IMPORTANCIA.....	12
1.3	ELEMENTOS.....	13
1.4	CARACTERÍSTICAS.....	15
1.5	PRINCIPIOS.....	16
1.6	ESTRUCTURA.....	17
1.7	TIPOS.....	18
2.	GENERALIDADES SOBRE LOS PRESUPUESTOS.....	19
2.1	CONCEPTO.....	19
2.2	IMPORTANCIA.....	21
2.3	CARACTERÍSTICAS.....	22
2.4	PRINCIPIOS.....	23
2.5	FUNCIONES.....	26
2.6	OBJETIVOS.....	27
2.7	VENTAJAS Y LIMITACIONES.....	27
2.8	ENFOQUES.....	28
2.9	CLASIFICACIÓN.....	31
3.	EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.....	37
3.1	DEFINICIÓN.....	37
3.2	IMPORTANCIA.....	37
3.3	CARACTERÍSTICAS.....	38
3.4	VENTAJAS Y LIMITACIONES.....	38
3.5	ELEMENTOS.....	39

4.	LA COORDINACIÓN Y EL SISTEMA	
	PRESUPUESTARIO	40
5.	PLANIFICACIÓN Y CONTROL	42
5.1	LA PLANIFICACIÓN.....	42
5.1.1	CONCEPTO	42
5.1.2	FACTORES A CONSIDERAR EN LA PLANIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS	45
5.1.3	ELEMENTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN LA PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS	46
5.2	CONTROL.....	47
5.2.1	CONCEPTO	47
5.2.2	CONTROL PRESUPUESTARIO.....	48
5.2.2.1	IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO..	48
5.2.2.2	REGLAS BÁSICAS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO	49
6.	ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA	
	PRESUPUESTARIO	50
6.1	PREINICIO.....	50
6.2	ELABORACIÓN.....	51
6.3	EJECUCIÓN.....	51
6.4	CONTROL.....	52
6.5	EVALUACIÓN.....	52

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO EN LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR COMERCIO.

1. IMPORTANCIA	53
2. OBJETIVOS	54
3. METODOLOGÍA	55
3.1 MÉTODO	55
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	56
3.3 TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	56
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS	56
3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS	57
3.5 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	58
3.5.1 UNIVERSO	58
3.5.2 MUESTRA	59
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN ..	60
4.1 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	61
4.2 ALCANCES	62
5. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO EN LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR COMERCIO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS	63
5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS	63
5.1.1 COMPRAS	63

5.1.2	COMERCIALIZACIÓN.....	65
5.1.3	FINANCIERA.....	67
5.1.4	DIRECCIÓN.....	68
5.1.5	PRESUPUESTOS.....	69
6.	ANÁLISIS SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.....	70
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PROPUESTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LA TIENDA FLOR BLANCA.

1.	OBJETIVOS.....	76
1.1	GENERAL.....	76
1.2	ESPECÍFICOS.....	76
2.	CONSIDERACIONES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO ..	78
3.	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PRESUPUESTOS.....	79
3.1	POLÍTICAS.....	79
3.2	ESTRATEGIAS.....	80
4.	FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	81
4.1	MISIÓN.....	81
4.2	VISIÓN.....	81
4.3	VALORES.....	81

4.4 OBJETIVOS	82
4.5 DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	
DE LA TIENDA FLOR BLANCA	82
4.5.1 POLÍTICAS.....	82
4.5.1.1 DE COMERCIALIZACIÓN.....	82
4.5.1.2 DE COMPRAS.....	83
4.5.2 ESTRATEGIAS.....	83
5. SUPUESTOS BÁSICOS.....	84
6. ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.....	85
6.1 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN.....	85
6.1.1 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	85
6.1.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS.....	94
6.1.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN...	99
6.1.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.....	101
6.1.5 PRESUPUESTO DE COBROS.....	103
6.1.6 PRESUPUESTO DE PAGOS.....	106
6.2 PRESUPUESTOS FINANCIEROS.....	109
6.2.1 PRESUPUESTO DE EFECTIVO.....	109
6.2.2 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.....	112
6.2.3 BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	115
6.2.4 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS...	119
7. APROBACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.....	122
8. CONTROL PRESUPUESTARIO.....	123

8.1 ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO REAL.....	126
9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	127
9.1 OBJETIVOS.....	127
9.2 RECURSOS A UTILIZAR.....	128
9.2.1 TÉCNICOS.....	128
9.2.2 MATERIALES.....	128
9.2.3 FINANCIEROS.....	129
9.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	130
 BIBLIOGRAFÍA.....	 131

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO.

ANEXO 2. TABULACIÓN Y COMENTARIO DE LOS
RESULTADOS.

ANEXO 3. - LISTADO DE PEQUEÑAS EMPRESAS QUE
PROPORCIONARON INFORMACIÓN.
- LISTADO DE PEQUEÑAS EMPRESAS QUE
NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN.

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS

<i>CUADRO 1</i>	<i>CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA</i>	<i>6</i>
<i>CUADRO 2</i>	<i>CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS</i>	<i>18</i>
<i>CUADRO 3</i>	<i>CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS</i>	<i>31</i>
<i>CUADRO 4</i>	<i>CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS POR SU FUNCIÓN</i>	<i>32</i>
<i>CUADRO 5</i>	<i>PRESUPUESTO DE VENTAS</i>	<i>92</i>
<i>CUADRO 6</i>	<i>RESUMEN DE VENTAS</i>	<i>93</i>
<i>CUADRO 7</i>	<i>COMPRAS PROYECTADAS</i>	<i>96</i>
<i>CUADRO 8</i>	<i>PRESUPUESTO DE COMPRAS</i>	<i>97</i>
<i>CUADRO 9</i>	<i>CUADRO RESUMEN DE COMPRAS</i>	<i>98</i>
<i>CUADRO 10</i>	<i>PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</i>	<i>100</i>
<i>CUADRO 11</i>	<i>PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA</i>	<i>102</i>

<i>CUADRO 12 PRESUPUESTO DE COBROS</i>	<i>105</i>
<i>CUADRO 13 PRESUPUESTO DE PAGOS</i>	<i>108</i>
<i>CUADRO 14 PRESUPUESTO DE EFECTIVO</i>	<i>111</i>
<i>CUADRO 15 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</i>	<i>114</i>
<i>CUADRO 16 BALANCE GENERAL PROYECTADO</i>	<i>117</i>
<i>CUADRO 17 SALDOS A INTEGRAR AL BALANCE GENERAL ...</i>	<i>118</i>
<i>CUADRO 18 HOJA DE TRABAJO</i>	<i>120</i>
<i>CUADRO 19 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS</i>	<i>121</i>
<i>CUADRO 20 CONTROL PRESUPUESTARIO</i>	<i>125</i>

FIGURAS

<i>FIGURA 1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</i>	<i>9</i>
<i>FIGURA 2 ELEMENTOS DEL SISTEMA</i>	<i>14</i>

RESUMEN

La elaboración de este trabajo de investigación, consiste en el diseño de un sistema presupuestario a la pequeña empresa dedicada al sector comercio ubicada en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador, para que le permita realizar los diferentes tipos de presupuestos y lograr una adecuada planificación y control de los recursos financieros.

Para el desarrollo del sistema presupuestario, se realizó un diagnóstico a la pequeña empresa que se dedica a la comercialización de productos de consumo básico con el propósito de hacer un análisis sobre la utilización de los distintos presupuestos en las principales actividades de la empresa.

En la investigación se utilizó el método científico y dentro de este el inductivo. El tipo de investigación empleado es el descriptivo y además el tipo de diseño es el no experimental.

Para la ejecución del diagnóstico se utilizó como fuente primaria la técnica del cuestionario el cual se estructuró con preguntas abiertas y cerradas.

Por medio del cuestionario se obtuvo la información proporcionada por los propietarios de las pequeñas empresas que constituyen la muestra.

Como resultado de la información obtenida la mayoría de las empresas que elaboran presupuestos no han alcanzado los objetivos propuestos con los presupuestos que formulan actualmente, lo que significa que son mal elaborados.

El caso ilustrativo que se tomó como modelo proporcionó la información necesaria y relevante que sirvió de base para la realización del sistema presupuestario, considerándose los siguientes elementos como: filosofía, políticas, estrategias, así como también los supuestos básicos que se deben considerar para la elaboración del sistema presupuestario.

Para la elaboración de los diferentes presupuestos, se tomó como base los datos contables del año 2004.

La aprobación del sistema presupuestario es responsabilidad del propietario. También se presenta un control presupuestario en donde se muestra una comparación de lo real con lo presupuestado de los Estados Financieros, y se realizó un análisis respectivo de las variaciones para aplicar las medidas correctivas necesarias.

De igual manera se presenta el plan de implementación del sistema presupuestario detallando los objetivos y recursos con sus respectivos costos para la presentación del mismo.

Se recomienda a la pequeña empresa dedicada al sector comercio la aplicación del sistema presupuestario para la planificación y control eficiente de los recursos financieros.

INTRODUCCIÓN

El contenido de este trabajo de investigación se refiere al diseño de un sistema presupuestario para la pequeña empresa dedicado al sector comercio de productos de consumo básico, ubicada en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador, el cual tiene como propósito servir como guía para la formulación de los diferentes presupuestos operativos y financieros, lo cual permitirá a los propietarios de las pequeñas empresas realizar una mejor planificación y control de los recursos.

Asimismo, la mayoría de las empresas no han alcanzado los objetivos proyectados con los presupuestos que realizan actualmente, por lo cual se investigó un caso ilustrativo al cual se le aplicó el sistema presupuestario que servirá como modelo a empresas similares.

A continuación se detalla el contenido capitular de la siguiente manera:

El Primer Capítulo contiene los elementos teóricos básicos relacionados con el sistema presupuestario como

herramientas de planificación y control de los recursos financieros, también se presentan las generalidades de la pequeña empresa dedicada al sector comercio y de los presupuestos.

El Segundo Capítulo comprende la metodología de investigación utilizada para realizar el diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa dedicada al comercio considerando los aspectos más importantes para establecer las conclusiones y recomendaciones.

Para el Tercer Capítulo se presenta el diseño del sistema presupuestario propuesto para el caso ilustrativo; que comprende consideraciones del sistema presupuestario, filosofía de la empresa, supuestos básicos y el plan de implementación en donde se describen los objetivos y recursos (técnicos, materiales y financieros).

Finalmente, se anexa el modelo del cuestionario que se utilizó para obtener la información. De igual manera, la tabulación de los resultados obtenidos.

Asimismo, se incluye un listado de las pequeñas empresas que proporcionaron y las que no brindaron información.

Agradecemos a la empresa modelo por proporcionar información relevante y necesaria para el desarrollo del sistema presupuestario, el cual deseamos sea de utilidad para la planificación y control de los recursos financieros. Así como también, al Docente Director Lic. Venavides por la orientación que nos proporcionó para elaborar el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR COMERCIO Y MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

I. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR COMERCIO.

1. ANTECEDENTES.

El comercio, en El Salvador, específicamente en la Pequeña Empresa, ha evolucionado considerablemente. A lo largo del tiempo, han existido transformaciones socioeconómicas en las Organizaciones en este rubro, esto hace que las prácticas administrativas que se han aplicado dentro de las mismas, hoy en día sufren cambios fundamentales, a fin de responder a un comercio más competitivo.

En nuestro país, la importancia que ha tenido el comercio en la pequeña empresa, ha sido significativo; ya que según el Ministerio de Economía: más de tres millones de salvadoreños dependen de este tipo de negocios.

Para el año de 1990, surgieron iniciativas de muchos salvadoreños para emprender sus propios negocios, con el propósito de crear su empleo personal, independizarse y obtener sus ingresos para la subsistencia.

Así, surgen nuevas pequeñas empresas dedicadas al comercio en el país, las cuales han contribuido de gran manera a generar oportunidades de empleo para la población.

Éstas mismas, están conformadas por una serie de organizaciones con características heterogéneas, dentro de las cuales existen productos para el comercio disponibles para todas las personas.

Pero mencionando "El Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador; la pequeña empresa tiene una importancia relevante en el Sector Comercio; ya que para el año de 1993 el 41.72% que equivale a 60,435 personas se encontraban empleadas en éste sector".¹

Asimismo, la Alcaldía Municipal de este Municipio; establece que, la pequeña empresa dedicada al Sector comercio, contribuye al desarrollo socioeconómico local, a través del pago de impuestos.

En nuestro estudio trabajaremos con la Tienda Flor Blanca, como caso ilustrativo, la cual servirá de modelo para las demás empresas afines dedicadas al comercio en este Municipio.

¹ Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN), Prediagnóstico del Municipio de Mejicanos. Enero 1996. pág. 3

2. CONCEPTO.

La Pequeña Empresa, constituye un elemento importante en la economía salvadoreña ya que se obtienen muchos beneficios económicos y sociales.

A continuación se mencionan algunos conceptos sobre la misma, según diversos autores:

Pequeña Empresa es: "Aquella que posee el dueño en plena libertad, dirigida en forma autónoma y que no es dominante en la rama que opera"².

Para éste autor Pequeña Empresa, es la que está dirigida por una sola persona y opera de forma independiente. Además no son líderes en la rama comercial en la cual se desempeña.

Según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) sostiene que "Pequeña Empresa, es aquella que tiene como características principales emplear de cuatro a quince personas y un activo comprendido entre \$11,542.86 hasta \$60,000.00 dólares"³.

² Rodríguez Valencia, Joaquín. "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas". Ediciones Contables y Administrativas, Cuarta Edición. México, D.F. 1996. Pág. 73

³ Promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central, Instituciones, Políticas e Instrumentos de Fomento en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. 1999. Pág. 30.

Para esta Institución: Pequeña Empresa es aquella que está constituida por un mínimo de cuatro personas y un máximo de quince, además de poseer un activo entre los \$11,542.86 hasta \$60,000.00 dólares.

En conclusión Pequeña Empresa es: Aquella que es dirigida de manera individual, por lo cual se le considera como autónoma, además de tener un número de empleados entre cuatro y quince, un activo entre \$11,542.86 y \$60,000.00 dólares.

3. CARACTERÍSTICAS.

En El Salvador la pequeña empresa posee características propias, por lo cual mencionamos algunas de ellas:

- Es una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley.*
- Es una unidad económica, con una finalidad lucrativa.*
- Ejercen una actividad mercantil, porque compra bienes para la venta.*
- Es una entidad social, ya que tiene como propósito servir a la sociedad en la que está inmersa.*
- Las funciones de planeación, comercialización, administración de personal, están a cargo de una sola persona.*

4. **IMPORTANCIA.**

- *Constituye una parte del sistema económico de nuestro país.*
- *Es generadora de empleos.*
- *Contribuye al desarrollo económico y social del país.*
- *Satisface las necesidades de la población.*

Es necesario mencionar que una gran cantidad de empresas comerciales en El Salvador pertenecen a este subsector de la economía, asimismo; éstas tienden a crecer y a desarrollarse progresivamente.

5. **CLASIFICACIÓN.**

Para clasificar las empresas se utiliza el criterio cuantitativo, ya que hace referencia al monto de activos, número de personal, etc.

En El Salvador existen Instituciones que presentan diversas clasificaciones de la Pequeña Empresa.

Por lo cual presentamos algunos de ellas.

CUADRO No. 1

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA

INSTITUCIÓN	MONTO DE ACTIVOS	NÚMERO DE EMPLEADOS	DEFINICIÓN
Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios Salvadoreños (AMPES).	\$2,857.14 \$22,857.14	--	Pequeñas empresas cuyo activo empresarial oscila entre los \$2,857.14 y \$22,857.14
Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).	--	5 - 19	Establecimientos que cuentan de 5 a 19 trabajadores.
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)	\$11,542.86 a \$60,000.10	4 - 15	Pequeñas empresas cuyos activos totales se encuentran entre \$11,542.86 y \$60,000.00
Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE)	\$28,571.43 a \$34,285.71	--	Se comprenderá aquellas cuyo activo sea de \$28,571.43 hasta \$34,285.71
Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR).	\$11,542.86 a \$60,000.10	--	Son aquellas empresas cuyo activo total se encuentra entre \$11,542.80 hasta \$60,000.00

FUENTE: Datos proporcionados por las diferentes instituciones que brindan apoyo al Sector de la Pequeña Empresa.

6. GENERALIDADES DEL CASO ILUSTRATIVO. "TIENDA FLOR BLANCA".

6.1 ANTECEDENTES

La Tienda Flor Blanca, pertenece al sector privado salvadoreño, se encuentra ubicada en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador, y se dedica al comercio de productos de primera necesidad como: alimentos, granos básicos, productos para la limpieza, etc.

Dicha empresa fue fundada en el año de 1980, con un capital de \$4,571.43 dólares, el total de las ventas anuales ascendía a \$20,571.43 dólares.

En aquella época laboraba el propietario y dos trabajadores, con el transcurso de los años fue creciendo en capital y recurso humano.

También en sus inicios no efectuaban registros contables, ya que por sus bajos ingresos no presentaba declaración de impuestos al Ministerio de Hacienda.

En la actualidad, el caso ilustrativo en estudio, lleva contabilidad formal y cumple con las obligaciones fiscales correspondientes.

Además, las ventas ascienden a \$700,451.00 dólares anuales y posee quince trabajadores incluyendo al propietario, el valor de los activos es de \$39,746.00 dólares, según estados financieros.

6.2 MARCO LEGAL

Esta empresa se encuentra inscrita en el Registro de Comercio como Persona Natural (a nombre del propietario), bajo el número de matrícula 2004052773, el giro de acuerdo a esta institución es: Entidad Comercial.

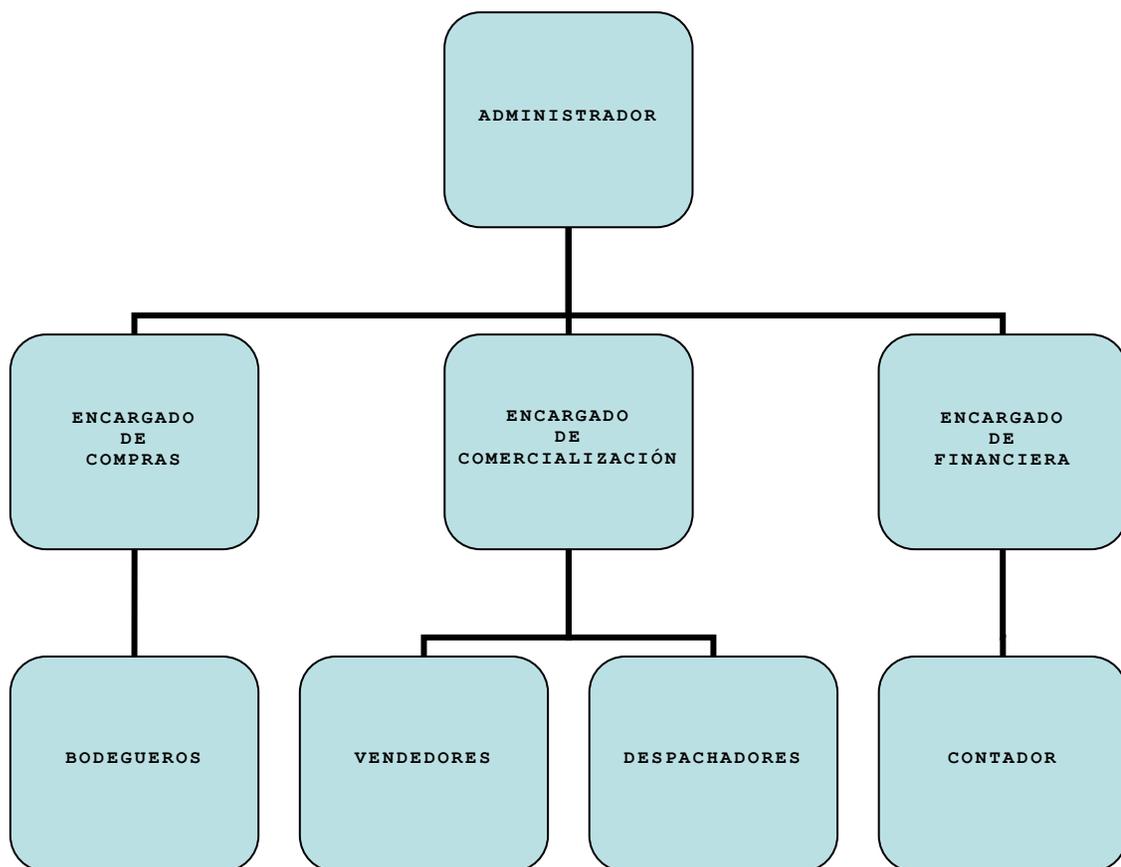
Respecto al Ministerio de Hacienda, en la Dirección General de Impuestos Internos, su registro fiscal es el número 140785-4 y su respectivo giro es: Venta de Productos no Clasificados.

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa actual se encuentra de la siguiente manera:

FIGURA No. 1

TIENDA FLOR BLANCA
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



FUENTE: Sr. Oscar Castellanos Peña

II. MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

1. GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS.

1.1 CONCEPTO.

Los sistemas, están compuestos por partes que se interrelacionan, por lo cual tienen influencia sobre el medio ambiente que les rodea.

Por lo tanto, existen conceptos sobre los sistemas; según diversos autores.

Sistema, es: "Un grupo o conjunto de componentes que se relacionan entre sí, y que forman una unidad compleja, con una disposición ordenada de acuerdo con un programa o plan".⁴

Para este autor sistema es: un conjunto de elementos que están relacionados, los cuales forman una unidad, con un orden de acuerdo a programas o planes.

También Pozo Navarro, Fernando establece que: "Es un conjunto organizado, formado por un todo, en el que cada una de las

⁴ Harold Koontz y Otros. "Administración una Perspectiva Global". Editorial Mc Graw Hill. Décima Edición. México, 1995. pág. 119.

partes está interrelacionada, a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común”⁵.

Este concepto expresa: Que es una unidad formada por un conjunto de partes o elementos relacionados entre si, que presentan un orden lógico para alcanzar un fin común.

Al mismo tiempo, Gómez Ceja manifiesta que sistema: “Es una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento que buscan metas comunes mediante la manipulación de datos”⁶.

En este concepto sistema se entiende como: Una unificación de elementos que forman ya sea una actividad o un procedimiento para alcanzar un objetivo.

En conclusión: Sistema es un conjunto de elementos o partes que se interrelacionan entre si, y que forman una unidad, con el propósito de alcanzar un objetivo, mediante el adecuado uso de los recursos dentro de la empresa.

⁵ Pozo Navarro, Fernando. “La Dirección por Sistemas”. Editorial Limusa, S.A. Primera Edición. México, D.F. 1988. pág. 17.

⁶ Gómez Ceja, Guillermo “Planeación y Organización de Empresas”. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana S.A. México, D.F. 1994. Octava Edición. pág. 327.

1.2 IMPORTANCIA.

La importancia de los sistemas radica, en que son un conjunto de elementos que al interrelacionarse buscan un objetivo común.

Por consiguiente, los sistemas deben estar diseñados de acuerdo a la realidad o situación en que se han implantado, por lo cual es necesario que sean claros y que tengan la posibilidad de cambio.

"Los Sistemas tienen importancia, de acuerdo al desarrollo de las empresas, ya que existen procedimientos, formas y métodos para llevar a cabo todas las actividades; estos tres elementos forman parte del sistema y permiten alcanzar los objetivos propuestos"⁷.

Podemos decir que los elementos que forman el sistema, no pueden estar aislados uno del otro, deben estar siempre unidos ya que cuando interactúan buscan un propósito para obtener buenos resultados dentro de la empresa.

⁷ Gómez Ceja, Guillermo "Sistemas Administrativos". Editorial Mc-Graw Hill. Segunda Edición. México, 1998. pág. 8.

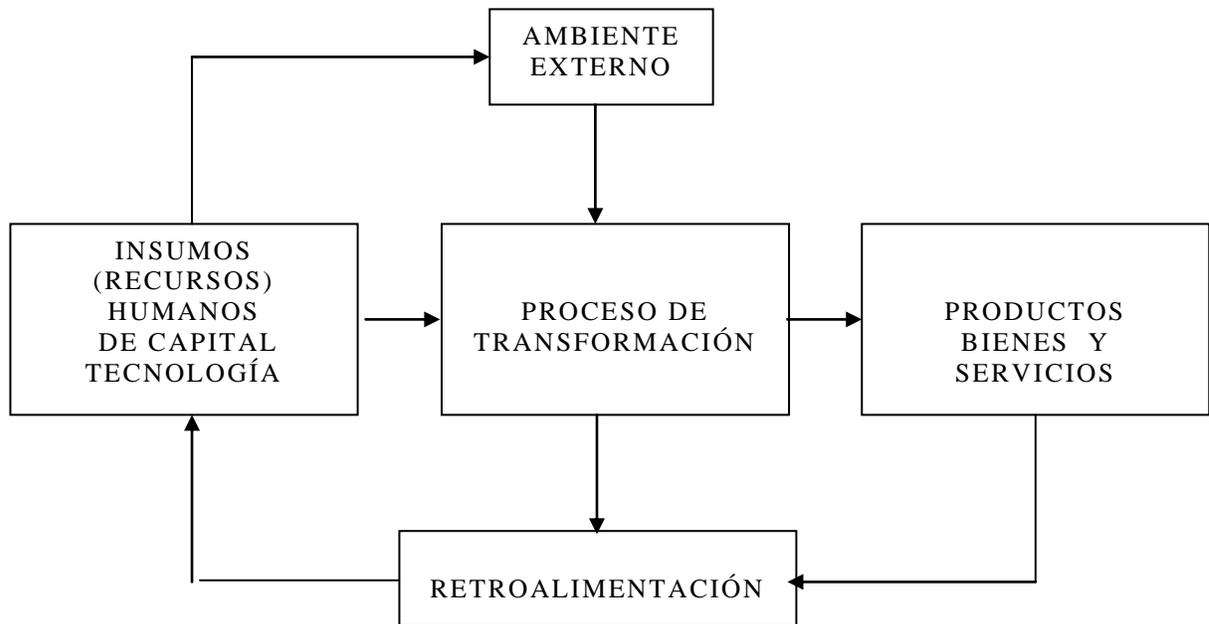
1.3 ELEMENTOS.

Los elementos que le dan vida a un sistema y que se consumen en forma directamente proporcional a lo que el sistema produce para alcanzar el equilibrio son:

- **Entrada:** Son los ingresos al sistema, pueden ser: recursos económicos, materiales, humanos, información; constituyendo una fuerza que provee al sistema de sus necesidades operativas.
- **Proceso:** Se refiere a la realización de una o varias actividades que transforman una entrada (insumo), en salida (producto terminado), como por ejemplo: un procedimiento, una actividad realizada por la empresa, etc.
- **Salida:** Se define como los resultados que se obtienen de procesar las entradas, que pueden ser productos, servicios e información.
- **Retroalimentación:** Es el proceso mediante el cual los resultados o productos que se obtienen se comparan con lo que se había programado con anticipación, ejerciéndose la función del control, para realizar los ajustes necesarios de los insumos y alcanzar el objetivo del sistema.

A continuación se presenta el siguiente esquema:

Figura No. 2



FUENTE: Stoner A.F. James y Otros. "Administración". Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. S.A., Sexta Edición. México, 1996. pág. 52

1.4 CARACTERÍSTICAS.

Existen varias características y mencionamos a continuación algunas de ellas:

- **Estabilidad (Homeostasis):** Es una cualidad en la cual el sistema permanece en funcionamiento, frente a las acciones de los factores externos al mismo, la estabilidad, se manifiesta a través de todos los procesos por los cuales los componentes se mantienen constantes.
- **Adaptabilidad:** Se hace referencia a los cambios estructurales que sufre el sistema en el medio ambiente, y existe un efecto en las relaciones de sus componentes, también influyen en el equilibrio interno del mismo, pero que a la vez tengan la capacidad de ajustarse a dicho cambio.
- **Sinergia:** Es una característica, por medio de la cual todo el Sistema produce un mayor efecto, que el total individual de las partes.
- **Eficiencia:** Los Sistemas deben estructurarse en una forma adecuada, sobre una utilización óptima de los recursos ya que los mismos son complejos.

1.5 PRINCIPIOS.

Los Sistemas tienen su fundamento de actuación en los principios que a continuación se detallan:

- **Subsidiariedad:** Todo Sistema es un subsubsidiario, en su delimitación y aportes de otros Sistemas, en virtud del cual actúan y que forman su entorno.

- **Interacción:** Todos los elementos que forman el Sistema, están mutuamente relacionados en su comportamiento, las acciones desarrolladas por cada uno de ellos, influye en el comportamiento de los demás, afectando al mismo.

- **Determinismo:** Todo elemento o fenómeno que actúe, a través de los Sistemas, es resultado de causas definidas.

1.6 ESTRUCTURA.

*"La estructura de un Sistema, se constituye por las partes que lo forman, y la disposición que adoptan como consecuencia de las relaciones en conjunto a que están sometidas"*⁸.

Es una agrupación de componentes ordenados de acuerdo a relaciones definidas por el objeto del mismo (sistema), y las propiedades determinan el tipo de relaciones que deben presentarse.

Todo Sistema está compuesto por los siguientes elementos:

- Los Componentes.*
- Las Relaciones.*

Los Componentes: Son las distintas partes que lo integran y están ordenadas de acuerdo a las propiedades, que es la actividad propia del Sistema.

Relaciones entre los Componentes: La participación de éstos obedece a una posición particular que ocupan dentro del sistema.

Las relaciones, definen el comportamiento de los elementos.

Podemos decir que la estructura de los sistemas depende del tamaño de los elementos que lo forman y la complejidad de las relaciones a que están sometidos de acuerdo a la función que desempeñan.

⁸ Pozo Navarro, Fernando. OP. Cit. Pág. 14.

1.7 TIPOS.

Los Sistemas se clasifican de acuerdo a los siguientes criterios que se mencionan a continuación.

CUADRO No. 2
CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

TIPO	SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
POR SU ORIGEN	NATURALES	"Son aquellos en los cuales el proceso natural ocurre sin la intervención del hombre".
	ARTIFICIALES	"Se definen en los cuales el hombre contribuye en la modificación de sus procesos".
POR LA COMPLEJIDAD DE PODER PREDECIR SU COMPORTAMIENTO	PROBABILÍSTICOS	"Es cuando no se puede predecir en forma detallada, su comportamiento en el futuro".
	DETERMINÍSTICOS	"Son aquellos en donde se puede predecir con exactitud el comportamiento que tendrá en el futuro".
POR LA CONSTITUCIÓN DE SUS COMPONENTES	CONCRETOS	"Es aquel cuyos elementos son tangibles y están compuestos por objetos reales".
	ABSTRACTOS	"Éstos se encuentran compuestos por elementos intangibles y que existen en el pensamiento de las personas".
POR SU NATURALEZA	CERRADOS	"Son los que operan con poco intercambio de información. Y no se ven influenciados por el entorno que los rodea".
	ABIERTOS	"Son los sistemas que presentan intercambio de información con el medio ambiente y son influenciados por éste".

FUENTE: Chiavenato, Adalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". 3ª. Edición Mc Graw-Hill Colombia. 1998. pág. 23.
Gómez Ceja, Guillermo. "sistemas Administrativos". 2ª. Edición, Mc Graw-Hill, México. D.F., 1998. pág. 28.

2. GENERALIDADES SOBRE LOS PRESUPUESTOS.

2.1 CONCEPTO.

Los presupuestos, constituyen un mecanismo de mucha importancia en la planificación y control de recursos, para una toma de decisiones eficiente dentro de una empresa.

Existen muchos conceptos sobre los presupuestos; entre los cuales se mencionan:

Presupuesto es: "Un conjunto coordinado de previsiones que permite conocer con anticipación los resultados considerados básicos. También es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos"⁹.

Para este autor Presupuesto es: conocer con anticipación la manera en que se lograrán los objetivos. También es una expresión cuantitativa; ya que los objetivos que la empresa espera alcanzar, se expresan en forma numérica (unidades físicas y monetarias), tomando en cuenta las estrategias a seguir.

⁹ Burbano Ruiz, Jorge E. "Presupuestos", Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Editorial Mc Graw - Hill Interamericana, S.A. Segunda Edición, Colombia, 1995. Pág. 11

Al mismo tiempo, presupuesto es: "Como un cálculo anticipado de gastos o salidas, e ingresos o entradas de dinero en un negocio"¹⁰.

Esto significa que el presupuesto es una anticipación de los ingresos y egresos de efectivo dentro de la empresa.

Por otra parte también presupuesto se define: "Como un Estado de Resultados, expresado en términos numéricos"¹¹.

O sea que, el presupuesto es expresado en términos numéricos, ya que son proyecciones cuantitativas.

En resumen y según las definiciones anteriores, el presupuesto es: el método sistemático, que proyecta el desempeño de las actividades, con el propósito de distribuir de manera eficiente los recursos económicos, se expresa en términos cuantitativos, ya que representa ingresos y egresos de efectivo para obtener mejores resultados en un período determinado dentro de la empresa.

¹⁰ Barahona Sánchez, Armando. "Tecnología Comercial". Editorial DIZALCO, Ediciones ASANLO. 2000. Pág. 43

¹¹ Harold Koontz, y Otros. "Administración". Editorial Mc Graw Hill, Novena Edición. México 1990. pág. 79.

2.2 IMPORTANCIA.

"Los presupuestos son importantes en las empresas, ya que son un mecanismo en la planificación y el control de los recursos; por lo tanto contribuyen a una buena administración.

Por consiguiente, ya que las empresas son parte de un sistema económico en el que predomina la incertidumbre, éstas deben planear todas las actividades, que se deben desarrollar"¹².

También ayuda a anticiparse de acontecimientos futuros que pueden presentarse; permite llevar un control de los recursos económicos en forma eficiente.

De igual manera, se minimiza el riesgo en las operaciones dentro de la misma, contribuye a la racionalización de los gastos y es un instrumento para una buena toma de decisiones.

¹² Burbano Ruíz, Jorge E. Op. Cit. Pág. 12.

2.3 CARACTERÍSTICAS.

Las características que presentan los presupuestos son las siguientes:

- *"Deben ser flexibles, ya que se basan en estimaciones de acontecimientos futuros y están sujetos a condiciones cambiantes.*

- *Son adaptables a la empresa, debido a que al formular un presupuesto, se toma en cuenta las características que presenta la misma, se debe adaptar al propósito que se persigue alcanzar.*

- *Al elaborarse un presupuesto debe existir un plan, en el cual se establecen los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, de acuerdo a la proyección de los resultados deseados.*

- *Los presupuestos deben ser específicos, concretos y objetivos, la periodicidad debe ser uniforme: anual, semestral y trimestral"¹³.*

¹³ Burbano Ruiz, Jorge E. Op. Cit. Pág. 6

2.4 PRINCIPIOS.

Estos son considerados como un medio que sustentan la validez de los presupuestos, por lo cual se mencionan a continuación los siguientes: "Comunicación Plena, Oportunidad Específica, Objetivo, Flexibilidad, Unidad, Participación, Autoridad, Coordinación, Normas, Orientación hacia las Metas, Expectativas Realistas, Adaptación Organizadora, Responsabilidad de la Dirección y Costeabilidad"¹⁴.

Comunicación Plena.

Consiste en que todas las personas que forman parte de la empresa, participan en la elaboración de los presupuestos, para que sirvan de guía en la obtención de los objetivos.

Oportunidad Específica.

Se debe hacer una calendarización de todas las actividades presupuestarias, haciendo uso del diagrama de Gant.

Objetivo.

Consiste en que la empresa debe plantear los objetivos que desea alcanzar, ya sea a corto o largo plazo.

¹⁴ Burbano Ruiz, Jorge E. Op. Cit. Pág. 24.

Flexibilidad.

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en razón de la parte totalmente imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Unidad.

Debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.

Participación.

Es esencial que en la planeación y el control de las empresas intervengan todos los empleados para aprovechar el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operaciones.

Autoridad.

No se concibe autoridad sin responsabilidad. Este principio dispone que la delegación de autoridad no sea tan absoluta como para omitir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe de las actividades bajo el área.

Coordinación.

El interés general debe prevalecer sobre el interés particular.

Normas .

Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa. El establecimiento de normas claras y precisas en una empresa puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.

Orientación hacia las Metas .

Todo elemento que forma parte de la implementación del presupuesto debe ser importante para la empresa, ya que los resultados se orientan hacia las metas.

Expectativas Realistas .

Consiste en que las actividades y cantidades proyectadas deben lograrse, con los recursos de la empresa.

Adaptación Organizadora .

Consiste en que la empresa debe contar con una estructura organizativa, para definir la línea de autoridad y responsabilidad, con el fin de evaluar el desempeño de las distintas áreas.

Responsabilidad de la Dirección .

Este principio considera que es responsabilidad de la dirección la elaboración de los presupuestos y delegar la responsabilidad de las actividades a otros niveles

jerárquicos, para que participen en el proceso presupuestario.

Costeabilidad.

Los ingresos que se esperan obtener a través de la elaboración de los presupuestos, deben ser mayores que los costos de formulación e implementación.

2.5 FUNCIONES.

"Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen específicamente de la forma en que la Administración dirige a la empresa"¹⁵.

- Permite una correcta asignación de los recursos con los que cuenta la organización.
- Proporciona indicios con anticipación sobre las oportunidades y riesgos futuros.
- Existen advertencias sobre posibles desviaciones con respecto a pronósticos establecidos.
- Debe existir una formulación sencilla y clara sobre un consenso para respaldar el presupuesto.
- Destacan actividades complicadas que requieren mayor atención.

¹⁵ Allen Sweeny, H. W. Manual de Presupuestos. Segunda Edición. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Impreso en Colombia. 1985. Pág. 11

2.6 OBJETIVOS.

- *"Consideración del futuro, para que los planes trazados permitan la obtención de los resultados esperados de acuerdo con las condiciones económicas que se presenten.*
- *La coordinación de todas las actividades para obtener ese fin.*
- *Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación a los objetivos establecidos"*¹⁶.

2.7 VENTAJAS Y LIMITACIONES.

Ventajas.

Dentro de las ventajas se encuentran las siguientes:

- *Logro de metas específicas, mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades asignadas.*
- *Mejora la planeación adecuada de los costos.*
- *Toma medidas para utilizar con eficiencia los recursos limitados de la empresa.*
- *Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.*

¹⁶ Morales Felgueres, Carlos "Presupuestos y Control en las Empresas". Ediciones contables y Administrativas, S.A. 1970. México D.F. Pág. 5.

- La Gerencia Administrativa realiza un estudio con anticipación de los problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizar, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- Se maximizan los resultados mediante el manejo eficiente de los recursos.

Limitaciones.

- La estimación de los datos es sujeto a juicio ó a las experiencias de quienes los elaboran.
- La puesta en marcha de los presupuestos necesita tiempo.
- Los beneficios, se obtendrán después de la experiencia, el personal que participa en la ejecución debe estar convencido de las necesidades del mismo.

2.8 ENFOQUES.

En la elaboración de los presupuestos es necesario que todo el personal se apoye en aspectos importantes como son los medios mecánicos y técnicas para su desarrollo. Entre los enfoques que se mencionan se encuentran: "El Técnico, Mecánico y Conceptual"¹⁷.

¹⁷ Sosa López, Marco Antonio y Otros. "Diseño de un Sistema Presupuestario para la Planificación y Control de Utilidades de la Pequeña Empresa Industrial Dedicada a la Elaboración de Ropa Interior Femenina". UES. 2003. Pág. 23.

1. Enfoque Técnico.

Este enfoque, consiste en la secuencia de un conjunto de procedimientos para el desarrollo de las actividades provenientes de la experiencia o investigaciones.

2. Enfoque Mecánico.

Permite desarrollar las bases y organización del Presupuesto, los procedimientos y medios técnicos para la elaboración de cada uno de éstos; además de las formas o cédulas presupuestarias para la presentación de la información, el período presupuestario para el cual se establecen los mismos.

Como ejemplo del Enfoque Mecánico, se encuentra el Manual de Presupuestos.

Manual de Presupuestos.

Para la elaboración de un manual de presupuestos debe existir uniformidad con el objeto de coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

La finalidad del mismo es presentar en forma escrita las políticas, operaciones e instrucciones para su utilización.

Requisitos del Manual Presupuestario.

- a) *Instructivo para el manejo de los presupuestos.*
- b) *Organización necesaria para la administración del presupuesto.*
- c) *Actividades asignadas a cada área o departamento.*
- d) *Objetivo y funcionamiento del sistema presupuestario.*

3. Enfoque Conceptual.

La dirección de la empresa debe tener conocimiento sobre la aplicación de los principios de los presupuestos, para una eficaz formulación y ejecución de éstos. Tratando de evitar los errores que puedan generarse con el desconocimiento.

- *Toma medidas para utilizar con eficiencia los recursos limitados, dado el costo de los mismos.*
- *Mejora la planeación adecuada de los costos.*
- *Se maximizan los resultados mediante el manejo eficiente de los recursos.*
- *Es un sistema adecuado para establecer costos estimados y permite la comparación con los costos reales.*

2.9 CLASIFICACIÓN.

Los presupuestos se clasifican de acuerdo a distintos criterios, entre los cuales se puede mencionar, la que proporciona Stephen Robbins y Horgren, Charles T. Según cuadro No. 3 y No. 4 respectivamente.

CUADRO No. 3
Clasificación de los Presupuestos de
Acuerdo a las Características

CLASIFICACIÓN	TIPO DE PRESUPUESTO	DEFINICIÓN
Sector de la Economía	Público	Son los que se utilizan en planes, políticas, programas, proyectos y objetivos del Estado.
	Privado	Se aplica en empresas privadas, buscan planificar todas las actividades de una organización.
De acuerdo al Período	Corto plazo	Son los que se realizan para cubrir la planeación de la empresa, en operaciones de un año.
	Largo plazo	Son los que se formulan para un período mayor de un año.
Técnica de Evaluación	Estimados	Son los que se elaboran de manera empírica, ya que se basan en experiencias anteriores.
	Estándar	Se basan en estándares establecidos por la empresa, existe menos incertidumbre.
Por su reflejo en los Estados Financieros	Ingresos y Egresos	En cuanto a ingresos: es un tipo específico de proyección a los ingresos futuros. Asimismo, Egresos se refiere a que presenta actividades primarias que realiza una unidad económica y asigna en valores monetarios.
	De costos	Se toma como base el pronóstico de ventas para reflejar los egresos futuros del costo parcial o total.

Fuente: Stephen P. Robbins "Administración". Quinta Edición. Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A. México. 1996. pág. 303.

CUADRO No. 4

Clasificación de los Presupuestos por su Función

CLASIFICACIÓN	TIPO DE PRESUPUESTO
<i>Presupuestos de Operación</i>	<i>De Ventas</i> <i>De Compras</i> <i>Gastos de Administración</i> <i>Gastos Financieros</i> <i>Cuentas por pagar</i>
<i>Presupuestos Financieros</i>	<i>Flujo de Efectivo</i> <i>Estado de Resultados proyectado</i> <i>Balance General Proyectado</i> <i>Estado de origen y aplicación de fondos presupuestado.</i>

Fuente: Horgren, Charles T. y Otros. "Introducción a la Contabilidad Administrativa". Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A. Novena Edición. México, 1994. P. 249.

Definición de los Presupuestos de Acuerdo a la Función que Desempeñan.

Según Horgren, Charles T. Define los presupuestos de Operación y Financieros de la siguiente manera:

DE OPERACIÓN.

- Presupuesto de Ventas.

Es un presupuesto de ingresos que proyecta ventas estimadas futuras dentro de una empresa. Además, este es el punto de partida de los presupuestos, en donde se hace necesario una proyección de la demanda de los clientes, este presupuesto se puede determinar a través de métodos como los siguientes:

No Estadísticos: Estos métodos se basan en criterios subjetivos, como pueden ser opiniones o experiencias de vendedores y gerentes.

Estadísticos: En estos se utiliza una serie de datos históricos, para ser proyectados con base a análisis, estos métodos pueden ser mínimos cuadrados, combinación de factores, análisis de correlación, tendencias e incremental.

Para nuestro estudio utilizaremos el de combinación de factores que es un procedimiento que permite determinar los valores monetarios de las ventas proyectadas, tomando en cuenta las del período anterior, así como también los elementos que influyen en la economía los cuales son: factores específicos de venta (de ajuste, cambio, corriente de crecimiento).

También las fuerzas económicas generales (PIB, precios, oferta, demanda y crecimiento de la economía) y la influencia administrativa que es propia de la empresa.

Más adelante, se presenta una explicación detallada en la página 85 del Capítulo III, numeral 6.1.1.

- **Presupuesto de Compras.**

Son los que se utilizan para determinar las compras de productos que se harán durante un determinado período de tiempo. Generalmente se hace en unidades.

- **Presupuesto de Gastos de Administración.**

Se muestran las estimaciones hechas sobre los gastos que se originan directamente de la función de

dirección y control, en la administración de diferentes actividades de la empresa.

- ***Presupuesto de Gastos de Comercialización.***

En éste se determinan los gastos de venta o comercialización de los productos, desde el momento en que ingresan a la bodega hasta que llega al consumidor final.

- ***Presupuesto de Gastos Financieros.***

Es el que presenta el pago de intereses en concepto de créditos concedidos a la empresa.

- ***Presupuestos de Cuentas por Pagar.***

Se origina del Presupuesto de Costos, Gastos e Inversiones.

Con toda la información necesaria que se tiene a disposición, el encargado de elaborar los presupuestos prepara el Balance General presupuestado, con el conocimiento de las cuentas de caja y bancos, cuentas por cobrar, inventario, activo fijo, cuentas por pagar, capital y utilidades acumuladas.

FINANCIEROS.**- Presupuesto de Efectivo.**

Se refiere a la estimación de una cantidad de dinero que deberá tener disponible la empresa, y el monto para cubrir los gastos. Este presupuesto puede presentar flujos de efectivo insuficientes o excesivos.

- Estado de Resultado Proyectado.

Este estado proyecta las utilidades que se obtendrán al final del período estimado, mostrando los ingresos y gastos a fin de establecer los resultados operativos.

- Balance General Proyectado.

Muestra los derechos y las obligaciones al final del período presupuestario, los cuales son resultado de las operaciones contempladas en los presupuestos de operación y financieros antes mencionados.

- Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

En este estado se muestra en forma comparativa cómo se ha desarrollado la situación financiera de la empresa, entre el ejercicio anterior real y el proyectado.

3. EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

3.1 DEFINICIÓN.

"Es la estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener en un período determinado dentro de una empresa"¹⁸.

Consideramos, que es: Un conjunto de elementos cuantitativos debidamente planificados, en el cual se detallan los ingresos y gastos que se utilizarán en el desarrollo de las actividades, en un período determinado; para el logro de las metas establecidas.

3.2 IMPORTANCIA.

En las empresas, el Sistema presupuestario es importante porque es un instrumento que utiliza la Dirección para planificar, coordinar y controlar las diferentes actividades de cada departamento y contribuye a la optimización de los recursos, lo que conlleva a alcanzar los objetivos propuestos.

¹⁸ Burbano Ruiz, Jorge. Op. Cit. Pág. 9.

3.3 CARACTERÍSTICAS.

El sistema presupuestario presenta las siguientes características, las que se detallan a continuación:

- *"Está formado por un conjunto de presupuestos, los cuales forman una unidad dentro de la empresa.*
- *El Sistema está expresado en términos numéricos.*
- *Es un instrumento de vigilancia y supervisión; ya que se controlan todas las operaciones de la empresa.*
- *Asigna nuevas responsabilidades en cada departamento.*
- *Permite la coordinación de todas las actividades que se realizan"¹⁹.*

3.4 VENTAJAS Y LIMITACIONES.

Ventajas.

- *Involucra a todos los niveles de la administración en el cual debe existir una información oportuna de todas las actividades que se desarrollarán.*
- *Medición de la eficiencia en la toma de decisiones.*
- *Mejor aprovechamiento de los recursos.*
- *Permite el logro de los objetivos deseados.*

¹⁹ Morales Felgueres, Carlos. Op. Cit. Pág. 43.

- Existe un conocimiento con anticipación sobre las necesidades de recursos a utilizar.

Limitaciones.

- El Sistema Presupuestario se basa en estimaciones, las cuales son susceptibles a los errores.
- Existe un costo elevado en relación a las posibilidades económicas de la empresa.
- La implementación no puede considerarse como sustituto de la administración, sino que es un mecanismo que utiliza la gerencia para planificar y controlar actividades.
- Las utilidades que se obtendrán están basadas en estimaciones.

3.5 ELEMENTOS.

Todo sistema está formado por partes o elementos que están interrelacionados con un orden lógico los cuales persiguen un fin común.

"Asimismo, el Sistema Presupuestario comprende una integración de elementos administrativos que se

encuentran relacionados con la planificación y control de recursos como:

- Planteamiento de objetivos empresariales.
- Especificación de metas.
- Evaluación y desarrollo de estrategias.
- Pronóstico de ventas.
- Presupuesto de capital
- Análisis de flujo de efectivo.
- Planificación de recursos²⁰.

Todos estos elementos tienen como finalidad la elaboración de cada uno de los presupuestos que conforman el Sistema.

4. LA COORDINACIÓN Y EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

La coordinación: "Es el logro de la armonía y esfuerzos individuales y de grupo, para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos"²¹.

Para este autor, significa: alcanzar una uniformidad de esfuerzos a través de las relaciones interpersonales y

²⁰ Sosa López, Marco Antonio. Op. Cit. Pág. 42.

²¹ Koontz Harold y Otros. 1990. Op. Cit. Pág. 744.

grupales y contribuir al logro del objetivo de la empresa.

*Coordinación: "Es una unidad de esfuerzos individuales y armonía, concordancia de tiempos, asignación de recursos, políticas para desarrollar las distintas actividades en forma apropiada dentro de la empresa"*²²

Lo antes expuesto establece: Una unión de todos los esfuerzos del personal, para el eficaz desempeño de las actividades que se deben desarrollar, tomando en cuenta recursos, tiempo y políticas asignadas.

En conclusión coordinación es: Alcanzar la unidad en el desempeño de las actividades del recurso humano, para lograr el objetivo propuesto por la empresa.

Las empresas deben estar integradas por departamentos o áreas, dentro de cada uno de éstos, debe existir una coordinación de las diferentes actividades que se realizan, las funciones que se ejecutan en cada área deben estar en relación con una visión integrada de los

²² Welsch Glenn A. y Otros. "Presupuestos". Planificación y Control de Utilidades. Editorial Prentice Hall, Interamericana, S.A. Quinta Edición, México, 1990. pág. 53.

objetivos planeados, debe existir armonía en cada una de las unidades.

Un sistema presupuestario adecuado, es un programa que se basa en la coordinación de todas las actividades existentes y de los recursos de la empresa.

5. PLANIFICACIÓN Y CONTROL.

La planificación y el control, son las etapas esenciales en la administración; ya que éstos forman parte del proceso administrativo que se desarrolla dentro de una empresa.

Estas dos fases no deben desligarse; ya que todo lo que se planifica debe ser controlado.

5.1 LA PLANIFICACIÓN.

5.1.1 CONCEPTO.

"Es el proceso de establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas"²³.

²³ Stoner A.F. James y Otros. "Administración" Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición. México D.F. 1996. Pag. 11.

El concepto anterior establece que: Es el proceso de formular metas para actividades futuras deseables, dados los recursos, para lograr las metas es necesario un proceso adecuado.

La planificación es una función que se define: "Como el proceso que incluye el planteamiento de objetivos y metas, la determinación de una estrategia general para alcanzar dichas metas, y el desarrollo de planes con un orden lógico para integrar y coordinar las actividades"²⁴.

Este autor denota: que es el proceso de establecer objetivos y metas dentro de la empresa, elaborar planes en forma ordenada para el desarrollo eficiente de las actividades.

En conclusión, planificación: Es un procedimiento que implica el establecimiento de metas y objetivos, el planteamiento de una táctica para obtener los mejores resultados, y desarrollar planes específicos que ordenen de manera adecuada las distintas actividades.

²⁴ Harold Koontz y Otros. 1995. Op. Cit. Pág. 25.

Por otra parte, el propósito fundamental de la planificación se expresa de la siguiente manera:

- Establece un esfuerzo coordinado de todo el personal.*
- Reduce la incertidumbre, ya que se mira hacia delante, previene cambios, considerando el impacto de estos y desarrolla las respuestas apropiadas.*
- Aclara las consecuencias de acciones que se llevarán a cabo debido a los cambios que se puedan presentar.*
- Reduce la realización de actividades innecesarias.*
- Finalmente, se establecen los objetivos y normas que se deben emplear para ejercer el control.*

La planificación es un proceso que comprende cinco fases:

- Establecer objetivos y metas empresariales.*
- Hacer un estudio acerca del medio ambiente en el que opera la entidad.*
- Tomar decisiones respecto a los cursos de acción.*
- Desarrollar acciones que tiendan a la implementación de los planes.*
- Evaluar la retroalimentación del desempeño.*

5.1.2 FACTORES A CONSIDERAR EN LA PLANIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

En la planificación de los presupuestos se deben tomar en cuenta dos tipos de factores:

- Factores Internos.

Dentro de estos se consideran los siguientes elementos:

- Las condiciones económicas de la empresa.*
- Tamaño de la empresa.*
- El personal en la supervisión.*
- Control interno de la empresa.*
- Asignación de actividades.*

- Factores Externos.

Asimismo, existen factores externos que se deben tomar en cuenta, los cuales se describen a continuación:

- Tecnología.*
- Características del mercado.*
- Medio ambiente en que opera la empresa.*
- Estabilidad política y económica.*
- La competencia.*

5.1.3 ELEMENTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN LA PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

En la planificación y formulación de los presupuestos se deben tomar en cuenta fuentes de datos que tengan relación directa con el tipo de presupuestos a elaborar, de acuerdo a los objetivos establecidos.

A continuación se detallan los siguientes elementos:

- Hacer un estudio del tipo de presupuesto que se debe elaborar.*
- Analizar los estados financieros de años anteriores.*
- Realizar estudios estadísticos internos y externos.*
- Preparación del manual de presupuestos, con instrucciones claras sobre como elaborarlos.*
- Evaluación de créditos que pueden afectar la situación financiera de la empresa.*

El estudio y el análisis de los elementos anteriores, permitirá proporcionar un mejor conocimiento razonable de las necesidades de la empresa, así como también, se desarrollará una adecuada planificación y preparación de los presupuestos.

5.2 CONTROL.

5.2.1 CONCEPTO.

Se define como: "El proceso de medir y evaluar el desempeño de cada elemento organizacional de una empresa y efectuar la acción correctiva, cuando sea necesario para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas"²⁵.

El concepto indica: La realización de una evaluación del desempeño de los componentes que integran la empresa, y hacer las correcciones necesarias cuando se presentan las fallas, para el cumplimiento de objetivos y metas.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, informes periódicos de desempeño.

El proceso básico del control comprende cuatro pasos:

- Establecimiento de estándares.*
- Medición del desempeño frente a los estándares.*
- Identificar las fallas.*
- Aplicar las acciones correctivas cuando sea necesario.*

²⁵ Welsch Glenn A. Op. Cit. Pág. 16

Un instrumento de control, ampliamente utilizado es el presupuesto, se considera que la elaboración de los mismos es el medio para lograr el control.

5.2.2 CONTROL PRESUPUESTARIO.

El presupuesto, dentro del control es considerado como el medio de mantener un plan de actividades dentro de límites razonables, se comparan los resultados reales con lo presupuestado, se determinan variaciones y se proporciona a la administración de la empresa elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

5.2.2.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO.

- Identificar puntos críticos donde se aplicará el control.*
- Permite verificar de manera adecuada las actividades.*
- Ayuda a la realización de cambios cuando existen fallas.*

5.2.2.2 REGLAS BÁSICAS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO.

El control presupuestario sugiere ciertas reglas, para un mejor resultado, las cuales se detallan a continuación:

- Identificar el tamaño de la empresa.*
- Estudiar periódicamente el crecimiento económico de la empresa y su competencia.*
- Establecer las desviaciones reales y estimadas.*
- Formular un adecuado análisis en cada uno de los presupuestos del sistema, para identificar las fallas.*
- Planificar con anticipación los métodos de verificación de las desviaciones para localizar las acciones correctivas que se deben implementar.*
- Identificar las variables controlables y no controlables que influyen en la aplicación de las acciones correctivas.*

6. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO.

"Para elaborar el Sistema Presupuestario, es necesario seguir una serie de pasos, para su implementación dentro de la empresa, los cuales son: preinicio, elaboración de presupuestos, ejecución, control y evaluación"²⁶.

6.1 PREINICIO.

En esta fase se realiza un diagnóstico de los resultados anteriores, se debe analizar las tendencias de los principales indicadores empleados para evaluar la situación actual de la empresa (ventas, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado). También es necesario la realización de una evaluación de ciertos factores ambientales que no son controlados por la administración.

Asimismo, se debe establecer los objetivos generales y específicos que se pretende alcanzar.

²⁶ Burbano Ruiz, Jorge. Op. Cit. P- 42

6.2 ELABORACIÓN.

Una vez que se han aprobado los planes por parte de la gerencia de la administración, se hace necesario elaborar una asignación de recursos económicos considerando los siguientes elementos:

- Se debe realizar una proyección de las compras en unidades físicas, niveles de inventarios.*
- Presentar volúmenes de producto a vender con precios estimados, políticas de crédito de la empresa.*
- En caso de planificación de proyectos de inversión se debe elaborar una estimación de la cantidad de recursos económicos que se utilizarán.*
- También es necesario que la empresa conozca la factibilidad de dicho proyectos.*

6.3 EJECUCIÓN.

Se refiere a la puesta en marcha de los planes, debe existir unificación y coordinación de esfuerzos de todo el personal de la empresa, con una utilización eficiente de los recursos. El responsable de la ejecución del Sistema Presupuestario debe asegurar el alcance de los objetivos de la organización, es necesaria la factibilidad de las metas que se han propuesto.

6.4 CONTROL.

En esta fase se hace una comparación de lo estimado con los datos reales.

Entre las actividades que se deben desarrollar se encuentran: preparación de informes en forma parcial entre lo real y lo presupuestado, analizar y explicar las razones de las desviaciones que se presenten en el desarrollo de las actividades, finalmente es necesario implementar acciones correctivas y hacer los cambios pertinentes en el presupuesto.

6.5 EVALUACIÓN.

Al finalizar el período presupuestario, se debe preparar un informe acerca de los resultados obtenidos, éste contendrá los cambios o variaciones, así como también el comportamiento de todas las actividades de la empresa.

También es necesario analizar las desviaciones en cada una de las fases antes mencionadas y observar si hay éxito, es importante reconocer que todas estas acciones deben realizarse, ya que éstas sirven como plataforma para la implementación del Sistema.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO EN LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR COMERCIO.

1. IMPORTANCIA.

La importancia consiste en que permite identificar la situación actual de la pequeña empresa dedicada al sector comercio, ubicada en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador, en donde, conoceremos la experiencia sobre planificación y control de los recursos financieros que poseen los propietarios.

Además, identificaremos la problemática sobre la utilización de los presupuestos.

Así como, evaluar si la utilización de los presupuestos ha contribuido al logro de los objetivos propuestos.

2. OBJETIVOS.

GENERAL.

- Realizar un diagnóstico sobre el sistema presupuestario como herramienta de planificación y control de los recursos financieros, en la pequeña empresa dedicada al Sector Comercio, en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador.

ESPECÍFICOS.

- Evaluar los conocimientos de los propietarios de las pequeñas empresas dedicadas al Sector Comercio, en la planificación y control de los Recursos Financieros.
- Conocer la utilización de los Presupuestos en la Pequeña Empresa dedicada al Sector Comercio, en la planificación y control de los Recursos Financieros.
- Investigar la información necesaria para la elaboración de los Presupuestos y para el mejoramiento en la toma de decisiones.

3. METODOLOGÍA.

El Método Utilizado para nuestra investigación es el Científico, ya que es un proceso que se emplea para determinar las propiedades del Sujeto y Objeto de estudio.

La Investigación ha sido enfocada tomando como sujeto de estudio a la pequeña empresa dedicada al sector comercio, y el objeto a investigar es el Sistema Presupuestario.

El ámbito del estudio es el municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador.

3.1 MÉTODO

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el Método Inductivo, que va de hechos particulares a afirmaciones de carácter general, se apoya en formulaciones teóricas existentes en la ciencia y se generalizan los resultados, para nuestro caso de estudio, determinamos una muestra en la cual hicimos un diagnóstico haciendo uso del cuestionario; los resultados se generalizan para todo el universo.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación empleado es el descriptivo, ya que se debe tener conocimiento de la situación en estudio, tiene como objetivo investigar y describir un suceso en que se manifiesta el fenómeno, tal es el caso de la pequeña empresa del municipio mencionado y la aplicación del sistema presupuestario.

3.3 TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El tipo de diseño aplicado a la investigación es el no experimental, ya que en éste no se construye ninguna situación, se observan situaciones ya existentes, las variables independientes ya existen y no se manipulan. Por lo tanto, no se le dan valores para conocer su impacto en la variable dependiente.

3.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS.

Es una fuente directa utilizada para la recolección de información de carácter original; debido a que es extraída directamente de los sujetos de estudio, generada para esta investigación. Consiste en un

cuestionario que se suministró a los propietarios de la pequeña empresa dedicada al comercio.

- EL CUESTIONARIO

Es el elemento principal que se empleó para la obtención de la información. Este fue dirigido a todos los propietarios de las empresas en estudio (Ver Anexo 1).

Se estructuró de acuerdo a las variables e indicadores propias de la investigación.

También consta de instrucciones que indican a los usuarios como contestar. Además, se incluye un objetivo que indica el propósito de la investigación.

Se elaboró con preguntas cerradas y de respuestas múltiples.

3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS.

Las fuentes secundarias que se utilizaron fueron aquellas que permiten establecer el marco teórico y los conceptos a utilizar.

La información se obtuvo mediante la investigación bibliográfica que esta conformada por diferentes documentos como: Libros, tesis, revistas relacionadas con el tema de investigación.

También se obtuvo información de fuentes documentales de instituciones como la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), Unidad de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Ministerio de Economía.

3.5 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

3.5.1 UNIVERSO.

El universo de la investigación lo conforman todas las pequeñas empresas, dedicadas al sector comercio, del Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador. Sus características principales son: Emplear de 4 a 15 personas y un activo comprendido entre \$11,542.86 hasta \$60,000 dólares, el total de éstas es de 135, según información proporcionada por la Unidad de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, de la Alcaldía Municipal del referido municipio.

3.5.2 MUESTRA.

La muestra está conformada por 56 empresas del sector comercio, del municipio antes mencionado y presentan características similares al universo descrito en el apartado anterior.

"La fórmula que se utilizó para calcular la muestra es para poblaciones finitas"²⁷.

- **Fórmula Utilizada:**

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}; \text{ Donde:}$$

n = Tamaño de la Muestra

N = Tamaño del Universo

P = Probabilidad de éxito

E = Máximo de error permitido

Q = Probabilidad de fracaso

Z = Nivel de confianza

²⁷ Padilla Campos, Bartolo Evaristo. "El Control Administrativo Aplicado a las Direcciones del Núcleo del Ministerio de Educación, en la Zona Metropolitana de San Salvador". UES, 1991, Pág. 38.

Donde:

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.10$$

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$N = 135$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (135)}{(135 - 1) (0.1)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{129.65}{2.3004}$$

$$n = 56 \text{ Pequeñas Empresas}$$

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La información obtenida por medio del cuestionario, se ha resumido en tablas con el propósito de ordenar las diferentes respuestas, así como hacer su respectivo análisis, los resultados son representados en valores absolutos y porcentuales, en relación a las preguntas con varias opciones no se totalizaron. Los resultados obtenidos del cuestionario se muestran en el Anexo 2.

El ámbito de la investigación es la pequeña empresa dedicada al sector comercio, ubicada en el municipio de

Mejicanos, Departamento de San Salvador, a la cual se le suministró un cuestionario para la obtención de la información, en donde se tomó como modelo la Tienda Flor Blanca.

4.1 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

En toda la investigación se presentaron ciertas limitantes que dificultaron la labor de campo. El estudio realizado a la pequeña empresa dedicada al sector comercio, ubicada en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador, presentó durante el proceso de recolección de la información una serie de limitaciones que se detallan a continuación (ver Anexo 3).

- Del total de empresas encuestadas, seis se negaron a facilitar información, por falta de tiempo de los propietarios.*
- Se recibió información en un período no indicado (algunas empresas tardaron cinco días para la devolución del cuestionario).*

Por lo descrito anteriormente, de las cincuenta y seis empresas que constituyen la muestra, se suministró la encuesta a cincuenta, y éstas se tomaron como base para la tabulación y comentarios (Ver Anexo 2).

4.2 ALCANCES.

- *Las empresas que brindaron información fueron flexibles y mostraron interés sobre el estudio que realizamos.*
- *El propietario del caso ilustrativo, facilitó la información necesaria para el desarrollo del estudio.*
- *No hubo problemas en la comprensión del contenido del cuestionario por parte de los encuestados.*
- *Instituciones como la Alcaldía Municipal de Mejicanos, Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y Ministerio de Economía, proporcionaron información necesaria y determinante para el desarrollo de la investigación.*

5. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO EN LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR COMERCIO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS.

5.1.1 COMPRAS.

Esta función se considera que debe existir en la pequeña empresa, ya que se encarga de realizar todas las actividades en lo relacionado a la adquisición de mercadería e investiga los diferentes precios que ofrecen los proveedores así como las ventajas que se reciben por efectuar las compras.

Al realizar la investigación se determinó que un 78% de las empresas efectúan las compras de acuerdo a la demanda de productos. El 70% lo hace con base a las existencias de mercadería (Anexo 3, pregunta No. 9), además el 88% utilizan la modalidad de comprar al crédito como al contado. También el 8% de los encuestados compran al contado los productos; debido a que los propietarios no desean endeudarse (Anexo 2, pregunta No. 10).

Por otra parte, el 80% recibe beneficios como la facilidad de pago; debido a que los propietarios adquieren cierto volumen de mercadería y no es posible cancelar inmediatamente. El 26% recibe promociones por parte de los proveedores, porque pagan los créditos recibidos en el tiempo indicado (Anexo 2, pregunta No. 11).

Con respecto a las compras de productos al contado, existe un 77% que reciben beneficios como son los descuentos; ya que el costo de adquisición de los productos es más bajo, por lo cual tienen la oportunidad de ofrecer precios accesibles a los clientes. Por otra parte, el 44% que realiza compras al contado recibe inmediatamente los productos, lo que implica que existen siempre productos disponibles para cubrir la demanda (Anexo 2, pregunta No. 12).

El 80% de los propietarios de las empresas tienen un plazo para cancelar los créditos recibidos de dos meses; el 10% lo hace en más de dos meses, pero en este lapso existe un sobrecargo por el pago extemporáneo (Anexo 2, pregunta No. 13).

5.1.2 COMERCIALIZACIÓN.

En el área de comercialización el 12% de las empresas determinan las proyecciones de las ventas utilizando el método estadístico de tendencias, el 64% emplean como método no estadístico la opinión del propietario (Anexo 2, pregunta No. 14). Esto quiere decir que hacen sus planificaciones basándose en la experiencia de los dueños.

Se determinó que el 38% las empresas en estudio conceden ventas tanto al crédito como al contado; ya que aplicando ambos métodos de comercialización fortalecen sus operaciones en el mercado.

Además, la forma que más utilizan para efectuar las ventas es al contado, con un 62%; debido a que esto implica ingresos en efectivo que sirve para responder a las exigencias de los proveedores. (Anexo 2, pregunta No. 15).

Por otra parte, existe un 20% de las pequeñas empresas que estipulan un plazo de pago a sus clientes de dos meses, para recuperar el efectivo en el corto plazo e ir

liquidando las cuentas por cobrar (Anexo 2, pregunta No. 16). Este plazo especial se les proporciona únicamente a los clientes de confianza y se efectúa tomando en consideración que también los proveedores dan ese período de pago por las compras al crédito.

También se puede observar en el Anexo 2, pregunta No. 17, que un 68% de las pequeñas empresas fijan los precios de los productos de acuerdo a los que maneja la competencia, y el 46% establece los precios de acuerdo a la calidad del producto, lo que genera que existan precios casi estándares.

De igual manera, la mayoría de las empresas encuestadas distribuyen los productos utilizando un canal de distribución en donde intervienen mayorista-detallista-consumidor final, ya que este canal es considerado el más adecuado; debido a que se demanda un mayor volumen de artículos (Anexo 2, pregunta No. 18), permite cubrir y llegar hasta los clientes que por diversos factores son más inaccesibles.

Los gastos de venta que más incurren son: Sueldos al personal de ventas, impuestos, agua, energía eléctrica, alquiler y teléfono, estos son necesarios para el

funcionamiento (Anexo 2, pregunta No. 23) y la distribución de la mercadería en el mercado.

5.1.3 FINANCIERA.

Todas las empresas encuestadas, llevan contabilidad formal que les permite registrar, clasificar y resumir legalmente las operaciones que realizan (Anexo 2, pregunta No. 1). Esto les proporciona datos importantes que pueden ser utilizados en el desarrollo del sistema presupuestario.

Actualmente, el 64% de las empresas funcionan con préstamos bancarios, y existe un 36% que no hace uso de dichos préstamos porque operan con capital propio (Anexo 2, pregunta No. 19). Por lo tanto se vuelve necesario planificar las entradas y salidas de efectivo para cumplir con el pago de las obligaciones en la medida que se de el vencimiento respectivo.

Según información recibida, existe un 94% de pequeñas empresas que poseen un control de los recursos financieros, que les permite conocer la situación económica en que se encuentran. También, existe un 6% que no lo realiza porque los propietarios no lo

consideran necesario para el desarrollo de sus actividades. (Anexo 2, pregunta No. 22).

5.1.4 DIRECCIÓN.

Como se puede observar en el Anexo 2, pregunta No. 8, un 62% de las empresas en estudio ha recibido asesoría administrativa, en lo que respecta al análisis de estados financieros, el 36% en cuanto a planificación.

De acuerdo a la información obtenida se determinó que el 74% de las empresas planifican las actividades que realizan (Anexo 2, pregunta No. 20). El 90% llevan a cabo un control sobre la existencia de los productos. (anexo 2, pregunta No. 21).

Por último, el 98% de las empresas incurren en gastos administrativos como: Pago de teléfono, 96% energía eléctrica, 94% impuestos, estos son los más utilizados y necesarios para el funcionamiento. (Anexo 2, pregunta No. 24).

5.1.5 PRESUPUESTOS.

Al proporcionar el cuestionario a los propietarios de las empresas, se establece que el 70% realizan presupuestos como un mecanismo de planificación y control de los recursos financieros. El 30% no los elabora por falta de tiempo y dinero (Anexo 2, pregunta No. 2).

Además, los presupuestos que más elaboran estas empresas son los de operación, como el de ventas y el de compras; ya que son las actividades principales que realizan. Entre los financieros emplean el de efectivo; debido a que les permite conocer la cantidad de dinero disponible para cubrir los gastos necesarios (Anexo 2, pregunta No. 3).

También el 34% de las empresas elaboran los presupuestos trimestralmente; especialmente el de ventas debido a la rotación de inventario de mercadería y el 31% restante realiza todas las proyecciones anualmente (Anexo 2, pregunta No. 4).

6. ANÁLISIS SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la investigación en el sector en estudio, el 30% de las pequeñas empresas no elaboran presupuestos para la realización de las actividades (Anexo 2, pregunta No. 2).

Lo anterior implica que el 30% de los propietarios no poseen conocimiento de los beneficios que se obtienen mediante la aplicación del presupuesto; ya que esto permite llevar un control adecuado sobre las actividades que se realizan, conocer las utilidades que se proyectan en un período determinado, además contribuye a una buena toma de decisiones para alcanzar los objetivos trazados.

El 66% de las pequeñas empresas analizadas que elaboran presupuestos, establecen que no han alcanzado los objetivos propuestos con los presupuestos que formulan actualmente y que llevan a la práctica, lo que significa que dichos presupuestos son mal elaborados. De igual manera, el 34% logran los objetivos esperados; debido a que les permite anticiparse a situaciones futuras (anexo 2, pregunta No. 5).

Según la información recolectada, todas las empresas en estudio consideran que es importante crear un sistema presupuestario, que les permita programar las actividades de venta, compras, inventario de mercadería, gastos de operación, para el control de los resultados esperados (Anexo 2, pregunta No. 6).

Los beneficios adicionales que obtendrían serían la medición de la eficiencia en la toma de decisiones (62%), y alcanzar los objetivos deseados (60%) (Anexo 2, pregunta No. 7).

Se identificó que el 100% de las empresas que realizan presupuestos, los que más utilizan son el de ventas y compras; debido a que éstos incluyen las principales actividades que realizan. También el 63% realiza presupuestos de gastos de venta.

El 20% emplean el de efectivo, entre los presupuestos financieros; debido a que les permite conocer la cantidad de dinero disponible para cubrir gastos necesarios (Anexo 2, pregunta No. 3).

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones que se pueden establecer sobre la investigación son las siguientes:

Conclusiones:

- 1. Por medio de la investigación realizada, según pregunta No. 9 y No. 13 la pequeña empresa realiza las compras de mercadería de acuerdo a la demanda de los productos, con un plazo de pago por los créditos recibidos de dos meses.*
- 2. De acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta No. 14, éstas empresas utilizan el método no estadístico de la opinión del propietario para proyectar las ventas que se efectuarán durante el período presupuestario; significa que no poseen conocimiento sobre la aplicación de los métodos estadísticos y tampoco tienen personal con experiencia para hacerlo.*
- 3. Según los resultados de la investigación se concluye, que las empresas no tienen definida un área de*

Dirección, pero han recibido asistencia administrativa en cuando a análisis de estados financieros y planificación de las actividades, pregunta No. 8 y No. 20.

- 4. Se determinó que las empresas en estudio dedicadas al sector comercio, generalmente hacen uso de los presupuestos de operación como: el de ventas y compras, así como los gastos de operación; debido a que éstos representan las estimaciones de las principales operaciones que realizan, además, los presupuestos financieros son pocos utilizados, según pregunta No. 3.*

- 5. Según lo expresado por las empresas encuestadas en la pregunta No. 2 y No. 5, éstas no han alcanzados los resultados proyectados con los presupuestos que elaboran actualmente; debido a que son realizados de acuerdo a la opinión de los propietarios los cuales no están especializados sobre el procedimiento adecuado para elaborarlos.*

Recomendaciones

1. *Definir el área encargada de realizar la función de compras de mercaderías, y que éstas se efectúen de acuerdo a las existencias y a la demanda de cada producto.*

Los propietarios de las empresas deben solicitar un plazo de pago en más de 60 días; para hacerle frente y financiar las existencias de inventario y los créditos de los clientes.

2. *Es necesario que la pequeña empresa utilice el método estadístico de combinación de factores para proyectar las ventas; ya que se basa en un análisis sobre las variables económicas y administrativas, así como factores específicos necesarios para que las cifras proyectadas se acerquen a las condiciones reales de éstos negocios.*

3. *Se debe crear o definir un área de dirección en donde se planifiquen y se controlen todas las actividades necesarias y que se tomen las decisiones administrativas de la empresa; de tal manera que exista una coordinación de las distintas áreas*

descritas anteriormente, orientadas a lograr los resultados proyectados.

- 4. Definir la forma de utilizar los presupuestos de operación y financieros, por medio de procedimientos detallados para su utilización en la pequeña empresa, que contribuyan a la planificación y control del desarrollo de las actividades que se realizan.*

- 5. La pequeña empresa dedicada al sector comercio debe elaborar e implementar un sistema presupuestario según el modelo del caso ilustrativo. Asimismo, debe delegarse una persona encargada de elaborar presupuestos y que se ponga en marcha un programa de capacitación en esta área para el personal, de esta forma se alcanzarán los objetivos proyectados.*

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PROPUESTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LA TIENDA FLOR BLANCA.

1. OBJETIVOS.

1.1 GENERAL.

Elaborar un sistema presupuestario, que permita mejorar la planificación y control de los recursos financieros, en la pequeña empresa dedicada al comercio, ubicada en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador.

1.2 ESPECÍFICOS.

1.2.1 Identificar los problemas existentes sobre la planificación y control de los recursos financieros en la pequeña empresa dedicada al comercio, ubicada en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador.

1.2.2 Definir las herramientas, procedimientos, técnicas y métodos utilizados por la empresa del

caso ilustrativo; en la planificación y control de los recursos financieros y tomar esto como base para implementar el sistema presupuestario respectivo.

1.2.3 Realizar un sistema presupuestario e indicar el uso del mismo; mediante la formulación de un caso ilustrativo, para contribuir a la planificación y el control de los recursos financieros.

2. CONSIDERACIONES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

El sistema presupuestario permitirá a la Tienda Flor Blanca ser eficiente en la toma de decisiones, asignar responsabilidades a los empleados y reducir riesgos en el manejo de los recursos económicos; ya que es una herramienta para la administración de la misma.

Para su implementación se ha tomado en cuenta la capacidad económica que posee ya que al desarrollarse implica incurrir en costos los cuales no superan los beneficios que obtendrá.

También, se debe tomar en cuenta que en la puesta en marcha de este tipo de planes los resultados se obtendrán de acuerdo a la experiencia; debido a que se producirán cambios significativos en el desarrollo de las actividades. Por otra parte, la realización del sistema es una guía que le permitirá a la administración de la empresa corregir las fallas que se presenten y hacer los ajustes necesarios.

Finalmente se requiere que la alta dirección de la tienda le preste la debida atención, esto significa que se le debe dar la importancia necesaria.

3. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PRESUPUESTOS.

3.1 POLÍTICAS.

Para que la implementación del sistema presupuestario cumpla con el objetivo planeado es necesario que cuente con el apoyo del propietario de la tienda, desde el inicio de la elaboración de los presupuestos hasta la evaluación de los resultados.

A continuación se detallan las siguientes políticas propuestas para la realización de los presupuestos.

- En el período presupuestario debe existir una delegación de autoridad y de responsabilidad.*
- Debe existir un control presupuestario en donde se analicen los aspectos más importantes y aplicar las medidas correctivas.*
- Las estimaciones proyectadas se deben expresar en forma cuantitativa para una eficiente realización de las actividades.*
- El personal de la Tienda Flor Blanca debe estar debidamente capacitado cuando se ponga en marcha el sistema presupuestario.*
- Al final se deben realizar los ajustes necesarios, sustituyendo aquellos factores que no son adecuados e incorporar los que se encuentran vigentes para que se pueda desarrollar el sistema presupuestario en la Tienda Flor Blanca.*

3.2 ESTRATEGIAS.

Es necesario analizar factores externos como: las condiciones económicas, políticas, sociales y legales, además, de la situación interna de la Tienda Flor Blanca para responder a los cambios que se presenten respecto al ambiente especialmente la competencia.

Todos los elementos analizados previamente permitirá realizar las proyecciones de acuerdo a las condiciones futuras que se presentan para alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación se presentan las estrategias propuestas que se deben aplicar en el proceso presupuestario.

- 1. Se debe capacitar permanentemente a todo el personal de la Tienda Flor Blanca en las áreas descritas, para que participen en el proceso presupuestario.*
- 2. Este proceso debe ser cambiante, dinámico y flexible de acuerdo al ambiente económico en que se encuentra la Tienda Flor Blanca.*
- 3. Comunicar al personal de la Tienda Flor Blanca sobre la implementación del proceso presupuestario; además de su decisiva participación en los resultados.*

4. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.

A continuación se propone la filosofía que debe aplicar la Tienda Flor Blanca, la cual comprende los siguientes elementos: Misión, Visión, Valores y Objetivos.

4.1 MISIÓN.

Satisfacer las necesidades básicas de nuestros clientes mediante la comercialización de productos de consumo básico en el Municipio de Mejicanos, Departamentos de San Salvador.

4.2 VISIÓN.

Ser líder en la comercialización de productos de consumo básico en el Municipio de Mejicanos, ofreciendo precios competitivos y excelencia en la calidad de atención a los clientes.

4.3 VALORES.

En este elemento, se especifica las cualidades prácticas que la Tienda Flor Blanca desea alcanzar o mantener como parte permanente de su actuación, los cuales son:

- Comunicación: Creemos que la información es útil e importante en la relación propietario y cliente.*
- Prioridad: Lo más importante son los clientes.*

- *Integridad y Honestidad: Todos los empleados trabajan para los clientes de manera sincera y correcta.*

4.4 OBJETIVOS.

- *Proporcionar una variedad de productos de consumo básico para detallistas y consumidores finales.*
- *Dar a conocer los precios de venta de cada producto, para una mejor comercialización.*
- *Brindar una atención adecuada a los clientes.*

4.5 DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA TIENDA FLOR BLANCA.

El caso ilustrativo, no cuenta con políticas y estrategias definidas en el área de comercialización y compras, por lo cual proponemos las siguientes:

4.5.1 POLÍTICAS.

4.5.1.1 DE COMERCIALIZACIÓN.

- *Las ventas de los productos son de crédito y contado.*
- *Los clientes se atenderán bajo un límite de crédito.*
- *La venta de mercadería se hace a nivel local (Municipio de Mejicanos).*
- *Se establece una diferenciación de precios tanto para detallistas como para consumidores finales.*

- *Se cambiarán los productos defectuosos con un máximo de 5 a 10 días después de despachado el pedido.*
- *De acuerdo al volumen de productos vendidos, se concede un descuento en el precio de venta.*
- *Para determinar el precio de venta de cada uno de los productos, se toma en cuenta el costo de adquisición más un margen de utilidad.*
- *El cobro de la mercadería vendida será en efectivo.*

4.5.1.2 DE COMPRAS.

- *Firma de facturas de adquisición de mercadería al crédito a proveedores nacionales.*
- *La forma de pago a los proveedores se realiza a un máximo de 30 días.*
- *El cambio de productos deteriorados y vencidos, se hará a un máximo de 15 días con el proveedor.*

4.5.2 ESTRATEGIAS.

- *Para clientes que compran por primera vez, se les proporcionan precios bajos en relación a los de la competencia.*
- *Para todos los clientes existen ofertas continuas.*
- *Se compran altos volúmenes de mercadería para proporcionar a los clientes bajos precios.*

- *Proporcionar un excelente servicio a los clientes durante el proceso de ventas.*
- *A todos los clientes se les lleva la mercadería al estacionamiento de vehículos, o al lugar donde abordarán el transporte.*

5. SUPUESTOS BÁSICOS.

Los supuestos básicos propuestos que se deben considerar para un eficiente diseño del sistema presupuestario son los siguientes:

- *Los presupuestos de la Tienda Flor Blanca se elaboran en forma trimestral, detallando los primeros tres meses del año.*
- *Los niveles de inventario de los productos son determinados por el propietario de acuerdo a sus políticas de inversión.*
- *Las compras y ventas de los productos aumentarán de acuerdo al factor administrativo estimado por el propietario.*
- *Las ventas se realizarán en un 98% de contado y 2% al crédito, según información proporcionada por el propietario.*

- *La Tienda Flor Blanca no cuenta con préstamos bancarios; ya que tiene facilidad de créditos con los proveedores además opera con capital propio.*
- *Las compras se harán en un 60% de contado y 40% al crédito, según cuadro No. 5.*
- *No se proyecta incrementar el personal de ventas para el presente período en que se está presupuestando; ya que se estima que el mismo absorberá el aumento en las ventas.*

6. ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

6.1 PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN.

6.1.1 PRESUPUESTO DE VENTAS.

El presupuesto de ventas es donde se determinan las cantidades monetarias proyectadas para satisfacer la demanda de los productos.

El método que se utilizó para estimar las ventas es el de combinación de factores, ya que permite proyectar los ingresos por la venta de mercadería. De acuerdo a este método estadístico se debe tomar en cuenta información interna y externa de la empresa.

La información interna que se utilizó es la del período contable del año 2004.

Su aplicación considera la interacción de factores que influyen en la actividad económica de la Tienda Flor Blanca, las cuales se agrupan en tres categorías que son:

Factores Específicos de Venta.

Fuerzas Económicas Generales.

Influencia Administrativa.

Fórmula utilizada es la siguiente:

$$Pv = [(V \pm F) E] A$$

En donde:

Pv = Presupuesto de Ventas.

V = Ventas del año anterior 2004.

F = Variación cuantitativa estimada de las ventas del año 2004; que toma en cuenta factores específicos de venta.

E = Porcentaje estimado de $(V \pm F)$, por las condiciones económicas en general.

A = Porcentaje de la realización de $(V + F)$. E; por la acción de la administración”²⁸

²⁸ Del Río González, Cristóbal. “El Presupuesto”, Novena Edición, 2000, México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V. pág. 15.

El símbolo "F" significa los factores específicos de venta, el cual representa la suma algebraica de los tres factores, cada uno de los cuales estará distinguido de la siguiente manera:

$$F = (\pm a \pm b \pm c).$$

En donde:

$\pm a$: Factores de ajustes que afectan las ventas del año 2005, en sentido positivo o negativo.

$\pm b$: Factores de cambio, en método de proyectar ventas.

$\pm c$: Factores de crecimiento de la Tienda Flor Blanca por el incremento en las ventas.

El símbolo "E" significa las fuerzas económicas generales, representa ciertos elementos que indican la influencia de las tendencias de la economía. Estos elementos se representan de la siguiente manera:

$$E = F (x, y, z).$$

En donde "x", "y", representan los indicadores como el producto interno bruto, restricciones crediticias, ingreso per cápita, precios, poder adquisitivo del dinero, oferta y demanda.

El símbolo "A" es de carácter interno de la empresa, ya que se refiere a la toma de decisiones administrativas de los propietarios, por ejemplo, cambio en las políticas de ventas y precios.

Explicación de los valores asignados en la fórmula:

Los valores que se han tomado en cuenta son de acuerdo al comportamiento de los indicadores económicos del año 2005, así como la información proporcionada por el propietario de la Tienda Flor Blanca.

Los ingresos por la venta mensual de mercadería del año 2004, se obtuvieron por medio del registro de ventas de la Tienda Flor Blanca.

Los factores específicos de venta son determinados por los valores siguientes: El valor de "a" como factor perjudicial se consideró como cero; ya que la empresa no presentó ningún suceso que afecte en forma positiva o negativa las ventas; el valor de "b" como factor de cambio también es cero, por que la tienda no ha planificado ofrecer nuevos servicios a sus clientes; el valor de "c", como factor corriente de crecimiento es del 5.65%; ya que las ventas se han incrementado en los

últimos cinco años según información proporcionada por el propietario y registros contables.

"El factor económico que se ha considerado es la tasa de crecimiento de la economía, que es del 2% para el 2005, según información publicada en La Prensa Gráfica por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)"²⁹.

Según datos proporcionados por el propietario de la tienda los factores administrativos contribuirán en un 15% en relación al aumento de los ingresos por la venta de mercadería de acuerdo a las situaciones siguientes: Por atraer nuevos clientes y ofrecer precios accesibles.

Como ejemplo de los cálculos se detalla el mes de enero de 2005 considerando que debe hacerse de igual manera por los demás meses.

Pv : Presupuesto de Ventas.

V : Ventas del año 2004

F : 5.65%; se tomó en cuenta la corriente de crecimiento de acuerdo al aumento de las ventas.

²⁹ La Prensa Gráfica, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 27-05-2005. pág. 41.

A : 15%

E : 2%

$$Pv = [(\$52,259.91 + 3,129.50) 1.15] 1.02$$

$$Pv = \$64,971.80$$

PROCEDIMIENTO.

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, el tipo de presupuesto y período presupuestario.
- En la primera columna, se anotan las líneas de productos que se comercializan en la Tienda Flor Blanca.
- En la segunda columna, se anotan los porcentajes de ventas por cada línea de productos, proporcionados por el propietario.
- En las siguientes columnas se registra el valor monetario estimado de las ventas de cada mes y trimestre.
- Se coloca en la última columna el total de las cantidades monetarias que se determinaron.

- *El total de cada mes y trimestre se multiplica por el porcentaje de cada línea de producto.*

Cuadro No. 5.

"TIENDA FLOR BLANCA"
PRESUPUESTO DE VENTAS (EN DÓLARES)
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005

<i>Líneas de Productos</i>	<i>%</i>	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>1° Trimestre</i>	<i>2° Trimestre</i>	<i>3° Trimestre</i>	<i>4° Trimestre</i>	<i>Total</i>
<i>Higiene Personal</i>	10	6,497.18	9,228.29	9,119.04	24,844.51	26,487.35	29,326.08	27,695.15	108,353.09
<i>Limpieza General</i>	15	9,745.77	13,842.43	13,678.56	37,266.76	39,731.02	43,989.11	41,542.73	162,529.62
<i>Cigarros</i>	15	9,745.77	13,842.43	13,678.56	37,266.76	39,731.02	43,989.11	41,542.73	162,529.62
<i>Medicinas</i>	10	6,497.18	9,228.29	9,119.04	24,844.51	26,487.35	29,326.08	27,695.15	108,353.09
<i>Alimentos Preelaborados</i>	25	16,242.95	23,070.72	22,797.60	62,111.27	66,218.36	73,315.19	69,237.89	270,882.71
<i>Granos Básicos</i>	20	12,994.36	18,456.58	18,238.08	49,689.02	52,974.69	58,652.14	55,390.31	216,706.16
<i>Desinfectantes</i>	5	3,248.59	4,614.14	4,559.52	12,422.25	13,243.66	14,663.05	13,847.58	54,176.54
<i>Ventas Estimadas por Mes y Trimestre</i>	100	64,971.80	92,282.88	91,190.40	248,445.08	264,873.45	293,260.76	276,951.54	1,083,530.83

Cuadro No. 6.

CUADRO RESUMEN DE VENTAS (EN DÓLARES)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas al Contado	63,672.36	90,437.22	89,366.60	65,878.15	113,824.94	79,872.89	91,137.64	86,045.45	110,212.46	74,820.75	71,114.84	125,476.93
Ventas al Crédito	1,299.43	1,845.66	1,823.80	1,344.45	2,322.96	1,630.06	1,859.95	1,756.03	2,249.23	1,526.95	1,451.32	2,560.75
Total Ventas	64,971.79	92,282.88	91,190.40	67,222.60	116,147.90	81,502.95	92,997.59	87,801.48	112,461.69	76,347.70	72,566.16	128,037.68

Ventas al Contado: 98%

Ventas al Crédito: 2%

6.1.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS.

Una vez estimada la cantidad monetaria de venta de cada línea de productos, se procede a la determinación de compras de mercaderías para cubrir la demanda de clientes. Es necesario que las compras de los productos se realicen de acuerdo a las existencias y a la demanda de los productos.

PROCEDIMIENTO.

- *Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuestos y período presupuestario.*
- *En la primera columna se coloca el nombre de cada línea de productos.*
- *En la segunda columna se anotan los porcentajes estimados de compras, proporcionadas por el propietario.*
- *En la siguiente columna se colocan las cantidades obtenidas de multiplicar el 15% del factor administrativo de la empresa estimado por el*

propietario, por las compras del año 2004 de cada mes y trimestre. (Según Cuadro No. 8).

- *En la última columna, se coloca el total del valor monetario de las compras proyectadas, el total de cada mes y trimestre se multiplica por el porcentaje de cada línea de productos. (Según Cuadro No. 8).*

Cuadro No. 7.

"TIENDA FLOR BLANCA".
COMPRAS PROYECTADAS (EN DÓLARES).
2005.

<i>Enero</i>	<i>60,050.70</i>
<i>Febrero</i>	<i>85,549.65</i>
<i>Marzo</i>	<i>84,522.70</i>
<i>Abril</i>	<i>62,239.15</i>
<i>Mayo</i>	<i>107,619.30</i>
<i>Junio</i>	<i>75,532.00</i>
<i>Julio</i>	<i>86,223.55</i>
<i>Agosto</i>	<i>80,815.10</i>
<i>Septiembre</i>	<i>104,231.40</i>
<i>Octubre</i>	<i>70,711.20</i>
<i>Noviembre</i>	<i>67,109.40</i>
<i>Diciembre</i>	<u><i>118,139.50</i></u>
<i>Total Compras</i>	
<i>Proyectadas 2005</i>	<i>1,002,743.63</i>

Cuadro No. 8.

"TIENDA FLOR BLANCA"
PRESUPUESTO DE COMPRAS (EN DÓLARES)
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005

Línea de Productos	%	Enero	Febrero	Marzo	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	Total
Higiene Personal	10	6,005.07	8,554.97	8,452.27	23,012.30	24,539.04	27,127.01	25,596.01	100,274.36
Limpieza General	15	9,007.60	12,832.45	12,678.41	34,518.46	36,808.56	40,690.51	38,394.02	150,411.55
Cigarros	15	9,007.60	12,832.45	12,678.41	34,518.46	36,808.56	40,690.51	38,394.02	150,411.55
Medicinas	10	6,005.07	8,554.97	8,452.27	23,012.30	24,539.04	27,127.01	25,596.01	100,274.36
Alimentos Preelaborados	25	15,012.68	21,387.41	21,130.68	57,530.77	61,347.60	67,817.50	63,990.03	250,685.90
Granos Básicos	20	12,010.14	17,109.93	16,904.54	46,024.60	49,078.09	54,254.01	51,192.00	200,548.70
Desinfectantes	5	3,002.54	4,277.47	4,226.12	11,506.16	12,269.54	13,563.50	12,798.01	50,137.21
Compras Estimadas por Mes y Trimestre	100	60,050.70	85,549.65	84,522.70	230,123.05	245,390.43	271,270.05	255,960.10	1,002,743.63

Cuadro No. 9.

**CUADRO RESUMEN DE COMPRAS
(EN DÓLARES)**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Suma
<i>Compras al Contado</i>	36,030.42	51,329.79	50,713.62	37,343.49	64,571.58	45,319.20	51,734.13	48,489.06	62,538.84	42,426.72	40,265.63	70,883.70	601,646.18
<i>Compras al Crédito</i>	24,020.28	34,219.86	33,809.08	24,895.65	43,047.72	30,212.80	34,489.42	32,326.04	41,692.56	28,284.48	26,843.76	47,255.80	401,097.45
<i>Compras Totales</i>	60,050.70	85,549.65	84,522.70	62,239.14	107,619.30	75,532.00	86,223.55	80,815.10	104,231.40	70,711.20	67,109.39	118,139.50	1,002,743.63

Compras al Contado: 60%

Compras al Crédito: 40%

Se ha elaborado con base a las compras mensuales proyectadas.

Según datos del Cuadro No. 8.

6.1.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.

Este presupuesto representa las estimaciones hechas sobre los gastos que se originan directamente de la administración de la empresa de las distintas actividades que se llevan a cabo.

PROCEDIMIENTO.

- *Se llena el encabezado, detallando el nombre de la empresa, el tipo de presupuesto y el período presupuestario.*
- *En la primera columna, se anotan los gastos en que incurre la empresa.*
- *En la segunda columna, se colocan los valores monetarios en dólares para el mes y trimestre en que se está presupuestando dicho gasto.*
- *En la última columna se anota el total de todos los gastos que se han planificado.*

Cuadro No. 10.

"TIENDA FLOR BLANCA"
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (EN DÓLARES)
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005

	Enero	Febrero	Marzo	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	Total
<i>Sueldo al propietario</i>	350.00	350.00	350.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	4,200.00
<i>Sueldo Asistente</i>	250.00	250.00	250.00	750.00	750.00	750.00	750.00	3,000.00
<i>sueldo Contador</i>	100.00	100.00	100.00	300.00	300.00	300.00	300.00	1,200.00
<i>Aguinaldo</i>							480.00	480.00
<i>Papelería y útiles</i>	10.00	10.00	10.00	30.00	30.00	30.00	30.00	120.00
<i>Energía Eléctrica</i>	58.50	58.50	58.50	175.50	175.50	175.50	175.50	702.00
<i>Agua</i>	19.75	19.75	19.75	59.25	59.25	59.25	59.25	237.00
<i>Teléfono</i>	28.10	28.10	28.10	84.30	84.30	84.30	84.30	337.20
<i>ISSS, AFP</i>	91.00	91.00	91.00	273.00	273.00	273.00	273.00	1,092.00
<i>Vacaciones</i>	62.91	62.91	62.91	188.73	188.73	188.73	188.73	754.92
Total	970.26	970.26	970.26	2,910.78	2,910.78	2,910.78	3,390.78	12,123.12

6.1.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.

Para el presupuesto de gastos de ventas, se determinan aquellos gastos que la empresa realizará en la comercialización de los productos.

PROCEDIMIENTO.

- *Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y período a presupuestar.*
- *En la primera columna se describen los gastos en los que incurre la empresa.*
- *A partir de la segunda columna, se colocan los valores en dólares para el mes y trimestre, en que se realiza dichos gastos.*
- *En la última columna se anota el total de todos los gastos determinados.*

Cuadro No. 11.

"TIENDA FLOR BLANCA"
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA (EN DÓLARES)
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005

	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>1° Trimestre</i>	<i>2° Trimestre</i>	<i>3° Trimestre</i>	<i>4° Trimestre</i>	<i>Total</i>
<i>Sueldo Personal de Ventas</i>	1,900.80	1,900.80	1,900.80	5,702.40	5,702.40	5,702.40	5,702.40	22,809.60
<i>Vigilancia</i>	171.00	171.00	171.00	513.00	513.00	513.00	513.00	2,052.00
<i>Aguinaldo</i>							477.12	477.12
<i>ISSS, AFP</i>	123.50	123.50	123.50	370.50	370.50	370.50	370.50	1,482.00
<i>Papelería y útiles</i>	14.58	14.58	14.58	43.74	43.74	43.74	43.74	174.96
<i>Energía Eléctrica</i>	59.40	59.40	59.40	178.20	178.20	178.20	178.20	712.80
<i>Agua</i>	20.10	20.10	20.10	60.30	60.30	60.30	60.30	241.20
<i>Vacaciones</i>	47.98	47.98	47.98	143.94	143.94	143.94	143.94	575.76
<i>Impuestos</i>	50.00	50.00	50.00	150.00	150.00	150.00	150.00	600.00
<i>Indemnización</i>								
<i>Gastos Estimados por Mes y Trimestre</i>	2,387.36	2,387.36	2,387.36	7,162.08	7,162.08	7,162.08	7,639.20	29,125.44

6.1.5 PRESUPUESTO DE COBROS.

En este presupuesto se detallan los pagos que percibirá la empresa por los créditos concedidos a los clientes, en un plazo de 30 días.

PROCEDIMIENTO.

- *Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, el tipo de presupuesto y el período presupuestario.*
- *En la primera columna, se anotan los meses del período presupuestario.*
- *En la segunda columna, se anotan las ventas realizadas al crédito, el 2% del total de las ventas proyectadas.*
- *En la tercera columna, se debe integrar el saldo anterior de las cuentas pendientes de cobro. El caso ilustrativo no refleja en el Balance General cuentas pendientes de cobro; pero proporciona créditos por la venta a clientes.*

- *En las siguientes columnas se deben anotar las cuentas por cobrar, que se recuperarán en el correspondiente mes, según políticas de crédito.*

- *En la última columna se deben totalizar los cobros por trimestre.*

Cuadro No. 12.

"TIENDA FLOR BLANCA"
PRESUPUESTO DE COBROS (EN DÓLARES)
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005.

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Enero	1,299.43	1,299.43											
Febrero	1,845.66		1,845.68										3,145.09
Marzo	1,823.80			1,823.80									
Abril	1,344.45				1,344.45								
Mayo	2,322.96					2,322.96							5,491.21
Junio	1,630.06						1,630.06						
Julio	1,859.95							1,859.95					
Agosto	1,756.03								1,756.03				5,246.04
Septiembre	2,249.23									2,249.22			
Octubre	1,526.95										1,526.95		
Noviembre	1,451.31											1,451.32	5,227.49
Diciembre	2,560.75												
Total	21,670.58	1,299.43	1,845.68	1,823.80	1,344.45	2,322.96	1,630.06	1,859.95	1,756.03	2,249.22	1,526.95	1,451.32	19,109.83

Elaborado según datos del Cuadro No. 6

6.1.6 PRESUPUESTO DE PAGOS.

Este tipo de presupuestos, representa las proyecciones de los pagos que se deben realizar por las compras de mercadería que se efectúan al crédito. Para su elaboración es necesario conocer los plazos establecidos por los proveedores (30 a 60 días) y el porcentaje de compras que se realizan al crédito es de 40% dato proporcionado por el propietario de la Tienda Flor Blanca.

PROCEDIMIENTO.

El procedimiento para elaborar este presupuesto es el siguiente:

- *Llenar el encabezado con el nombre del establecimiento, tipo de presupuesto y período presupuestario.*

- *En la primera columna se describen los meses del año y se incluye diciembre 2004 que pagará en enero de 2005.*

- *En la segunda columna, se detallan las compras al crédito mensuales.*

- *En las siguientes columnas se deben anotar los pagos que se proyectan realizar a los proveedores en el correspondiente mes.*

- *Describir el total de compras al contado (60%) y compras al crédito (40%), según Cuadro Resumen No. 9.*

Cuadro No. 13.

"TIENDA FLOR BLANCA"
PRESUPUESTO DE PAGOS (EN DÓLARES)
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005.

Meses		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Dic./2004		19,188.17											
Enero	24,020.28		24,020.28										
Febrero	34,219.86			34,219.86									
Marzo	33,809.08				33,809.08								
Abril	24,895.65					24,895.65							
Mayo	43,047.72						43,047.72						
Junio	30,212.80							30,212.80					
Julio	34,489.42								34,489.42				
Agosto	32,326.04									32,326.04			
Septiembre	41,692.56										41,692.56		
Octubre	28,284.48											28,284.48	
Noviembre	26,843.76												26,848.48
Diciembre	47,255.80												
Total	401,097.45	19,188.17	24,020.28	34,219.86	33,809.08	24,895.65	43,047.72	30,212.80	34,489.42	32,326.04	41,692.56	28,284.48	26,848.48

Tomado de: Presupuesto de Compras, Cuadro No. 7

6.2 PRESUPUESTOS FINANCIEROS.

6.2.1 PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Es necesario que la empresa disponga del efectivo mínimo necesario para solventar sus obligaciones por lo que se recomienda a la empresa la elaboración de dicho presupuesto.

PROCEDIMIENTO.

- *Se llena el encabezado con el nombre del establecimiento, tipo de presupuesto y período presupuestario.*
- *En la primera columna, se desglosan los ingresos y desembolsos de efectivo para determinar el exceso o déficit que se tendrá en cada mes y trimestre.*
- *De la segunda a la cuarta columna se restan los desembolsos de los ingresos, obteniendo un exceso o déficit el cual se coloca como saldo inicial del siguiente mes.*

- *En las siguientes columnas, se realizan idénticos pasos para cada trimestre.*

- *En la última columna, se totalizan los ingresos y desembolsos para todo el período a excepción del saldo inicial de efectivo, ya que corresponde al año 2004.*

Cuadro No. 14.

"TIENDA FLOR BLANCA"
PRESUPUESTO DE EFECTIVO (EN DÓLARES)
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005

	Enero	Febrero	Marzo	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	Total
<u>INGRESOS</u>								
Saldo Inicial	2,188.77	7,284.32	20,313.28	2,188.77	23,234.44	29,242.06	51,520.50	2,188.77
Ventas al Contado	63,672.36	90,437.22	189,366.60	243,476.18	259,575.98	287,395.55	271,412.50	1,061,860.21
Cobros	-	1,299.43	1,845.66	3,145.09	5,491.21	5,246.04	5,227.49	19,109.83
Disponible	65,861.13	99,020.97	111,525.54	248,810.04	288,301.63	321,883.65	328,160.49	1,083,158.81
<u>EGRESOS</u>								
Compras al Contado	36,030.42	51,329.79	50,713.62	138,073.83	147,234.26	162,762.03	153,576.06	601,646.18
Proveedores	19,188.77	24,020.28	34,219.86	77,428.91	101,752.45	97,528.26	96,820.44	373,530.06
Gastos de Admón.	970.26	970.26	970.26	2,910.78	2,910.78	2,910.78	3,390.78	12,123.12
Gastos de Venta	2,387.36	2,387.36	2,387.36	7,162.08	7,162.08	7,162.08	7,639.20	29,125.44
Total Desembolsos	58,576.81	78,707.69	88,291.10	225,575.60	259,059.57	270,363.15	261,426.48	1,016,424.80
Exceso	7,284.32	20,313.28	23,234.44	23,234.44	29,242.06	51,520.50	66,734.01	66,734.01

6.2.2 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.

Aquí se refleja la utilidad proyectada que se desea obtener al final del ejercicio, después de desarrollar el plan de actividades previstas.

PROCEDIMIENTO.

- *Se llena el encabezado con el nombre del establecimiento, tipo de presupuesto y período presupuestario.*

- *En la primera fila se anotan los ingresos por ventas proyectadas que se determinaron en el presupuesto de ventas.*

- *En la fila siguiente se deduce el costo de ventas el cual está compuesto por: Inventario inicial, compras e inventario final de mercadería.*

- *Una vez determinada la utilidad bruta (diferencia de ventas totales menos costo de venta) se detallan los gastos de operación (gastos de venta y administración presupuestados).*

- Después se determina la utilidad de operación (utilidad bruta menos gastos de operación).

Cuadro No. 15.

"TIENDA FLOR BLANCA"
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (EN DÓLARES)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005.

VENTAS TOTALES			1,083,530.83
(-) Costo de Ventas			993,732.44
Inventario Inicial	60,988.77		
(+) Compras	<u>1,002,743.67</u>		
Disponible para la venta		1,063,732.44	
(-) Inventario Final		70,000.00	
UTILIDAD BRUTA			89,798.39
(-) Gastos de Operación			41,248.56
Gastos de Venta		29,125.44	
Gastos de Administración		12,123.12	
UTILIDAD DE OPERACIÓN			48,549.83

Nota: Datos tomados de los Presupuestos de Venta, Compras, Gastos de Venta y Gastos de Administración.

6.2.3 BALANCE GENERAL PROYECTADO.

En este balance se refleja la situación financiera de la empresa, es decir; representa los derechos y obligaciones proyectados.

PROCEDIMIENTO.

- *Se llena el encabezado con el nombre del establecimiento, tipo de presupuesto y período presupuestario.*
- *En la primera parte del balance se describen los activos circulante y fijo.*
- *En los activos circulantes se anota la cantidad monetaria del efectivo que se determinó en el presupuesto de efectivo, y se incluyen las cuentas por cobrar pendientes (Cuadro No. 16) del balance general.*

- *En la segunda parte del balance se anotan las cuentas de pasivo circulante que comprende el saldo de los proveedores (Cuadro No. 16) del balance general.*

- *Por último se suma el pasivo y el capital.*

Cuadro No. 16.

"TIENDA FLOR BLANCA".

BALANCE GENERAL PROYECTADO (EN DÓLARES)

DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005.

<u>ACTIVO</u>		139,294.76
Caja	66,734.01	
Cuentas por Cobrar	2,560.75	
Inv. de Mercadería	70,000.00	
<u>FIJO</u>		1,958.70
Mob. y Equipo	1,958.70	
Total Activo		141,253.46
<u>PASIVO</u>		
<u>CIRCULANTE</u>		48,436.88
Proveedores	47,255.80	
Provisiones	1,181.08	
Capital		44,266.75
Utilidad del Ejercicio		48,549.83
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		141,253.46

Cuadro No. 17.

SALDOS A INTEGRAR AL BALANCE GENERAL**(EN DÓLARES)**

Cuentas por Cobrar	
SALDO INICIAL	
(+) <i> Ventas al Crédito</i>	21,670.50
(-) <i> Cobros a clientes</i>	<u>19,109.83</u>
	2,560.75
PROVEEDORES	
SALDO INICIAL	19,188.77
(+) <i> Compras al crédito</i>	401,097.43
(-) <i> Pagos</i>	<u>373,030.40</u>
	47,255.80

6.2.4 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTADO.

CONCEPTO:

En este estado presupuestado, se muestran las cuentas para hacer una comparación de la situación financiera de la empresa del año 2004 y las proyecciones del 2005.

PROCEDIMIENTO:

- *Se llena el encabezado con el nombre del establecimiento, tipo de presupuesto y período.*
- *En la primera parte del Cuadro No. 19 se describen aquellas cuentas que se consideran como un origen de fondos, según datos de la hoja de trabajo del estado presupuestado, Cuadro No. 18.*
- *En la segunda parte del Cuadro No. 19 se agrupan aquellas cuentas que se identificaron como aplicaciones de fondos, que se determinaron en la hoja de trabajo.*

Cuadro No. 18.

"TIENDA FLOR BLANCA"
HOJA DE TRABAJO PARA EL ESTADO DE ORIGEN Y
APLICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE 2005.
(EN DÓLARES)

Concepto	2004	2005	Origen	Aplicación
<u>Activo</u>				
Efectivo	2,188.77	66,734.01		64,545.24
Ctas. por Cobrar		2,560.75		2,560.75
Inv. De Mercadería	60,988.77	70,000.00		9,011.23
Mobiliario y Equipo	1,958.70	1,958.70		
Total	65,136.24	141,253.46		
<u>Pasivos</u>				
Proveedores	19,188.77	47,255.80	28,067.03	
Provisiones	1,181.08	1,181.08		
Capital	44,766.39	44,266.75		499.64
Utilidad		48,549.83	48,549.83	
Total	65,136.24	141,253.46	76,616.86	76,616.86

Cuadro No. 19.

"TIENDA FLOR BLANCA".
ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS
PRESUPUESTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005.
(EN DÓLARES)

ORÍGENES DE FONDOS	
<i>Proveedores</i>	28,067.03
<i>Utilidad</i>	48,549.83
<i>TOTAL</i>	76,616.86
APLICACIONES DE FONDO	
<i>Efectivo</i>	64,545.24
<i>Cuentas por Cobrar</i>	2,560.75
<i>Inventario de Mercadería</i>	9,011.23
<i>Capital</i>	499.64
<i>TOTAL</i>	76,616.86

7. APROBACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

El propietario de la Tienda Flor Blanca, hará la revisión final para que el documento sea aprobado, y después se dará a conocer a todo el personal, para trabajar de manera conjunta y coordinada, de tal manera que puedan alcanzar los resultados proyectados.

EJECUCIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

- *La puesta en marcha del sistema presupuestario tendrá como promotor al asistente de la empresa quien deberá lograr las metas siguientes:*
- *Luego de aprobado el documento, se hará una reunión con el personal, para informar sobre las nuevas actividades que se van a desarrollar dentro de la empresa.*
- *Asignar los recursos en forma eficiente a todo el personal.*
- *Se debe cumplir con el plan de ventas planificado.*
- *Reducir los gastos en que incurre la empresa al realizar las ventas.*

- *Mantener el nivel de inventario de mercadería que se ha estimado, para la obtención de la utilidad.*
- *La empresa debe contar con un efectivo mínimo disponible para el cumplimiento de sus obligaciones.*
- *Respecto a las cuentas por cobrar deben recuperarse lo más pronto posible, para hacerle frente a las exigencias de los proveedores.*

8. CONTROL PRESUPUESTARIO.

En el control presupuestario se realiza una comparación de lo real con lo proyectado y a continuación, se presentan las principales cuentas de los estados financieros del año 2004 y el estimado 2005.

PROCEDIMIENTO:

- *Se llena el encabezado con el nombre del establecimiento y el tipo de informe elaborado.*
- *En la primera columna se colocan las cuentas que se van a comparar.*

- *En la segunda columna se debe especificar el total monetario de cada cuenta que se ha presupuestado.*

- *En la tercera columna, se muestran los datos reales que se han tomado de base.*

- *En la cuarta columna, se presenta el resultado de lo real con lo proyectado que es favorable o desfavorable dependiendo del comportamiento de las cuentas.*

Cuadro No. 20.

"TIENDA FLOR BLANCA"
CONTROL PRESUPUESTARIO 2005 (EN DÓLARES)

<i>Cuentas</i>	<i>Presupuestado</i>	<i>Real</i>	<i>Variaciones</i>	
			<i>Favorable</i>	<i>Desfavorable</i>
<i>Cuentas de Balance General</i>				
<i>Efectivo</i>	66,734.01	2,188.77	64,545.24	
<i>Cuentas por cobrar</i>	2,560.75		2,560.75	
<i>Inv. de Merc.</i>	70,000.00	60,988.77	9,011.23	
<i>Proveedores</i>	47,255.80	19,188.77	28,067.03	
<i>Cuentas de Estado de Resultados</i>				
<i>Ventas</i>	1,083,530.83	874,270.00	209,260.83	

8.1 ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO REAL.

Efectivo:

Esta cuenta presenta una variación favorable: ya que el resultado real es menor que lo presupuestado.

Cuentas por Cobrar.

En esta existe una variación favorable, por el aumento que han experimentado las ventas, y porque se han cumplido las políticas de las cuentas por cobrar.

Inventario de Mercaderías.

En el inventario también existe una variación favorable, debido a que la cantidad presupuestada es mayor que la real, esto significa que hay una mayor disponibilidad de productos para cubrir la demanda, pero tomando en cuenta un nivel determinado de inventario.

Proveedores.

Esta cuenta presenta un comportamiento favorable, porque la Tienda Flor Blanca, cumple con el plazo estipulado de pagos por la adquisición de mercadería al crédito.

Ventas.

Para esta cuenta se obtuvo una variación favorable, debido a que las ventas son mayores por el incremento estimado de la comercialización de los productos, lo cual aumentará los ingresos para la Tienda Flor Blanca.

9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Para la implementación del sistema presupuestario en la Tienda Flor Blanca, se detalla un plan para dar a conocer todas las actividades proyectadas, el cual comprende: Los objetivos y recursos (técnicos, materiales y financieros) que se deben utilizar.

El costo de presentación del sistema presupuestario asciende a \$101.00.

9.1 OBJETIVOS.

- Determinar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para la realización del sistema presupuestario.
- Establecer el tiempo adecuado para realizar e implementar el sistema presupuestario en la Tienda Flor Blanca.

9.2 RECURSOS A UTILIZAR.

9.2.1 TÉCNICOS.

Los recursos técnicos son muy importantes; ya que representan las herramientas necesarias y adecuadas para la implementación del sistema presupuestario, por lo cual es necesario la contratación de un técnico en sistemas para la digitación de los diferentes presupuestos, así como también el alquiler de un cañón y una computadora.

Los costos por la contratación de dicho técnico y alquiler de la computadora es de \$56.00 por ocho horas.

9.2.2 MATERIALES

Para desarrollar las actividades planificadas son necesarios los recursos materiales y sus costos entre los cuales mencionamos:

- Alquiler de local	\$20.00
- Pizarra acrílica	\$ 7.00
- Plumones Artline	\$ 2.50
- Fotocopias del documento	\$10.50
- Papelería	<u>\$ 5.00</u>
Total	\$45.00

9.2.3 FINANCIEROS.

En resumen se detallan todos aquellos gastos necesarios para la implementación del sistema presupuestario, que son los siguientes:

- Contratación de un técnico en sistemas	\$ 30.00
- Alquiler	
• Cañón	\$ 16.00
• Computadora	\$ 10.00
- Recursos Materiales	<u>\$ 45.00</u>
Total	<u><u>\$101.00</u></u>

9.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tienda Flor Blanca

No.	TIEMPO ACTIVIDADES	MESES											
		1				2				3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Revisión y aprobación del sistema presupuestario por el propietario.	■											
2.	Capacitación del personal encargado del proceso presupuestario.		■	■									
3.	Presentación y divulgación del sistema al personal de la empresa.					■							
4.	Implementación y realización del sistema presupuestario.						■	■					
5.	Control y evaluación de las desviaciones del sistema presupuestario.										■		
6.	Análisis y corrección de las desviaciones.											■	■
7.	Presentación de los resultados obtenidos al propietario para su evaluación.												■

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS.**

ALLEN SWEENEY, H.W.

Manual de Presupuestos.

Segunda Edición, Editorial Mc
Graw-Hill, Interamericana
S.A. Colombia, 1985.

BARAHONA SÁNCHEZ, ARMANDO

Tecnología Comercial,

Ediciones ASANLO, Editorial
DISALCO. 2000.

BURBANO RUÍZ, JORGE.

Presupuestos.

**Enfoque Moderno de Planeación
y Control de los Recursos.**

Segunda Edición. Editorial Mc
Graw-Hill. Interamericana
S.A. Colombia. 1995.

CHIAVENATO, ADALBERTO

**Introducción a la Teoría
General de la Administración.**

Tercera Edición. Mc Graw-
Hill, Colombia. 1988.

DEL RIO GONZÁLEZ,

CRISTÓBAL

El Presupuesto.

Novena Edición, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V. México, 2000.

GOMÉZ CEJA, GUILLERMO.

Planeación y Organización de Empresas.

Octava Edición, Mc Graw-Hill. Interamericana S.A. México D.F. 1994.

GÓMEZ CEJA, GUILLERMO.

Sistemas Administrativos.

2ª. Edición, Mc Graw-Hill, México. D.F. 1988.

HAROLD KOONTZ, y OTROS.

Administración.

Novena Edición, Mc Graw-Hill. México, 1990.

HAROLD KOONTZ y OTROS.

Administración.

Décima Edición, Mc Graw-Hill, Interamericana, México. 1995.

HORGREN, CHARLES T.

Y OTROS.

Introducción a la Contabilidad Administrativa.

Novena Edición, Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A. México, 1994.

MORALES FELGUERES, CARLOS.

Presupuestos y Control en las Empresas.

Segunda Edición, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México, D.F. 1970.

POZO NAVARRO, FERNANDO.

La Dirección por Sistemas

Primera Edición. Editorial LIMUSA, México, D.F. 1998.

STONER A.F. JAMES Y OTROS.

Administración.

Sexta Edición, Prentice-Hall. Hispanoamericana S.A. México, D.F. 1996.

STEPHEN P. ROBBINS

Administración.

Quinta Edición, Prentice-Hall. Hispanoamericana S.A. México. D.F. 1996.

WELSCH GLENN, A. y OTROS.

Presupuestos.

Planificación y Control de Utilidades.

Quinta Edición, Prentice-Hall S.A. México, 1990.

TESIS.

PADILLA CAMPOS, BARTOLO
EVARISTO Y OTROS

El Control Administrativo Aplicado a las Direcciones del Núcleo del Ministerio de Educación, en la Zona Metropolitana de San Salvador. UES, 1991.

SOSA LÓPEZ, MARCO ANTONIO Y
OTROS.

Diseño de un Sistema Presupuestario para la Planificación y Control de Utilidades de la Pequeña Empresa Industrial Dedicada a la Elaboración de Ropa Interior Femenina. Caso Ilustrativo. UES. 2003.

OTROS.**REVISTAS.**

FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL. **"Promoción a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Central, Instituciones Políticas e Instrumentos de Fomento en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua"**. 1999.

MINISTERIO DE ECONOMÍA, SECRETARÍA DE RECONSTRUCCIÓN NACIONAL (SRN). **"Prediagnóstico del Municipio de Mejicanos. 1996.**

LA PRENSA GRÁFICA. **Programa de Naciones Unidas para El Desarrollo (PNUD). 2005.**

Anexos

ANEXO No. 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Este documento no será utilizado para fines legales ni tributarios, es específicamente para investigación de campo.

Objetivo: *Determinar a través de la pequeña empresa dedicada al sector comercio, la utilización de un Sistema Presupuestario para la planificación y control de los recursos financieros.*

Indicaciones: *Favor marque con una "X", y si es necesario especifique.*

1. ¿Lleva contabilidad formal la empresa?

Si ___ *No* ___

2. ¿Realiza presupuestos en la empresa?

Si ___ *No* ___

3. ¿Cuáles de los siguientes presupuestos elabora?

- a) Presupuesto de ventas. _____
- b) Presupuesto de compras. _____
- c) Presupuesto de gastos de venta. _____
- d) Presupuesto de cuentas por pagar. _____
- e) Presupuesto de gastos de administración. _____
- f) Presupuesto de gastos financieros. _____
- g) Presupuesto de efectivo. _____
- h) Presupuesto de capital. _____
- i) Estado de resultado proyectado. _____
- j) Balance general proyectado. _____
- k) Estado de origen y aplicación de fondos proyectados. _____

4. ¿Para cuál período se elaboran los presupuestos?

- a) Anual _____ b) Semestral _____
- c) Trimestral _____ d) Mensual _____

5. **¿Considera que la elaboración de los presupuestos le permite alcanzar los objetivos propuestos?**
 Si _____ No _____
6. **¿Considera importante crear un Sistema Presupuestario en la empresa?**
 Si _____ No _____
7. **¿Cuáles de las siguientes ventajas obtendría la empresa al crear un sistema presupuestario?**
 a) Medición de la eficiencia en la toma de decisiones. _____
 b) Alcanzar los objetivos deseados. _____
 c) Conocimiento sobre las necesidades de recursos a utilizar _____
 d) Otros: _____
8. **¿Cuáles de las siguientes alternativas ha recibido Asesoría Administrativa?**
 a) Planificación. _____
 b) Financiamiento. _____
 c) Préstamos bancarios. _____
 d) Análisis de Estados Financieros. _____
9. **¿Qué criterios utiliza para realizar las compras de mercadería?**
 a) Existencias. _____
 b) Demanda del producto. _____
 c) Precios de los proveedores _____
 d) Otros: _____
10. **¿Cuáles son las condiciones de compra de mercadería?**
 a) Al crédito _____ b) Al contado _____ c) Ambas _____
11. **¿Cuáles son las ventajas que recibe por las compras al crédito?**
 a) Facilidad de pago. _____
 b) Incremento de la demanda del producto. _____
 c) Promociones de los proveedores. _____
 d) Otros: _____
12. **¿Cuáles son las ventajas que recibe por las compras al contado?**
 a) Entrega inmediata del producto _____
 b) Promociones _____
 c) Otros: _____

13. **¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores por las compras al crédito?**
 a) Menos de 30 días _____ b) De 30 a 60 días _____
 c) Más de 60 días _____
14. **¿Cuál es el método estadístico que utiliza para determinar las proyecciones de las ventas?**
 a) Método de Tendencias. _____
 b) Método de Incremental. _____
 c) Método de Mínimos Cuadrados. _____
 d) Método de Combinaciones de Factores. _____
 e) Método de Análisis de Correlación. _____
 f) Opiniones por el personal de ventas. _____
 g) Opinión del propietario. _____
 h) Otros: _____
15. **¿Cuál es la forma en que realiza las ventas de mercadería?**
 a) Al crédito _____ b) Al contado _____ c) Ambas _____
16. **¿Cuál es el plazo que otorga a sus clientes por las ventas al crédito?**
 a) Menos de 30 días _____ b) De 30 a 60 días _____
 c) Más de 60 días _____ d) Ningún plazo _____
17. **¿Qué criterios utiliza para establecer el precio de venta de los productos?**
 a) De acuerdo a los precios de la competencia _____
 b) De acuerdo a la calidad del producto _____
 c) De acuerdo al margen de utilidad _____
 d) Otros: _____
18. **¿Cuál es el canal de distribución que utiliza la empresa?**
 a) Mayorista-detallista-consumidor final _____
 b) Mayorista-consumidor final. _____
 c) Otros: _____
19. **¿Actualmente poseen créditos con alguna institución bancaria?**
 Si _____ No _____
20. **¿Existe planificación de las actividades que realiza la empresa?**
 Si _____ No _____

21. **¿Existe un control sobre el inventario de mercadería?**

Si _____ No _____

22. **¿Existe un control sobre los recursos financieros de la empresa?**

Si _____ No _____

23. **¿Cuáles son los gastos de venta en que incurre la empresa?**

- a) Sueldos al personal de venta. _____
- b) Impuestos. _____
- c) Alquileres. _____
- d) Energía. _____
- e) Agua. _____
- f) Teléfono. _____
- g) Papelería y útiles _____
- h) Depreciación. _____
- i) Lubricante y mantenimiento _____
- j) Viáticos _____
- k) Bonificaciones _____
- l) Otros: _____

24. **¿Cuáles son los gastos de Administración en que incurre la empresa?**

- a) Sueldos al personal de oficina. _____
- b) Viáticos. _____
- c) Prestaciones sociales. _____
- d) Impuestos. _____
- e) Pago de energía. _____
- f) Teléfono. _____
- g) Agua. _____
- h) Depreciaciones. _____
- i) Papelería y útiles. _____
- j) Seguros _____
- k) Otros: _____

ANEXO 2

TABULACIÓN Y COMENTARIO DE LOS RESULTADOS

Pregunta 1.

¿Lleva contabilidad formal la Empresa?

Objetivo:

Conocer si la pequeña empresa dedicada al sector comercio lleva contabilidad formal.

Tabla No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Si</i>	<i>50</i>	<i>100%</i>
<i>No</i>	<i>0</i>	
Total	<i>50</i>	<i>100%</i>

Comentario:

De acuerdo a los datos proporcionados por las empresas encuestadas, todas cuentan con contabilidad formal para el registro de las operaciones.

Pregunta 2.

¿Realiza presupuestos la empresa?

Objetivo:

Conocer si las empresas encuestas hacen uso de los presupuestos como un mecanismo de planificación y control de los recursos financieros.

Tabla No. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Si</i>	35	70%
<i>No</i>	15	30%
Total	50	100%

Comentario:

Del total de empresas investigadas, el 70% hace realizan presupuestos como un mecanismo de planificación y control de los recursos financieros. También un 30% no los elabora por falta de tiempo y recursos económicos; esto significa que la mayoría tienen conocimiento sobre la importancia de la planificación y control de las actividades.

Pregunta 3.

¿Cuáles de los siguientes presupuestos elabora?

Objetivo:

Determinar los diferentes presupuestos que elaboran las empresas en estudio.

Tabla No. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto de Ventas	35	100%
Presupuesto de Compras	35	100%
Presupuesto de Cuentas por Pagar	-	
Presupuesto de Gastos de Venta	22	63%
Presupuesto de Gastos de Administración	14	40%
Presupuesto de Gastos Financieros	20	57%
Presupuesto de Efectivo	10	20%
Presupuesto de Capital	-	
Estado de Resultado Proyectado	-	
Balance General Proyectado	-	
Estado de Origen y Aplicación de fondos	-	

Comentario:

Para el cálculo del dato porcentual se tomaron en cuenta las treinta y cinco empresas que utilizan presupuestos (preg. No. 2). De acuerdo a los resultados obtenidos, los presupuestos que más elaboran son los de operación como el de ventas y compras; ya que son las actividades principales que realizan. Entre los financieros emplean el de efectivo; debido a que les permite conocer la cantidad de dinero disponible para cubrir gastos necesarios. También se debe mencionar que no todas realizan los mismos presupuestos ya que los elaboran de acuerdo a las necesidades.

Pregunta No. 4

¿Para cuál período se elaboran los presupuestos?

Objetivo:

Investigar cuál es el lapso para el cual realizan los presupuestos.

Tabla No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Anual</i>	<i>11</i>	<i>31%</i>
<i>Semestral</i>	<i>4</i>	<i>12%</i>
<i>Trimestral</i>	<i>12</i>	<i>34%</i>
<i>Mensual</i>	<i>8</i>	<i>23%</i>
Total	<i>35</i>	<i>100%</i>

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos, según las empresas que hacen presupuestos, existe un 34% que lo elabora trimestralmente; debido a la naturaleza de las operaciones de compra y venta de productos de consumo básico. Además el 31% lo realiza anualmente por falta de tiempo.

Pregunta 5.

¿Considera que la elaboración de los presupuestos le permite alcanzar los objetivos propuestos?

Objetivo:

Determinar si las clases de presupuestos les permiten a las pequeñas empresas alcanzar los objetivos proyectados.

Tabla No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Si</i>	<i>12</i>	<i>34%</i>
<i>No</i>	<i>23</i>	<i>66%</i>
Total	<i>35</i>	<i>100%</i>

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos, del total de empresas que si elaboran presupuesto, un 66% manifestó que no logran los resultados esperados, porque no son elaborados técnicamente, ya que son hechos por la opinión de los propietarios. Asimismo, el 34% expresó que logran los objetivos; debido a que les permite anticiparse a situaciones futuras.

Pregunta 6.

¿Considera importante crear un Sistema Presupuestario en la empresa?

Objetivo:

Conocer si las empresas consideran importante crear un Sistema Presupuestario para la planificación y control de los recursos financieros.

Tabla No. 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Si</i>	<i>50</i>	<i>100%</i>
<i>No</i>	<i>0</i>	<i>-</i>
Total	<i>50</i>	<i>100%</i>

Comentario:

Todas las empresas encuestadas consideran importante la realización de un Sistema Presupuestario para mejorar la planificación y control de los recursos financieros.

Pregunta 7.

¿Cuál de las siguientes ventajas obtendría la empresa al crear un sistema presupuestario?

Objetivo:

Conocer los beneficios que percibe la empresa por la realización de un sistema presupuestario.

Tabla No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Medición de la eficiencia en la toma de decisiones	31	62%
Alcanzar los objetivos deseados	30	60%
Conocimiento de las necesidades de recursos a utilizar	18	32%
Otros	-	

Comentario:

Para el cálculo del dato porcentual se tomó en cuenta las cincuenta empresas que contestaron la pregunta, por lo cual se determinó que el 62% opina que les permite medir la eficiencia en la toma de decisiones, de igual forma; el 60% expresó que el sistema presupuestario es importante para alcanzar los objetivos deseados.

Pregunta 8.

¿Cuál de las siguientes alternativas ha recibido asesoría administrativa?

Objetivo:

Conocer si la pequeña empresa ha obtenido orientación administrativa para un mejor funcionamiento.

Tabla No. 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Planificación	18	36%
Financiamiento	8	16%
Préstamos Bancarios	16	32%
Análisis de Estados Financieros	31	62%
Total	50	100%

Comentario:

Para el cálculo del dato porcentual se tomó en cuenta las cincuenta empresas encuestadas, de las cuales se conoció que el 62% manifestó haber recibido asistencia administrativa en cuanto al análisis de estados financieros, así como un 36% expresó que recibió asesoría en lo relacionado a planificación.

Pregunta 9.

¿Qué criterios utiliza para realizar las compras de mercadería?

Objetivo:

Conocer cuáles son los criterios para efectuar las compras de los productos.

Tabla No. 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Existencias</i>	35	70%
<i>Demanda del producto</i>	39	78%
<i>Precios de los proveedores</i>	18	18
<i>Otros</i>		

Comentario:

Para conocer los criterios que más se utilizan para realizar las compras, se tomó en cuenta las cincuenta empresas encuestadas, en donde se observó que el 78% hace los pedidos de acuerdo a la demanda de sus productos, y un 70% los hace en base a las existencias.

Pregunta 10.

¿Cuáles son las condiciones de compra de mercadería que utiliza la empresa?

Objetivo:

Conocer la forma en que se realizan las compras de mercadería.

Tabla No. 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Crédito</i>	2	4%
<i>Contado</i>	4	8%
<i>Ambas</i>	44	88%
Total	50	100%

Comentario:

Según los resultados obtenidos por las empresas, existe un 88% que efectúan las compras en ambas modalidades tanto al crédito como al contado; ya que aprovechan las ventajas de ambos tipos de compras. También, el 8% adquiere la mercadería al contado; debido a que los propietarios no consideran necesario endeudarse, además de obtener las ventajas de lograr menores precios de compra.

Pregunta 11.

¿Cuáles son las ventajas que recibe por las compras al crédito?

Objetivo:

Saber qué beneficios perciben las empresas por realizar compras al crédito.

Tabla No. 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Facilidad de pago</i>	<i>37</i>	<i>80%</i>
<i>Incremento de la demanda del producto</i>	<i>9</i>	<i>20%</i>
<i>Promociones de los Proveedores</i>	<i>12</i>	<i>26%</i>
<i>Otros</i>	<i>1</i>	<i>2%</i>

Comentario:

De las cincuenta empresas encuestadas, sólo cuarenta y seis compran al crédito, de las cuales el 80% expresa que obtienen facilidad de pago; debido a que los propietarios adquieren fuerte volumen de mercadería y no es factible cancelar inmediatamente. Al mismo tiempo, el 26% dice que recibe promociones de parte de los proveedores, por pagar la mercadería recibida en el tiempo indicado.

Pregunta 12.

¿Cuáles son las ventajas que recibe por las compras al contado?

Objetivo:

Determinar los beneficios que obtienen las empresas por las compras al contado.

Tabla No. 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Entrega inmediata del producto</i>	<i>21</i>	<i>44%</i>
<i>Promociones</i>	<i>8</i>	<i>17%</i>
<i>Otros (descuentos)</i>	<i>37</i>	<i>77%</i>

Comentario:

Para el cálculo del dato porcentual se tomó en cuenta las 48 empresas que compran al contado, y de acuerdo a los resultados obtenidos, el 77% contestó que los beneficios recibidos son los descuentos; ya que el costo de adquisición de los productos es más bajo, por lo cual pueden ofrecer precios accesibles a los clientes. También el 44% afirmó que por las compras al contado existen entregas inmediata de los productos, esto implica que siempre existe disponibilidad de los distintos productos para cubrir la demanda.

Pregunta 13.

¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores por las compras al crédito?

Objetivo:

Conocer el plazo de las cuentas por pagar a los proveedores.

Tabla No. 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Menos de 30 días</i>	1	2%
<i>De 30 a 60 días</i>	40	80%
<i>Más de 60 días</i>	5	10%
<i>Ninguno</i>	4	8%
TOTAL	50	100%

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 80% de las encuestas en estudio adquieren créditos para un período de pago de dos meses. Al mismo tiempo, el 10% cancela en un plazo de más de dos meses; pero en este lapso existe un sobrecargo de interés por el pago extemporáneo.

Pregunta 14.

¿Cuál es el método estadístico que utiliza para determinar las proyecciones de las ventas?

Objetivo:

Conocer si existe un método para pronosticar las ventas.

Tabla No. 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Método de Tendencias	6	12%
Método Incremental		
Método de Mínimos Cuadrados		
Método de Combinaciones de Factores		
Método de Análisis de Correlación		
Opinión por el personal de ventas		
Opinión del propietario	32	64%
Otros	3	6%
Ninguno	9	18%
Total	50	100%

Comentario:

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 64% de las empresas en estudio emplean como método la opinión del propietario para proyectar las ventas. Mientras que el 18% no hace uso de ningún método.

Pregunta 15.

¿Cuál es la forma en que realiza las ventas de mercadería?

Objetivo:

Conocer la forma en que las empresas realizan sus operaciones respecto a las ventas.

Tabla No. 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	-	
Contado	31	62%
Ambas	19	38%
Total	50	100%

Comentario:

De las cincuenta empresas encuestadas; el 62% contestó que la manera en que realizan las ventas es al contado, ya que esto les permite la disponibilidad de efectivo para cancelar los créditos recibidos. También existe un 38% que lo hacen en ambas modalidades.

Pregunta 16.

¿Cuál es el plazo que otorga a sus clientes por las ventas al crédito?

Objetivo:

Determinar el período de pago que las empresas conceden a sus clientes.

Tabla No. 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Menos de 30 días</i>	2	4%
<i>De 30 a 60 días</i>	10	20%
<i>Más de 60 días</i>	7	14%
<i>Ningún plazo</i>	31	62%
Total	50	100%

Comentario:

Según los resultados obtenidos por las encuestas, se observa que el 62% de las empresas no proporciona plazos de pago para los clientes porque las ventas son al contado. Asimismo, un 20% afirma que conceden un período de 30 a 60 días; debido a que se les proporciona únicamente a los clientes de confianza.

Pregunta 17.

¿Qué criterios utiliza para establecer el precio de venta de los productos?

Objetivo:

Conocer que factores se consideran para calcular el precio de venta de la mercadería.

Tabla No. 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Precios de la competencia</i>	34	68%
<i>Calidad del producto</i>	23	46%
<i>Margen de utilidad</i>	15	30%
<i>Otros</i>	1	2%

Comentario:

Para el cálculo del dato porcentual se tomó en cuenta las cincuenta empresas encuestadas, en donde la mayor parte (68%) fijan los precios de venta de los productos de acuerdo a la competencia. También existe un 46% que establece los precios de acuerdo a la calidad del producto, y un 30% lo hace de acuerdo a la rentabilidad del producto.

Pregunta 18.

¿Cuál es el canal de distribución que utiliza la empresa?

Objetivo:

Identificar cuáles son los canales de distribución o comercialización empleados por las empresas para la venta de los productos a los clientes.

Tabla No. 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Mayorista-Detallista-consumidor final</i>	20	40%
<i>Mayorista-consumidor final</i>	15	30%
<i>Otros</i>	15	30%
Total	50	100%

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta realizada a las empresas en estudio, el 40% define que el canal para comercializar sus productos es mayorista-detallista-consumidor final, y sólo un 30% establece que mayorista-consumidor final; además de otros canales diferentes.

Ejemplo: Venta directa al consumidor.

Pregunta 19.

¿Actualmente, posee créditos con alguna institución bancaria?

Objetivo:

Determinar si las empresas hacen uso de financiamiento, para un mejor desarrollo en sus operaciones.

Tabla No. 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	64%
No	18	36%
Total	50	100%

Comentario:

Del total de los encuestados, el 64% establece que tienen préstamos bancarios; lo que significa que la mayoría enfrenta cuotas de pago de capital e intereses. Además el 36% afirma que no posee préstamos, porque no considera necesario endeudarse para el desarrollo de sus actividades.

Pregunta 20.

¿Existe planificación de las actividades que realiza la empresa?

Objetivo:

Conocer si se elabora una planificación de las distintas actividades que se ejecutan dentro de la empresa.

Tabla No. 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Si</i>	37	74%
<i>No</i>	13	26%
Total	50	100%

Comentario:

De acuerdo a las encuestas realizadas se determinó que el 74% de las empresas planifica todas las actividades, mientras que un 26% dijo que no lo hacen por diversas causas.

Pregunta 21.

¿Existe un control sobre el inventario de mercadería?

Objetivo:

Conocer si existe un control sobre las existencias de los productos dentro de las empresas.

Tabla No. 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Si</i>	45	90%
<i>No</i>	5	10%
Total	50	100%

Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos se considera que un 90% de las empresas manifiestan que hay un control sobre las existencias de los productos. También un 10% estableció que no lo realizan.

Pregunta 22.

¿Existe un control sobre los recursos financieros de la empresa?

Objetivo:

Determinar si existe un control adecuado de los recursos monetarios que poseen las empresas.

Tabla No. 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Si</i>	47	94%
<i>No</i>	3	6%
Total	50	100%

Comentario:

De acuerdo a las encuestas efectuadas a las empresas se determinó que el 94% afirmó que realiza un control de todos los recursos financieros; ya que les permite conocer la situación económica en que se encuentran. Además existe un 6% que opina que no lo llevan a cabo.

Pregunta 23.

¿Cuáles son los gastos de venta en que incurre la empresa?

Objetivo:

Determinar los elementos que componen los gastos de venta que poseen las empresas.

Tabla No. 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Sueldo al personal de venta</i>	50	100%
<i>Impuestos</i>	50	100%
<i>Alquileres</i>	49	98%
<i>Energía</i>	50	100%
<i>Agua</i>	50	100%
<i>Teléfono</i>	49	98%
<i>Papelería y útiles</i>	43	86%
<i>Depreciación</i>	18	36%
<i>Lubricantes y mantenimiento</i>	13	26%
<i>Viáticos</i>	13	26%
<i>Bonificaciones</i>	9	18%
<i>Otros</i>		

Comentario:

Para el cálculo del dato porcentual se tomaron en cuenta las 50 empresas. De acuerdo a los resultados obtenidos los gastos de venta que más utilizan es sueldos al personal, impuestos, energía, agua. También un 98% opina que posee gastos por alquiler y teléfono.

Pregunta 24.

¿Cuáles son los gastos de administración en que incurre la empresa?

Objetivo:

Determinar cuáles son los componentes de los gastos de administración que poseen las empresas.

Tabla No. 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Sueldo al personal de Oficina</i>	31	62%
<i>Viáticos</i>	22	44%
<i>Prestaciones sociales</i>	22	44%
<i>Impuestos</i>	47	94%
<i>Pago de energía</i>	48	96%
<i>Teléfono</i>	49	98%
<i>Agua</i>	45	90%
<i>Depreciaciones</i>	27	54%
<i>Papelería y útiles</i>	30	60%
<i>Seguros</i>	27	54%
<i>Otros</i>		

Comentario:

De acuerdo a los datos obtenidos, se observó que los gastos de administración en que más incurren los encuestados son: comunicaciones, pago de energía, agua e impuestos.

ANEXO 3
LISTA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS QUE
PROPORCIONARON INFORMACIÓN

	<i>Dirección</i>
COMERCIAL ROSSY	Av. Castro Morán, 5ª. Calle Pte. # 19. Mejicanos.
COMERCIAL RABEL	Av. Castro Morán, 1ª. Calle Pte. # 6. Mejicanos.
ALMACÉN COLOR TELAS	Av. Castro Morán, Calle Pte. # 12. Mejicanos.
BAZAR KARENCY	Calle Principal Durán, Local # 8, Mejicanos.
BAZAR CECY	Calle Principal Durán, Local # 20. Mejicanos.
BAZAR LA MODA	Calle Juan Aberle, 1ª. Calle Poniente, Local # 2. Mejicanos.
ALMACÉN LUPITA	Calle El Calvario, 1ª. Av. Norte, Local # 5. Mejicanos.
COMERCIAL JOSUÉ	Calle Principal, 1ª. Av. Sur, Local # 15. Mejicanos.
BAZAR CAROLINA	Calle El Calvario, 1ª. Calle Poniente # 3. Mejicanos.
ALMACÉN DOMÍNGUEZ	Calle Principal Durán, Local # 4. Mejicanos.

	Dirección
CALZADO CESAR	Av. Castro Morán, 1 ^a . Calle Pte. Local # 7. Mejicanos.
CALZADO RODRÍGUEZ	Calle El Calvario, 1 ^a . Av. Sur, Local # 20. Mejicanos.
CALZADO SARA	Calle El Calvario, 1 ^a . Av. Sur. Local # 20. Mejicanos.
CALZADO LUPITA	Avenida Juan Aberle, 2 ^a . Calle Poniente, Local # 7. Mejicanos.
ZAPATERÍA LAURA	Av. Castro Morán, 1 ^a . Av. Norte, Local # 17. Mejicanos.
ZAPATERÍA OSCAR ARMANDO	Calle El Calvario, 3 ^a . Avenida Norte, Local # 21. Mejicanos.
CALZADO ESTHER	Calle Principal y 2 ^a . Av. Nte. Local # 2. Mejicanos.
ZAPATERÍA SAN PEDRO	Avenida Juan Aberle, 2 ^a . Calle Poniente, Local # 7. Mejicanos.
CALZADO SALINAS	Av. Castro Morán, 1 ^a . Calle Poniente, Local # 12. Mejicanos.
CALZADO SAGRADO CORAZÓN	Calle El Calvario, 3 ^a . Av. Norte, Local # 9. Mejicanos.
TIENDA WALTER	Calle Principal, Local # 7, Mejicanos.

	Dirección
TIENDA ARGENTINA	Av. Castro Morán, Local # 5. Mejicanos.
COMERCIAL STANLY	Av. Castro Morán, Local # 7, Mejicanos.
TIENDA AMINTA	Mercado Municipal, Edif. # 2 de Mejicanos.
TIENDA MERCEDES	Calle principal, Local # 9, Mejicanos.
TIENDA RAMÍREZ	Calle Principal, 2 ^a . Y 3 ^a . Calle Oriente. Local # 18. Mejicanos.
TIENDA MI SURTIDITA	Calle Principal, Local # 4, Mejicanos.
TIENDA YESSICA	Mercado Municipal, Edif. #3 Local # 9. Mejicanos.
TIENDA SUPERCERILAC	Calle Principal, Local # 5, Mejicanos.
TIENDA FLOR BLANCA	Av. Castro Morán, Local # 460. Mejicanos.
FERRETERÍA SELECTRIC	Av. Castro Morán, 1 ^a . Calle Poniente, Local # 6. Mejicanos.
FERRETERÍA ALAS ALAS	Av. Castro Morán, Local # 5. Mejicanos.

	Dirección
<i>FERRETERÍA DOMÍNGUEZ</i>	<i>Calle Principal Durán, 1ª. Av. Sur, Local # 10. Mejicanos.</i>
<i>FERRETERÍA CUSCATLÀN</i>	<i>Calle Principal Durán, Local # 12. Mejicanos.</i>
<i>FERRETERÍA NURIA</i>	<i>Calle San José, 2ª. Calle Pte. Local # 8. Mejicanos.</i>
<i>FERRETERÍA DANNY</i>	<i>Calle Principal, Local # 4, Mejicanos.</i>
<i>FERRETERÍA ARIAS</i>	<i>Calle Principal Durán 1ª. Av. Norte, Local # 5. Mejicanos.</i>
<i>FERRETERÍA CASTRO</i>	<i>Calle El Calvario, 2ª. Calle Poniente, Local # 2. Mejicanos.</i>
<i>FERRETERÍA DORITA</i>	<i>Calle Principal, Local # 25. Mejicanos.</i>
<i>FERRETERÍA ALFARO</i>	<i>Av. Castro Morán, 3ª. Calle Poniente, Local # 6. Mejicanos.</i>
<i>FERRETERÍA SAN LUIS</i>	<i>Calle El Calvario, 2ª. Av. Sur, Local # 6. Mejicanos.</i>
<i>FERRETERÍA SÁNCHEZ</i>	<i>Calle El Calvario 2ª. Calle Poniente. Local # 19. Mejicanos.</i>
<i>LIBRERÍA Y PAPELERÍA PATTY</i>	<i>Calle Principal, Local # 23. Mejicanos.</i>

	Dirección
<i>LIBRERÍA Y PAPELERÍA DAVIS</i>	<i>Av. Castro Morán 3ª. Y 4ª. Calle Oriente # 21. Mejicanos.</i>
<i>LIBRERÍA SALINAS</i>	<i>Calle El Calvario, 1ª. Av. Sur, Local # 2. Mejicanos.</i>
<i>FARMACIA CENTRAL</i>	<i>Av. Castro Morán, Local # 16. Mejicanos.</i>
<i>FARMACIA SAGRADA FAMILIA</i>	<i>3ª. Av. Poniente Local # 5. Mejicanos.</i>
<i>FARMACIA EL MILAGRO</i>	<i>4ª. Av. Sur. Local # 6. Mejicanos.</i>
<i>FARMACIA EL ÁNGEL</i>	<i>7ª. Av. Sur, Local # 27. Mejicanos.</i>
<i>FARMACIA LA ASUNCIÓN</i>	<i>Calle El Calvario, 2ª. Av. Sur. Local # 41. Mejicanos.</i>

PEQUEÑAS EMPRESAS QUE NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN

	Dirección
PANADERÍA EL ROSARIO	Av. Castro Morán, 3ª. Calle Oriente. Local # 7. Mejicanos.
PANADERÍA LA DIVINA PROVIDENCIA	2ª. Calle Poniente, Local # 22. Mejicanos.
FARMACIA CECLISA	3ª. Av. Y 5ª. Calle Poniente local # 30. Mejicanos.
FARMACIA BOLÍVAR	2ª. Av. Norte y 4ª. Calle Poniente, local 11 B. Mejicanos.
FARMACIA SAN JUAN	Calle Principal. Local # 29. Mejicanos.
TIENDA EL TÍO	Calle Calvario, 3ª. Av. Norte, Local # 2. Mejicanos.