

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**“TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS
IMPORTADORAS, EDITORAS Y COMERCIALIZADORAS DE LIBROS, REVISTAS Y OTROS EN EL
ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Ángel Medardo Escobar Melgar

David Alberto Benítez Navarrete

Jorge Luis Osegueda

PARA OPTAR AL GRADO DE:

Licenciado en Contaduría Pública

Diciembre del 2011

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretario General	:	Doctora Ana Leticia de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Master Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Director	:	Master Jonny Francisco Mercado Carrillo Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Jurado Examinador	:	Master Juan Vicente Alvarado Rodríguez Master Jonny Francisco Mercado Carrillo

Diciembre 2011

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco inmensamente a Dios que me ha permitido cumplir mis metas, por ayudarme a levantarme de los momentos más difíciles de mi vida.

A mis padres Alicia del Carmen Melgar y José Rubén Escobar por brindarme todo lo necesario para terminar mis estudios, a mi hermano Misael de Jesús Escobar y sobre todo a la mujer que me dio la vida Irma Teresa Escobar que me dio todo su apoyo en vida durante 20 años y 4 desde el cielo.

En general a todas las personas que directa o indirectamente me han apoyado, en especial a Adela de Melgar, Norma de Vides, Héctor Antonio Flores, René Arévalo, Marbely Pocasangre y al grupo Nueva Misión, gracias a todos.

Ángel Medardo Escobar Melgar

Este triunfo se lo dedico a Dios Todopoderoso por ser mi guía y mi fortaleza, en los momentos más difíciles siempre estuvo presto a tenderme su mano, nunca me dejo caer.

A mi familia y especialmente a mi madre Bertha Estela Navarrete por haberme inculcado la fe y el hábito de estudio y de lucha para salir adelante y hacer frente a las adversidades.

A mi futura esposa kimberly Barrientos porque fue mi apoyo incondicional durante todo este tiempo, por esa confianza depositada en mí.

David Alberto Benítez Navarrete

A Dios Todopoderoso por brindarme vida y la inteligencia necesaria para afrontar este gran reto y superarlo con solvencia.

A mi abuela Laura Hernández Viuda de Osegueda por aceptarme como un hijo; educarme y enseñarme a buscar mejores alternativas de vida, pero sobre todo por su entrega y el amor que me ha brindado.

A mi novia Claudia Marlene Henríquez Campos por apoyarme, confiar en mí e inyectarme de vibras positivas para seguir adelante, y por no dejarme caer cuando todo parecía que no existía remedio.

Jorge Luis Osegueda

A nuestros asesores Master Jonny Francisco Mercado Carrillo y Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez por guiar nuestro proceso e interesarse en su realización.

El grupo

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.1. ANTECEDENTES DE LAS TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS	1
1.1.2. ANTECEDENTES DEL SECTOR EDITORIAL	2
1.2. CONCEPTOS	3
1.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS Y DEL SECTOR EDITORIAL	4
1.4. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS Y DEL SECTOR EDITORIAL.	5
1.5. TIPOS DE PRESUPUESTOS	7
1.6. MÉTODOS PARA PRONOSTICAR VENTAS	8
1.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS	9
1.7.1. VENTAJAS DE LAS TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS	9
1.7.2. DESVENTAJAS DE LAS TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS	11
1.8. IMPORTANCIA	12
1.9. OBJETIVOS	13
1.10. BASE LEGAL Y TÉCNICA	13
1.10.1. BASE LEGAL	14
1.10.2. BASE TÉCNICA	14
1.11. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	19

CAPITULO II: DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA EMPRESA EDITORIAL DMJ, S.A. DE C.V.	21
2.1. IMPORTANCIA	21
2.2. GUÍA PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO PARA LA EMPRESA EDITORIAL DMJ, S.A. DE C.V.	22
2.2.1. SELECCIÓN DE LA EMPRESA MODELO	22
2.2.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	22
a. Antecedentes	22
b. Datos actuales	23
2.2.3. ANÁLISIS EXTERNO	24
a) Análisis del poder de las cinco fuerzas	24
b) Macro ambiente	25
2.2.4. ANÁLISIS INTERNO	27
a) Función de mercado	27
b) Función financiera	28
c) Análisis financiero	31
2.2.5. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS	34
a. Presupuesto de ventas	36
b. Presupuesto de mercadería	37
c. Presupuesto de gastos	38
d. Presupuesto de Cuentas por Cobrar	40
e. Presupuesto de Cuentas por Pagar	41
f. Presupuesto de Efectivo	42
g. Estado de resultados proyectado	43
h. Balance general proyectado	44

2.3.	MANUAL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO	46
a.	Formulación de objetivos	46
b.	Flexibilidad	46
c.	Organización a través de la cual funcionará el presupuesto	47
d.	Duración del período presupuestario	49
e.	Procedimiento para la elaboración y aprobación del presupuesto	50
f.	Fechas en las que deberán estar listas las cédulas e informes presupuestarios	50
g.	Recursos necesarios	50
	BIBLIOGRAFÍA	52
	ANEXOS	54

RESUMEN EJECUTIVO

La realización del presente trabajo de investigación surgió por la necesidad en las empresas importadoras, editoras y comercializadoras de libros, revistas y otros de una herramienta financiera que les permita lograr una adecuada toma de decisiones; ya que en la actualidad dichas organizaciones mantienen sus recursos en desequilibrio con respecto a las actividades que efectúan, lo anterior, aunado al inadecuado control sobre las transacciones menores y la falta de políticas, metas, objetivos o estrategias, conllevan a aumentar los costos sin brindar mayores beneficios económicos por el producto que se ofrece, dificultando así, el importante proceso de identificación de las mejores alternativas que contribuyan a la eficiencia financiera, por lo que no les es factible a los administradores tener una organización acorde a las funciones propias de la entidad e incrementar su presencia en el mercado, a través de la decisión anticipada de las necesidades de dinero y la correcta aplicación sobre el destino de sus derechos y obligaciones.

Ante la situación anterior se elaboró un sistema presupuestario que funcione como una herramienta útil para sustentar la planeación y la toma de decisiones; además de reforzar el control administrativo de las operaciones; La metodología para lograr su consecución se enmarcó en un estudio hipotético-deductivo, fundamentando la investigación con recopilación de información bibliográfica, a través de fuentes secundarias disponibles, también se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos primarios, con preguntas cerradas, que permitieron brindar una respuesta al problema encontrado.

Entre los resultados significativos que arrojó la investigación están que las empresas en estudio no aplican técnicas presupuestarias, en la mayor parte de ellas, su base fundamental es la experiencia; no poseen las herramientas financieras adecuadas, ya sea por desconocimiento o por ahorro de recursos, sin embargo están dispuestos a tomar en cuenta las herramientas denominadas técnicas presupuestarias para mejorar los flujos de efectivo futuros de la entidad, para evitar crisis financieras, mejorar el control en el desempeño y la operatividad.

Por lo anterior, es evidente que estas entidades necesitan utilizar técnicas presupuestarias que les asegure la minimización de gastos y la maximización de ingresos, la dirección correcta de las operaciones y la reducción de riesgos significativos que disminuyan la capacidad de crecimiento de la entidad, por lo cual, se convierten en una herramienta necesaria.

INTRODUCCIÓN

El sector editorial en El Salvador surge con la aparición de ciertas editoriales nacionales que se lanzan en la búsqueda de la excelencia académica a través del fomento de la lectura, pero no fue hasta en la década de los noventa cuando entraron transnacionales la mayoría proveniente de España, las cuales introdujeron sus productos de manera gradual y tenaz, estas empresas desde sus inicios han tenido erogaciones innecesarias que a pesar del incremento en ventas año con año, no se ha visto un crecimiento sostenido el cual permita el flujo de efectivo hacia la entidad, es por eso que estas empresas necesitan de un mecanismo de control administrativo que les permita lograr la eficiencia en sus operaciones, así como de proporcionar la garantía del correcto uso y aplicación de fondos, además de corregir posibles desviaciones que se vayan dando en el ciclo normal de la empresa, es por ello que el tema denominado: técnicas presupuestarias para la toma de decisiones en las empresas importadoras, editoras y comercializadoras de libros, revistas y otros en el área metropolitana de san salvador, busca dar solución a la mala administración, a través del conocimiento de sus operaciones futuras.

El trabajo de investigación consta de las siguientes partes:

En el primer capítulo se encuentra la sustentación teórica del mismo, es decir generalidades, historia, tanto de los presupuestos como de las editoriales, además de contener el diagnóstico de la investigación elaborada, en el que se analiza la situación actual con base a las técnicas de recopilación de datos.

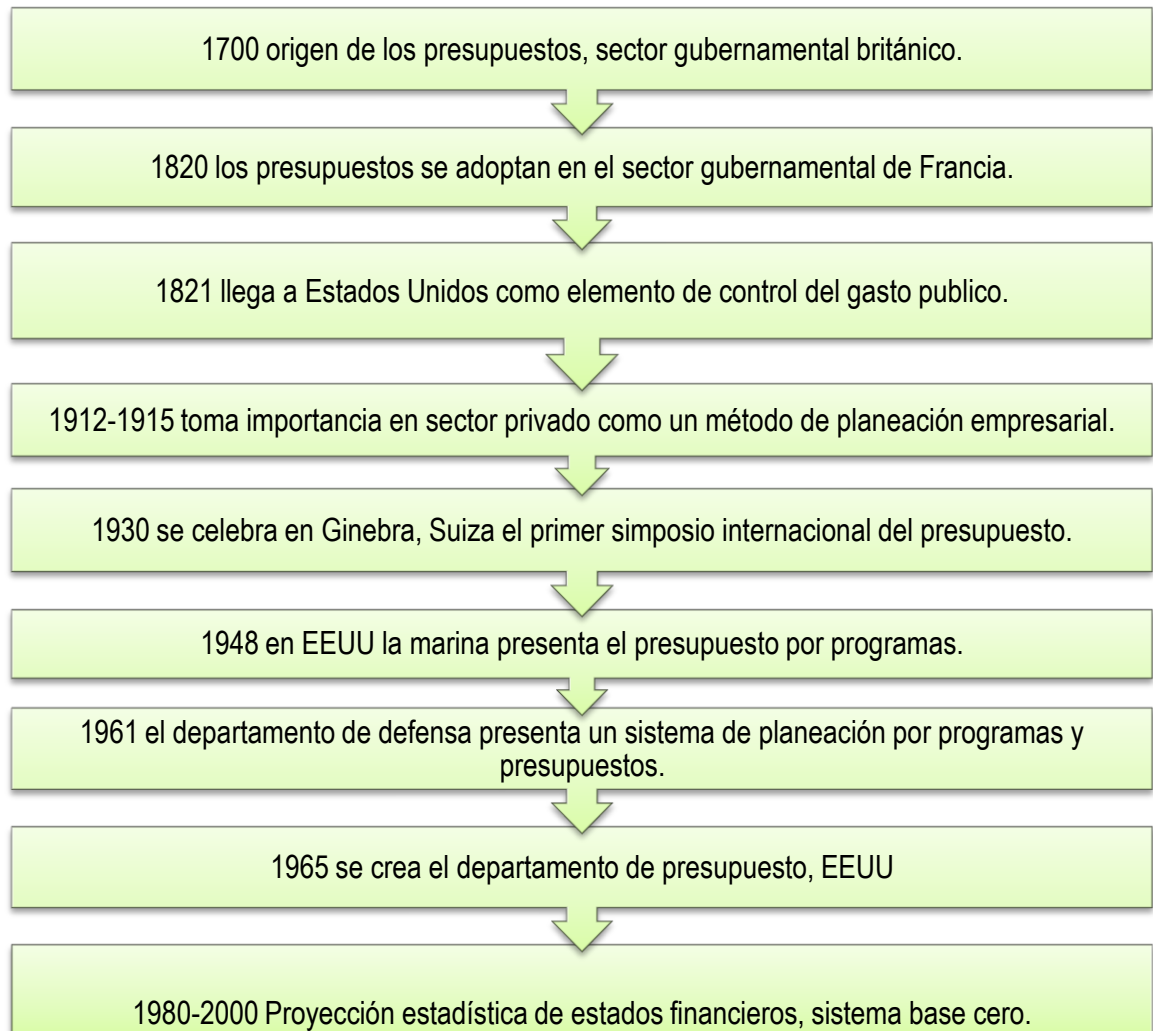
En el segundo capítulo se trata de dar respuesta a la problemática por medio del entendimiento de los resultados obtenidos, concluyendo en una propuesta de aplicación de técnicas presupuestarias para la toma de decisiones en las empresas antes mencionadas.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1.ANTECEDENTES

1.1.1. ANTECEDENTES DE LAS TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS¹

Figura N° 1: Cronología de los antecedentes de las técnicas presupuestarias



¹Bourbano Ruíz Jorge E. "Presupuestos", Enfoque Moderno de Planeación y control de recursos

1.1.2. ANTECEDENTES DEL SECTOR EDITORIAL

Siglo V a. C.

430 a.C los romanos tuvieron sellos que imprimían sobre objetos de arcilla

Siglo XI

Entre 1041 y 1048, Bì Shēng inventó en China el primer sistema de imprenta

Siglo XV

1440 surge la imprenta moderna de la mano de Johannes Gutenberg.²

1476 se funda Oxford University Press (OUP), la casa editorial más antigua conocida³

Siglo XVI

1534 En Inglaterra se crea la segunda editorial más antigua, Cambridge University Press ⁴

1535 llega la primera imprenta a América, en la ciudad de México

1584 de México pasó al Perú

Siglo XVII

1641 Se fabrica la primera imprenta artesanal en Texistepeque, El Salvador

1660 Nace la primera imprenta en Centro América, antigua Guatemala

Siglo XIX

1821 se edita el libro miscelánea del istmo de Panamá

1824 comienza a funcionar la primera imprenta industrial en El Salvador

² Imprenta [en línea]. Disponible en:

<<http://es.wikipedia.org/wiki/Imprenta#Historia>> [Consulta 28 de julio de 2011]

³ Oxford University Press [en línea]. Disponible en:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Oxford_University_Press> [Consulta 28 de julio de 2011]

⁴ Cambridge University Press [en línea]. Disponible en:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cambridge_University_Press> [Consulta 28 de julio de 2011]

Siglo XX

1953 Reynaldo Galindo Pohl, fundó la primera editorial del Estado⁵

1969 Surge la primera editorial de carácter privado, Clásicos Roxsil.⁶

1983 En medio de la guerra su fundo El Equipo Maíz

1995-2003 Llegan al país la mayoría de editoriales con franquicias españolas como Editorial Santillana, Grupo Norma, Editoriales la Ceiba, Editoriales Océano, entre otras.

1.2. CONCEPTOS

a) Técnicas presupuestarias

Es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, de los presupuestos, según los programas y proyectos definidos en una entidad.

b) Presupuesto

En términos administrativos Cristóbal Del Río González lo define así: “La estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado”⁷

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización⁸.

⁵ Historia [en línea]. Disponible en:
<<http://www.cultura.gob.sv/dpi/index.php/quienes-somos/informacion-institucional/historia.html>> [Consulta 29 de julio de 2011]

⁶ La historia y las letras de Roxsil [en línea]. Disponible en:
< <http://archive.laprensa.com.sv/20041203/cultura/53548.asp>> [Consulta 29 de julio de 2011]

⁷ Cristóbal Del Río González, Técnica presupuestal, Presupuestal, México D.F. , Editorial Contable y Administrativa 9° Edición, 1980

⁸ Presupuesto [en línea]. Disponible en:
<<http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>> [Consulta 30 de Septiembre de 2011]

1.3.CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS Y DEL SECTOR EDITORIAL

1.3.1. Características de los presupuestos

Las técnicas presupuestarias se consideran abiertas, por el hecho de relacionarse con todos los componentes de la empresa, recibiendo información y proporcionando resultados como instrumento de planificación y control, sus principales características son:

- a) Lo conforman todos los presupuestos tanto los operativos como los financieros, lo que permite dar una idea general de los costos, gastos e ingresos de cada una de las actividades empresariales.
- b) Permite planificar las actividades y controlarlas para asegurar la efectividad y el logro de ellas.
- c) Existe interacción continua entre sus elementos; ya que la elaboración de uno de ellos, es la base para la elaboración de otro.
- d) Al modificar uno de sus elementos, sufre alteraciones en todas sus técnicas.
- e) Busca el equilibrio, adquiriendo información de cada una de las áreas organizativas de la empresa y proporcionando los resultados esperados.
- f) Debe recibir retroalimentación de todas las áreas organizativas, ésta consiste en obtener información que le indique si está alcanzando el equilibrio o si necesita ajustes.

1.3.2. Características del sector editorial

Por su naturaleza el ciclo de negocios para estas entidades es:

- a) Estacionalidad en las ventas
- b) Se encuentran exentos de IVA

- c) No poseen un adecuado sistema de presupuestación
- d) No utilizan totalmente la normativa contable vigente
- e) Realizan presupuestos de manera empírica
- f) El costo de los libros es bajo
- g) Contribuyen al desarrollo intelectual de los pueblos
- h) Por su marco de acción ayudan a reducir el analfabetismo en los países

1.4. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS Y DEL SECTOR EDITORIAL.

1.4.1. Clasificación de los presupuestos⁹

Según su marco de acción éstos se dividen en:

Cuadro N° 1 Categorización de los presupuestos

Flexibilidad	Flexibles o variables: muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones comerciales.
	Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Por lo general, se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.
Por el período que cubren	A corto plazo: se planifica para cumplir con el ciclo de operaciones de la empresa para un año específico.
	A largo plazo: corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.
De acuerdo a su campo de aplicación en la empresa	De operación o económicos: Incluye la presupuestación de rubros económicos como ventas, compras, uso de materiales, mano de obra y gastos operacionales, para períodos posteriores al de la elaboración, generalmente se resume en un Estado de Resultados proyectado.

⁹Bourbano Ruiz Jorge E., "Presupuestos", Enfoque moderno de planeación y control de recursos

	<p>Financieros (Tesorería y capital): comprende el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance, son representativos de este tipo de presupuestos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De tesorería, en éste se consolidan las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios o con salidas de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas, amortización de créditos o proveedores o pago de nómina, impuestos o dividendos. - De erogaciones capitalizables, este controla las distintas inversiones en activos fijos, se expresa el importe en lo particular a la adquisición de terrenos, construcción o ampliación de edificaciones, además de la compra de maquinaria y equipo. También sirve para evaluar las posibles alternativas de inversión y conocer el monto de los fondos requeridos y la disponibilidad de tiempo
Sector en el cual se utilizan	<p>Público: cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Este lo realizan los gobiernos, se hacen con base a los gastos, es decir que estiman los que son necesarios e indispensables para luego determinar la forma de cubrirlos. Su finalidad es satisfacer las necesidades públicas para lograr la estabilidad económica.</p>
	<p>Privado: Los utilizan las empresas particulares como base de planificación para sus actividades empresariales, dirigido a cumplir una meta prevista expresada en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones.</p>

1.4.2. Clasificación del sector Editorial

En El Salvador el sector editorial se encuentra delimitado de acuerdo a su procedencia y actividad de la siguiente manera:

Cuadro N° 2 Distribución del sector editorial

Por su origen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nacionales ✓ Transnacionales
Según su naturaleza o giro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Importadoras y comercializadoras ✓ Importadoras, editoras y comercializadoras ✓ Importadoras, editoras, comercializadoras y exportadoras

1.5.TIPOS DE PRESUPUESTOS

A continuación se indican algunos tipos de presupuestos¹⁰

Cuadro N° 3 Tipos de presupuestos

Ventas	Presenta la cifra más viable para su realización de acuerdo al plan gerencial, es decir que, éste es desarrollado por la administración para usarse como compromiso de alcanzar una meta para el negocio.
Compras	Indica los bienes y servicios que la organización espera consumir durante el plazo del presupuesto.
Gastos operativos	Son las erogaciones que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la entidad. Su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular.
De efectivo	Es el estado que muestra la posición financiera estimada, señalando los ingresos y egresos de dinero que se pronostica habrá de operarse en un período presupuestado.

¹⁰Welsch A. Glenn, Milton W. Ronald, Gordon N. Paul "Planificación y Control de Utilidades" Prentice Hall 1990

Capital	Es una lista valorizada de los proyectos que se presumen convenientemente realizables para la adquisición de nuevos activos fijos y el costo estimado de cada proyecto.
Base cero	Es un proceso operativo de planeamiento y presupuestación que requiere de cada fuente justificar sus requerimientos presupuestarios desde cero sin basarse en períodos anteriores, es decir, que se le da un tratamiento como una operación totalmente nueva.

1.6.MÉTODOS PARA PRONOSTICAR VENTAS¹¹

Existe una variedad considerable de métodos, entre los más conocidos se encuentran los siguientes:

a) Estadísticos

- i. De tendencias: Tiene como requerimiento el uso de datos históricos para seleccionar un año base que sea típico.
- ii. Incremental: No necesita ninguna fórmula estadística, es estadístico porque se basa en datos cronológicos, es decir, hace uso de la regla de tres.
- iii. Mínimos cuadrados: Se utiliza para buscar valores desconocidos usando como referencia otras muestras del mismo evento. Para ello se hace uso de las fórmulas de línea recta: $Y = a + b(x)$.

¹¹Welsch A. Glenn, Milton W. Ronald, Gordon N. Paul "Planificación y Control de Utilidades" Prentice Hall 1990

- iv. **Análisis de correlación:** Se correlacionan únicamente 2 variables, la dependiente y la independiente y partiendo del resultado del uso de la fórmula se determina si hay o no relación entre las dos variables en estudio.
- v. **Combinación de factores:** Constituye el método más completo debido a que se combinan varios factores, como por ejemplo económicos, administrativos o de ventas. Éstas variables se toman en cuenta para pronosticar las ventas del período requerido.

b) No estadísticos

Se basan en la opinión de los vendedores y ejecutivos además de las expectativas de la gerencia, no necesitan una serie de datos.

1.7.VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS

1.7.1. VENTAJAS DE LAS TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS

a) De planeación

- i. Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimientos de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia buena dirección y eficiencia.
- ii. Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable que pudiera traer consecuencias negativas.
- iii. Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas etc.)

- iv. Influye para utilizar al máximo el capital propio y prever necesidades oportunamente.

b) De organización

- i. Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la Técnica Presupuestal a implantarse, desarrollarse, etc.
- ii. Obliga a establecer en la entidad divisiones funcionales por departamento, y quizá modificar su estructura.

c) De coordinación

- i. Se establecen flujos de operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la entidad.
- ii. Obliga a todos los departamentos de la entidad a que colaboren de forma unánime para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.

d) De dirección

- i. Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valuadas, y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases.

e) De control

- i. Es un medio para soportar, pulsar, seguir, y comprobar los resultados, es decir es un instrumento de vigilancia y supervisión.

- ii. Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los límites presupuestados.
- iii. Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.
- iv. Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.
- v. Delimita responsabilidades en todos los niveles.

f) De personal

- i. Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.
- ii. Simplifica la función de dirección y autoridad.
- iii. Elimina la responsabilidad de juicio individual erróneo.
- iv. El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, a estimular la iniciativa, y a una mejor calidad de personal ejecutivo.

En general, las ventajas del control presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades; dando lugar a tomar decisiones oportunas para obtener mejoras notables.

1.7.2. DESVENTAJAS DE LAS TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS

- a) Está basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, que como toda actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a

imprevisibles como disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia y pérdida en el poder adquisitivo de la moneda.

- b) Es un costo, cuando es llevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.
- c) Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones, sustituyen parte de la administración, o privan a los directivos de su libertad de acción y decisión.

1.8.IMPORTANCIA

Las empresas se encuentran en un ambiente de incertidumbre para el logro de sus objetivos, debido a que sus actividades se ven afectadas por factores fuera de su control, por ello, éstas se deben auxiliar de prácticas que les permita planificar y prever sus costos, gastos e ingresos para poseer un mayor conocimiento de sus flujos de efectivo y obtener una herramienta que sirva de base para la toma de decisiones. En ese sentido, una técnica presupuestaria permite controlar los elementos antes mencionados, puesto que provee de bases consistentes para identificar las necesidades económicas que se requieran. Además de poder efectuar comparaciones entre los resultados reales y los estimados para determinar las causas de las variaciones y establecer medidas correctivas para alcanzar sus objetivos.

El proceso de planificación presupuestaria, varía según el tipo de actividades que se realizan, sin embargo, posee un procedimiento base como lo es:

Las estrategias de la empresa, puesto que de ahí parten las instrucciones generales para todas sus aéreas, y se deben tomar como base las políticas para elaborar los presupuestos a partir de

las directrices recibidas, considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos enmarcados.

Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar los planes.

1.9.OBJETIVOS

Los objetivos fundamentales que se pretenden lograr con la implementación de Técnicas Presupuestarias son los siguientes:

- a) Proporcionar al sector editorial las herramientas presupuestarias básicas la cual mediante su aplicación le ayuden a mejorar la situación financiera.
- b) Proveer al personal administrativo y de operaciones, el desarrollo y conocimiento de las diferentes tareas que se realizan en la empresa, esencialmente en las tareas de compra y de venta.
- c) Brindar un instrumento de apoyo administrativo, que le permita ordenar las actividades y operaciones en el menor tiempo posible.

1.10. BASE LEGAL Y TÉCNICA

Con el objeto de disponer de un marco de referencia, se presenta a continuación un resumen de las principales normativas técnicas y legislación aplicable, relacionadas al trabajo de investigación.

1.10.1. BASE LEGAL

Dentro del marco legislativo se aplicará la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios en relación al artículo 174 correspondiente a la exención por la impresión de libros.

Además la Ley de Imprenta y la Ley del Libro en el artículo 8 y 6 respectivamente, establecen la exención de impuestos y todo tipo de gravamen a las empresas que editen e impriman libros, sin embargo este fue derogado en lo relativo a exenciones de derechos arancelarios de importación.

De no utilizar correctamente los incentivos fiscales antes citados, se sancionará con la suspensión o la cancelación del beneficio y con multas hasta por el monto que debió haber pagado en concepto de impuesto.¹²

También se le aplicará la Ley de Propiedad Intelectual, con esta se busca evitar que imprentas roben obras de autores salvadoreños y centroamericanos, ya que para poder tener la facultad de publicar, distribuir y divulgar una obra por cuenta propia el autor debe ceder a la editora todos los derechos por medio de un contrato de edición.¹³

1.10.2. BASE TÉCNICA

El sector Editorial del país está clasificado como Pequeñas y Medianas Entidades debido a que no tienen obligación pública de rendir cuentas, además publican estados financieros con

¹² Art. 18 de la LEY del Libro [en línea]. Disponible en:
<<http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/12e70dd9f565593b86256d4800707826/5c769a06205c245506256d02005a3856?OpenDocument>>

¹³ Art. 57-A de la Ley de Propiedad Intelectual[en línea]. Disponible en:
<<http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ef438004d40bd5dd862564520073ab15/3dc53636f10d8c2f0625644f006a4dcb?OpenDocument>>

propósitos de información general para usuarios externos¹⁴. Por lo tanto están obligadas a aplicar Normas Internacionales de información Financiera para la Pequeña y Mediana Empresa.

1.11. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

El universo de estudio para esta investigación fue de 30 empresas que se dedican a la importación, edición y comercialización de libros, revistas y otras publicaciones, de las cuales únicamente 16 brindaron su contribución para completar el cuestionario que se les proporcionó, 10 ofrecieron evasivas o directamente se negaron a resolverlo, las 4 restantes no se encontraron con el nombre comercial, ni en las direcciones proporcionadas por la DIGESTIC, por tanto, el análisis de los resultados obtenidos se hará a través de una muestra de 16 entidades, que representan el 53.33% de éstas para éste rubro, cabe mencionar, que en las anteriores se encuentran las empresas con mayor peso económico dentro del mercado.

El presente diagnóstico, se elaboró con base a los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, y para efectos de adquirir un mejor entendimiento de la contribución de las técnicas presupuestarias en los diferentes departamentos de la empresa, se separaron las interrogantes del cuestionario en área financiera y administrativa, lo que facilitó el proceso de individualización de los puntos débiles respecto a la problemática planteada, otorgándoles su respectiva importancia dentro de las actividades que efectúan, culminando así en la consecución de las mejores conclusiones para el trabajo y por ende el logro de los objetivos planteados; a continuación se explican las dos grandes áreas establecidas con anterioridad.

a) Administrativa

Su función principal se enmarca en la planificación, coordinación, dirección y ejecución de las labores a realizar, lo cual la convierten en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

¹⁴ Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, "NIIF para las PYMES", Edición 2009, Sección 1, p.1.2

La aplicación de técnicas presupuestarias es de vital importancia para la compañía, ya que éstas aportan los procedimientos que se utilizan para confeccionar los presupuestos, con los cuales se justifican los gastos, costos, ingresos y la toma de decisiones para períodos futuros, por otra parte, a pesar de los múltiples beneficios que conlleva su aplicación, éstos se realizan con base a conocimiento empírico sobre las actividades de la empresa, identificando la planeación establecida para lograr objetivos como el elemento más importante para elaborarlos.

La principal bondad de utilizar presupuestación con bases científicas se ve reflejada en la disminución de costos, debido que los resultados que arroja ésta metodología se encuentran bien sustentados en el manejo eficiente y eficaz de los recursos que posee la entidad, de ésta manera las áreas de ventas y compras son las más beneficiadas, por medio de la planeación de los requerimientos de las operaciones del negocio.

Por otra parte, se determinó que la mayoría de los encuestados, basados en la experiencia y la pericia en el área, colocan al gerente financiero como la persona encargada de elaborar los presupuestos y para una mejor aplicación y comprensión, el gerente general es quien brindará su punto de vista positivo en cuanto al acierto de los parámetros incluidos en ellos, asimismo, éste deberá apoyar y asesorar el proceso de organización y ejecución de los anteriores; cabe mencionar que la coordinación de ideas y el compromiso de la ejecución de los presupuestos es posible a través de un comité, el cual ayudaría a analizar la situación de la entidad y debería estar conformado por el propietario y el contador, quienes poseen un mayor conocimiento del negocio y sus actividades. **(Ver cuadro N° 4)**

b) Financiera

Ésta se encarga de identificar los recursos económicos, humanos y tecnológicos necesarios para llevar a cabo la función de la entidad.

Cuadro N° 4 Preguntas asociadas al área administrativa

N° de pta.	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Las técnicas presupuestarias tienen mucha importancia para la empresa.	8	50%
2	La aplicación de presupuestos es eficiente para los gastos, costos, ingresos y la toma de decisiones.	11	69%
3	El conocimiento empírico es el más utilizado para realizar los presupuestos.	11	69%
4	El elemento más importante para elaborar presupuestos es la planeación.	12	75%
8	El área de ventas y compras son las más beneficiadas en el proceso de presupuestación.	8	50%
9	Los beneficios que conlleva utilizar bases científicas en la elaboración de presupuestos es el ahorro de costos.	3	19%
14	El encargado de preparar los presupuestos es el gerente financiero.	7	44%
15	La aprobación o rechazo de los presupuestos, se efectúa a través de los gerentes.	8	50%
17	El gerente es quien asesora el proceso de presupuestación	8	50%
18	El comité de presupuestos ayudaría a analizar la situación presente de la empresa	8	50%
19	El propietario y el contador de la empresa son las personas más idóneas para integrar el comité de presupuestos	4	25%

Las políticas de la empresa son la base para la elaboración de los presupuestos, puesto que en ellas se encuentran los lineamientos generales y específicos para el desarrollo óptimo de su actividad comercial, y debido a la falta de asignación de fondos para su eficiente ejecución, los recursos económicos se posicionan en el principal obstáculo para utilizar técnicas presupuestarias; sin embargo, éstas consideran que los métodos basados en la experiencia del negocio proveen los resultados esperados por la administración, cabe mencionar que según las literaturas y los conocimientos de los profesionales en el área, establecen que la manera más eficiente de realizar presupuestos, es basándose en estimaciones programadas, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados obtenidos. Se identificó que el

presupuesto de ventas es el que presenta mayor relevancia, debido que éste es utilizado para determinar la tendencia de los ingresos futuros e identificar si éstos incrementarán a través de mayores volúmenes de ventas, no obstante, estos son elaborados una vez al año y parten de los resultados obtenidos en el ciclo corriente del negocio.

Establecido lo anterior, se puede concluir que los presupuestos elaborados y analizados con las competencias apropiadas, proporcionan resultados eficaces acorde a los requerimientos de la empresa, y poseen un impacto importante en el proceso de toma de decisiones. **(Ver cuadro N° 5)**

Cuadro N° 5 Preguntas asociadas al área Financiera

N° de pta.	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
5	El parámetro más eficiente para desarrollar los presupuestos son las políticas de la empresa.	10	63%
6	Los recursos económicos son el principal obstáculo para aplicar técnicas presupuestarias con conocimiento científico.	6	38%
7	La metodología utilizada para elaborar los presupuestos contribuye en gran medida para obtener resultados	16	100%
10	La empresa destina pocos recursos para elaboración de los presupuestos.	9	56%
11	Los presupuestos de ventas son los de mayor relevancia para la empresa.	9	56%
12	Los métodos de pronóstico de ventas no son utilizados en la entidad	10	63%
13	Los métodos de determinación de ventas ayudan a conocer si éstas puedan incrementar.	8	50%
16	Las empresas elaboran sus presupuestos una vez al año	11	69%
20	Los presupuestos poseen mucha importancia para el proceso de toma de decisiones.	15	94%

1.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.12.1. CONCLUSIONES

a) Los resultados permiten identificar que las empresas actualmente tienen como principal objetivo la supervivencia en el mercado y no el crecimiento financiero, a través de técnicas que permitan la previsión de las necesidades de recursos.

b) El empresario considera que la elaboración y ejecución de las técnicas presupuestarias, representaría una erogación innecesaria, debido a que no hay una cultura presupuestaria, por lo tanto no tiene conocimiento de los beneficios que ésta aporta a las operaciones de la empresa.

c) Actualmente la editorial toma decisiones basados en el conocimiento y la experiencia del negocio, lo cual impide una correcta distribución de sus recursos para las diversas áreas que posee.

d) Las empresas que utilizan presupuestos utilizan el método empírico para pronosticar sus operaciones futuras.

1.12.2. RECOMENDACIONES

a) Hacer un análisis de la situación actual de la empresa, para identificar sus deficiencias y poder implementar acciones que le garanticen superar los problemas encontrados.

b) Implementar la herramienta presupuestaria para establecer los diferentes beneficios que se podrían obtener con su ejecución y seguimiento.

c) Partiendo de la información que generen las operaciones de ventas, compras y gastos operativos se recomienda proyectar estos rubros tomando en cuenta las variables que intervienen en las operaciones del negocio (Inflación, Aranceles, etc.) para tener una visión clara del futuro de la empresa.

d) Utilizar técnicas de presupuestación científicas que garanticen la integridad de las operaciones que efectúen.

CAPITULO II: DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA EMPRESA EDITORIAL DMJ, S.A. DE C.V.

2.1.IMPORTANCIA

En el capítulo uno de la investigación se presentó el marco teórico concerniente a la importancia de las técnicas presupuestarias para la toma de decisiones, asimismo como los resultados obtenidos en el campo, la cual sirvió de base para concluir que la mayor parte de las empresas importadoras, editoras y comercializadoras de libros revistas y otros ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador, consideran que los presupuestos brindan un punto de vista realista de las transacciones futuras de la entidad, sin embargo, los realizan basados en conocimientos empíricos de las actividades que efectúan.

Actualmente, la competencia y las innovaciones tecnológicas, representan una amenaza importante para la continuidad de las actividades de las empresas, sin embargo en su búsqueda de reducción de costos y gastos, no destinan los recursos suficientes y necesarios para justificar la toma de decisiones de acuerdo a procesos y métodos que provean conocimiento científico; por ello, se ha desarrollado el presente capítulo, con el objetivo de atenuar ésta limitante y proporcionarle al empresario una guía para el desarrollo e implementación de las técnicas presupuestarias que permitirá obtener una visión de la situación económica y las necesidades de recursos óptimas para su funcionamiento, obtenida a través del análisis de los datos comprendidos en los presupuestos.

2.2.GUÍA PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO PARA LA EMPRESA EDITORIAL DMJ, S.A. DE C.V.

2.2.1. SELECCIÓN DE LA EMPRESA MODELO

Las técnicas estadísticas, sirven de herramienta eficiente para realizar estudios científicos con los cuales se quiere conocer la realidad en la que se encuentra el objeto de investigación, tomando en cuenta lo anterior, se seleccionaron 16 empresas que se dedican a la importación, edición y comercialización de libros, revistas y otras publicaciones que se encuentran en el área metropolitana de San Salvador, siendo éstas las que poseen mayor peso económico dentro del mercado, es importante señalar, que por ser similares las condiciones de todas las unidades es válido tomar una en la cual se aplique el marco teórico y sirva de modelo para el resto de las unidades.

La empresa Editorial DMJ, S.A. de C.V., presenta las características necesarias para la aplicación de las técnicas presupuestarias, puesto que: no utilizan los presupuestos para la toma de decisiones, sólo se basan en el conocimiento y la experiencia de las actividades del negocio, sin embargo la administración está consciente de que la herramienta podría ayudarlo a alcanzar sus objetivos, lo anterior justifica su elección y servirá como modelo en la propuesta; la cual se podrá generalizar para las demás.

2.2.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

a. Antecedentes

La empresa pertenece al grupo Quinteros de España, Editorial DMJ, S.A. de C.V. y es bajo la visión de expansión de Jacinto Polanco Director de DMJ Costa Rica que se apertura en el año 1996 la filial en El Salvador, iniciando operaciones en 1997 con domicilio en la ciudad de Antiguo

Cuscatlán, La libertad; está es miembro de Centroamérica norte CAN que la componen los países de El Salvador, Honduras y Guatemala y siendo esta última la que tiene el control administrativo del grupo.

b. Datos actuales

Actualmente cuenta con 73 empleados fijos y 30 temporales, estos últimos se contratan en los meses considerados fuerte para la entidad, a continuación se presenta cuadro con la distribución del personal:

Cuadro N° 6 Empleados de la empresa Editorial DMJ, S.A. de C.V.

1	Gerente General
1	Gerente Financiero
1	Gerente Ventas
1	Gerente Edición
1	Recursos Humanos
1	Contador General
1	Asistente Contable
3	Auxiliares Contables
4	Créditos y Cobros
4	Secretarías
5	Capacitadores
15	Vendedores (3 son coordinadores)
10	Editores
5	Cobradores
2	Facturación
1	Recepcionista
10	Bodega
4	Vigilantes
3	Limpieza (Outsourcing)
30	Empleados Temporales

Esta empresa se encuentra inscrita en el Registro de Comercio, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Alcaldía Municipal y demás instituciones gubernamentales. Dentro de sus objetivos se encuentran ser una empresa que contribuya al desarrollo de la niñez a través de la lectura, atender las necesidades de sus clientes y ofrecer a los consumidores a través de sus canales de distribución (Librerías, Detallistas, Distribuidoras, etc.) una variedad de productos que cumplan con las exigencias del mercado como son la calidad y el precio.

2.2.3. ANÁLISIS EXTERNO

a) Análisis del poder de las cinco fuerzas

i. Rivalidad entre competidores establecidos

Si se analiza la competencia, se disputan el liderazgo Grupo Fantasía, Montaña de Fuego, éstos proveen a institutos, colegios, universidades, y librerías, que distribuyen al consumidor final. Editorial DMJ por su parte se ha hecho un hueco reseñable en el mercado con libros de sus sellos de prestigio internacional.

ii. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado presenta barreras al ingreso de nuevos competidores ya que las empresas establecidas han creado lealtad de los clientes que poseen.

iii. Productos sustitutos

Para el sector editorial el sustituto es básicamente el surgimiento de los “eBooks” y la creación de tablas de lectura digitales (tablet), sin embargo esto solo ha sido posible en países desarrollados como Estados Unidos y otros. En El Salvador se concluye que no representan una amenaza en

el corto plazo, pues no se cuenta con esta tecnología de forma general si no que solo para personas con un alto poder adquisitivo.

iv. Poder de negociación de los clientes

Existen pocas vías para interactuar con los clientes, una de ellas es por medio de la negociación directa con los colegios al momento de presentar la propuesta pedagógica y como práctica usual en el sector editorial se les puede llegar hasta un 20% de descuento y adicionalmente también se les ofrece apoyo y capacitación a maestros de manera gratuita como herramienta de promoción y fidelización. Otra alternativa es por medio de la Feria Internacional del Libro en Centroamérica (FILCEN).

Generalmente el canal de distribución es corto, a través de librerías, kioscos, farmacias, y Centros Comerciales y raramente se da la venta directa.

v. Poder de negociación de los Proveedores

No existen limitantes, ellos están dispuestos en todo momento a brindar sus productos o servicios en el momento que se les soliciten, ya que la empresa siempre ha pagado en el momento oportuno, puede decirse que el poder de negociación del proveedor no puede constituir una amenaza para la empresa.

b) Macro ambiente

i. Ambiente Macroeconómico

Según el Fondo Monetario Internacional se prevé que el PIB crezca de 2.0% a 2.5% y una disminución en la Balanza de pagos en cuenta corriente de -3.8% a -3.5% para el 2012.

ii. Tasa de inflación

Según el Banco Central de Reserva de El Salvador, la inflación a octubre de 2011 se ubicó en 5.44%, reflejando incrementos de precios en la canasta básica en general.

iii. Tasa de interés

Según datos del Banco Central de Reserva de El Salvador, la tasa de interés a Octubre de 2011 para préstamos a menos de un año es del 5.64% y a más de un año del 9.23%. Identificando la mayor actividad económica en los sectores: Personal, Adquisición de Vivienda, Transporte y Comercio.

iv. Ambiente Social Seguridad Pública

Según el Informe del PNUD sobre el Desarrollo Humano para América Central 2009-2010, El Salvador es el país más violento del mundo, llegando a tasas muy elevadas, (63 homicidios por cada 100 mil habitantes), conllevando a consecuencias de libertades perdidas y temor a chantajes o amenazas; además del gasto público generado para paliar los efectos de la violencia, constituyendo la disminución de recursos materiales, económicos y humanos que podrían emplearse en áreas como la educación, la salud y la recreación de las personas, sin embargo, pese a ésta gran epidemia, la empresa no se ve afectada en sus niveles de ventas

v. El desempleo

Según la CIA World Factbook a marzo de 2011 en El Salvador la tasa de desempleo es del 7%, constituyendo uno de los principales problemas sociales que lo aquejan, manifestado esto en el aumento de la demanda en relación con la disminución en la oferta de empleos a nivel nacional,

sin embargo, de acuerdo a los estados financieros y el movimiento de las transacciones de Editorial DMJ, S.A. de C.V., este fenómeno no impacta significativamente en su desempeño.

vi. Ambiente Ecológico

Este es un factor que indiscutiblemente afecta las operaciones de la empresa, ya que la materia prima principal proviene del papel, el cual se elabora con pasta de fibras vegetales, es decir, elementos que están o han estado vivos, por ello, es necesario incentivar a la creación de espacios de reforestación o a la utilización de recursos alternos; para que en el futuro la obtención de materiales no se vea imposibilitada por el calentamiento global que crece con el paso de los días.

2.2.4. ANÁLISIS INTERNO

a) Función de mercado

i. Producto

La entidad tiene una diversidad de productos como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 7 Productos de la empresa Editorial DMJ, S.A. de C.V.

Línea	A				B			C	D	E	F				G
División	A 1	A 2	A 3	A 4	B 1	B 2	B 3	C 1	D 1	E 1	F 1	F 2	F 3	F 4	G 1

ii. Precio

Los precios de venta se determinan de la forma siguiente: Se realiza un retaceo donde se incluye el valor de la factura, seguro, flete, gasto por almacenamiento y tramitación, generalmente, el valor resultante se multiplica por 3.0075187969925; no obstante se consideran los precios de la competencia.

iii. Plaza

El canal de distribución que Editorial DMJ, S.A. de C.V utiliza para hacer llegar los productos a sus clientes es a través de sus asesores, quienes notifican el pedido y la empresa de transporte lleva los libros hasta el destino así señalado. Además de este mecanismo se cuenta con la venta de canal 03, que es venta directa en los colegios en temporada alta, en donde se llevan los libros al cliente y se factura al contado, actualmente se han aperturado dos puntos de venta para descentralizar la venta que se realiza en las instalaciones actuales, esto con el fin de lograr un incremento sustancial en ellas.

iv. Promoción

A clientes potenciales se les pacta un descuento de hasta el 20%, con los colegios se trabaja con comisiones que dependen del volumen de compra, y son desde el 10% hasta el 30%.

b) Función financiera

i. Administración del Efectivo

Se maneja un saldo mínimo de efectivo definido, según análisis de necesidades de desembolsos para un período determinado. Casi todos los ingresos son remesados al banco, conservando sólo lo necesario para las operaciones del negocio.

Cuadro N° 8 Detalle de caja chica Editorial DMJ, S.A. de C.V.

Caja chica	Monto
Contabilidad	\$600.00
Formación	\$500.00
Punto de venta	\$500.00
Total	\$1,600.00

ii. Administración de las cuentas por cobrar

Se maneja una cartera de cobros de 600 clientes, siendo los más importantes los siguientes:

Cuadro N° 9 Cartera de clientes de la empresa Editorial DMJ, S.A. de C.V.

Nombre
Ciente A
Ciente B
Ciente C
Ciente D
Ciente E
Ciente F
Ciente G
Ciente H
Ciente I
Ciente J
Ciente K

Cabe mencionar que se posee un deficiente sistema de cobros, hasta el punto que hay clientes con los que se debe proceder al cobro judicial.

iii. Administración de Inventarios

La empresa ha adoptado como procedimiento hacer inventarios físicos dos veces al año para hacer sus pedidos al proveedor y asegurarse de no tener inventarios mayores a las necesidades, sin embargo este objetivo no es logrado, por lo tanto puede decirse que la Editorial DMJ, S.A. de C.V. no administra bien sus inventarios, lo cual se considera una debilidad.

iv. Administración de Cuentas por Pagar

Se cuenta con dos clases de pasivos, con proveedores del grupo y con los que no son, llamados no grupos, el primero da crédito hasta 120 días y el segundo de 90.

Cuadro N° 10 Proveedores de la empresa Editorial DMJ, S.A. de C.V.

División	Proveedor	Plazo
Grupo DMJ	Estados Unidos	Hasta 120 días
	México	
	España	
	Guatemala	
	Honduras	
	Costa Rica	
	Panamá	
	Colombia	
	República Dominicana	
	Puerto Rico	
	Chile	
	Argentina	

No grupo	Proveedor A	Hasta 90 días
	Proveedor B	
	Proveedor C	
	Proveedor D	
	Proveedor E	
	Proveedor F	
	Proveedor G	

Fuente: creado por el grupo de tesis

c) Análisis financiero

Es importante realizar un análisis financiero porque constituye una técnica que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia.

i. Margen de utilidad neta

En las cuentas de resultados, se observó una disminución en las ventas de 2011 con respecto a 2010, sin embargo, por las disminuciones en las cuentas de gastos y costos el margen neto de utilidad fue de 20% y 24% respectivamente.

Cuadro N° 11 Margen de utilidad

Movimiento	2011	2010	2009
Ventas netas	\$ 7,365,850.68	\$ 11,744,193.52	\$ 9,222,024.92
Utilidad neta	\$ 1,437,215.02	\$ 2,850,595.09	\$ 1,941,155.35
MU	0.20	0.24	0.21

ii. Liquidez inmediata

El índice de liquidez inmediata disminuyó de 0.05 a 0.04 de 2010 a 2011, puesto que se incrementó considerablemente la deuda con respecto al efectivo disponible, lo cual significa que: la empresa únicamente posee cuatro centavos en efectivo para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

Cuadro N° 12 Liquidez Inmediata

Movimiento	2011	2010	2009
Efectivo y equivalentes de efectivo	138,698.81	154,172.42	116,433.89
Pasivo corriente	3,104,078.13	2,854,627.58	2,870,044.82
LI	0.04	0.05	0.04

iii. Endeudamiento

Para éste caso, se identificó que las obligaciones representan el 36% de los activos totales en el 2011; el cual disminuyó en 3% con respecto al año 2010, lo anterior, podría tener como consecuencia niveles de inventarios muy por encima de los requeridos.

Cuadro N° 13 Endeudamiento

Movimiento	2011	2010	2009
Pasivo total	\$ 3,843,989.70	\$ 3,601,124.22	\$ 3,585,617.94
Activo total	\$ 10,770,309.21	\$ 9,272,060.94	\$ 7,555,356.33
Índice	0.36	0.39	0.47

iv. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos y externos de la entidad, clasificándolas en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas al negocio.

Cuadro N° 14 Factores principales que afectan la actividad del negocio

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respaldo internacional. - Diversidad de títulos educativos, drama, acción, suspenso, etc. - 15 años de experiencia en el sector educativo. - Rigor y calidad de sus contenidos. - Innovación en la incorporación sistemática de todo aquello que haga que los instrumentos de aprendizaje utilicen los últimos avances de las ciencias de la educación, las técnicas de comunicación y las nuevas tecnologías. - Conocimiento de las necesidades de materiales didácticos de apoyo y de herramientas de gestión que demandan los profesores y los centros educativos. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Niveles óptimos de Inventarios. - Financiamiento de Proveedores. - Control de Cuentas por Cobrar. - Control de Cuentas por pagar. - Satisfacción de las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible. - Excelente margen de ganancia que le permite ser competitivo. - Excelente servicio al cliente. - Incursión en nuevos mercados nacionales e internacionales. - Previsión de las necesidades económicas, humanas y tecnológicas para suplir la demanda.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - No Utilizan Planeación Estratégica - Falta de Políticas Definidas - Sistema presupuestario empírico - Inaplicación de técnicas financieras idóneas para realizar análisis de las operaciones. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones medioambientales más estrictas. - Innovaciones tecnológicas. -Auge de audio libros y medios electrónicos.

2.2.5. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

Después de analizar el proceso de la planeación estratégica para Editorial DMJ, S.A. de C.V. se elabora una serie de presupuestos correspondientes a los años 2012, 2013 y 2014.

El punto de partida para elaborar los presupuestos lo constituyó el volumen de ventas que se obtuvieron en términos reales durante los años 2009, 2010 y 2011, información que fue proporcionada por los gerentes de la empresa.

Además se establecen metas y estrategias que se esperan implementar durante el horizonte de planeación.

Metas

- Lograr un incremento en las ventas netas durante los siguientes 3 años del 10%.
- Generar como mínimo un rendimiento anual del 6% de las utilidades sobre las ventas.

Estrategias

Las estrategias formuladas en esta propuesta son a nivel de negocio, pues éstas se refieren al plan de actuación directa de una sola empresa. A continuación se presentan las que se han definido para Editorial DMJ, S.A. de C.V. de manera que se logre una mejor comprensión de las áreas funcionales.

De Mercadeo

Estas están encaminadas al logro de una ventaja competitiva en el largo plazo.

- Aumentar la cartera de clientes.
- Otorgar incentivos a los clientes para asegurar la fidelidad de estos.
- Elaborar campañas de incentivación de lectura.

Financieras

Las estrategias que se han diseñado para Editorial DMJ, S.A. de C.V. buscan mejorar la situación financiera de la entidad, a través del fortalecimiento y creación de controles y prácticas que utilizan para suplir las necesidades y responder a la demanda de la población; por tanto, se procura la optimización del proceso de toma de decisiones.

- Conseguir los resultados económicos que permitan la reinversión permanente y la autonomía empresarial, claves del futuro del negocio.
- Mantener los stocks de inventarios suficientes y necesarios.
- Vender en condiciones similares a los de la competencia, otorgar créditos, facilidades e incentivos.
- Establecer un sistema presupuestario basado en conocimientos técnicos, para identificar los ingresos y egresos en los que se incurrirán.
- Identificar las épocas estacionarias para mantener los recursos adecuados con los cuales seguir con la actividad económica de manera normal.
- Utilizar el análisis financiero para la toma de decisiones.

a. Presupuesto de ventas

Cada año inicia con las ventas proyectadas en el pronóstico y se realiza un prorrateo en las líneas de los sellos que posee las editoriales (ver anexo 15 y 16).

Proyección para el año 2012

Para obtener la proyección del año 2012 se realizaron los siguientes procedimientos.

- a) Se identificaron las cantidades vendidas por cada vendedor hacia las instituciones educativas, librerías y otros clientes, además de incluir las ventas realizadas por los establecimientos de la editorial.
- b) Se establecieron 7 líneas de productos, las cuales se resumen por paquetes; éstos se subdividen según su contexto educativo.
- c) Se elaboró un cuadro consolidado en el que se presentan el total de los productos vendidos de los diferentes paquetes de productos. (ver anexo 4)

EDITORIAL DMJ, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS EN DÓLARES
PERIODO: AÑOS 2012, 2013, 2014

	2012	2013	2014
Ventas proyectadas	\$ 8,769,286.00	\$ 9,120,057.44	\$ 9,484,859.74
LÍNEA A	\$ 7,299,004.00	\$ 7,590,964.16	\$ 7,894,602.73
LÍNEA B	\$ 236,180.00	\$ 245,627.20	\$ 255,452.29
LÍNEA C	\$ 19,635.00	\$ 20,420.40	\$ 21,237.22
LÍNEA D	\$ 22,256.00	\$ 23,146.24	\$ 24,072.09
LÍNEA E	\$ 19,894.00	\$ 20,689.76	\$ 21,517.35
LÍNEA F	\$ 1,139,122.00	\$ 1,184,686.88	\$ 1,232,074.36
LÍNEA G	\$ 33,195.00	\$ 34,522.80	\$ 35,903.71

ELABORÓ

REVISÓ

APROBÓ

b. Presupuesto de mercadería

Una vez realizado el presupuesto de ventas, se continúa con el presupuesto de mercadería en dólares, que como se planteó anteriormente este valor representa el 35% del precio de venta total, este es el valor de la compra por sello para cada año presupuestado.

Este 35% incluye:

- Costos de flete y seguro
- Valor de las mercancías

EDITORIAL DMJ, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE MERCADERÍA EN DÓLARES
PERIODO: AÑOS 2012, 2013, 2014

	2012	2013	2014
Compras Totales	\$ 3,549,660.60	\$ 3,883,059.44	\$ 4,038,381.82
LÍNEA A	\$ 2,495,339.48	\$ 1,897,741.04	\$ 1,973,650.68
LÍNEA B	\$ 196,328.66	\$ 331,145.36	\$ 344,391.17
LÍNEA C	\$ 26,885.05	\$ 346,877.44	\$ 360,752.54
LÍNEA D	\$ 28,569.22	\$ 363,792.00	\$ 378,343.68
LÍNEA E	\$ 28,178.98	\$ 409,011.20	\$ 425,371.65
LÍNEA F	\$ 248,496.75	\$ 446,915.04	\$ 464,791.64
MUESTRAS	\$ 480,410.50	\$ 61,406.80	\$ 63,863.07
LÍNEA G	\$ 45,451.96	\$ 26,170.56	\$ 27,217.38

ELABORÓ

REVISÓ

APROBÓ

c. Presupuesto de gastos

El presupuesto representa el consolidado de los presupuestos de gastos en la cual se ha tomado como política una disminución de al menos el 5% para los gastos de venta, administración, libros promoción y tributos y donaciones.

En cuanto a los que siguen, las cifras son resultado de los movimientos contables de la entidad en el transcurso del año.

i. Amortizaciones de prototipos

Incluye los desembolsos por edición de libros (Ver anexo 7)

ii. Depreciaciones

Corresponde a un vehículo y a todo el equipo de oficina, esto se detalla en el anexo 6

iii. Estimación para cuentas incobrables

Resulta de multiplicar el saldo de Cuentas por Pagar por el porcentaje asignado según la política número tres (Ver anexo 8)

iv. Estimación por obsolescencia de inventarios

Consecuencia de multiplicar el saldo de la cuenta producto terminado por el porcentaje fijado según política número cuatro (Ver anexo 8)

v. Gastos pagados por anticipado

Contiene el valor por el total de papelería y demás utilizados durante el año (Ver anexo 9)

EDITORIAL DMJ, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS EN DÓLARES
PERIODO: AÑOS 2012, 2013, 2014

Detalle	2012	2013	2014
Gastos de venta	\$ 2,103,590.62	\$ 1,986,107.53	\$ 1,952,079.53
Gastos de administración	\$ 1,961,147.64	\$ 1,847,710.80	\$ 1,805,175.81
Otros Gastos	\$ 117,736.16	\$ 108,773.46	\$ 100,266.46
TOTAL	\$ 4,182,474.41	\$ 3,942,591.79	\$ 3,857,521.80

ELABORÓ

REVISÓ

APROBÓ

d. Presupuesto de Cuentas por Cobrar

EDITORIAL DMJ, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR
PERIODO 2012, 2013, 2014

VENTAS	AÑOS	VENTA AL CONTADO	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	COBRANZA
		15%	10%	35%	40%	
\$ 8,769,286.00	2012					
	AL CONTADO	\$ 1,315,392.90				
	A 30 DIAS		\$ 876,928.60			
	A 60 DIAS			\$ 3,069,250.10		
	A 90 DIAS				\$ 3,507,714.40	\$ 7,453,893.10
\$ 9,120,057.44	2013					
	AL CONTADO	\$ 1,368,008.62				
	A 30 DIAS		\$ 912,005.74			
	A 60 DIAS			\$ 3,192,020.10		
	A 90 DIAS				\$ 3,648,022.98	\$ 7,752,048.82
\$ 9,484,859.74	2014					
	AL CONTADO	\$ 1,422,728.96				
	A 30 DIAS		\$ 948,485.97			
	A 60 DIAS			\$ 3,319,700.91		
	A 90 DIAS				\$ 3,793,943.90	\$ 8,062,130.78

ELABORÓ

REVISÓ

APROBÓ

Para elaborar este presupuesto se toma como punto de partida las ventas proyectadas menos las devoluciones (política 6), al resultante se multiplica por lo correspondiente al contado y al crédito (Ver anexo 5, políticas de ventas).

e. Presupuesto de Cuentas por Pagar

EDITORIAL DMJ, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR
PERIODO 2012, 2013, 2014

COMPRA	AÑOS	COMPRA AL CONTADO	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	PAGOS
		25%	10%	20%	45%	
\$ 1,977,430.40	2012					
	AL CONTADO	\$ 494,357.60				
	A 30 DIAS		\$ 197,743.04			
	A 60 DIAS			\$ 395,486.08		
	A 90 DIAS				\$ 889,843.68	\$ 1,483,072.80
\$ 4,096,939.13	2013					
	AL CONTADO	\$ 1,024,234.78				
	A 30 DIAS		\$ 409,693.91			
	A 60 DIAS			\$ 819,387.83		
	A 90 DIAS				\$ 1,843,622.61	\$ 3,072,704.35
\$ 3,509,945.28	2014					
	AL CONTADO	\$ 877,486.32				
	A 30 DIAS		\$ 350,994.53			
	A 60 DIAS			\$ 701,989.06		
	A 90 DIAS				\$ 1,579,475.38	\$ 2,632,458.96

ELABORÓ

REVISÓ

APROBÓ

Para elaborar este presupuesto se toma como punto de partida las compras de cada año (presupuesto de mercadería), se multiplica por lo correspondiente al contado y al crédito (Ver anexo 5, políticas de compras).

f. Presupuesto de Efectivo

EDITORIAL DMJ, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
PERIODO 2012, 2013, 2014

	2012	2013	2014
Entradas de Efectivo			
Saldo Inicial de Efectivo	\$ 138,698.81	\$ 153,219.39	\$ 131,423.28
Entradas al contado	\$ 1,315,392.90	\$ 1,368,008.62	\$ 1,422,728.96
Cobros	\$ 3,908,393.17	\$ 3,862,163.51	\$ 4,770,192.27
Total de entradas de efectivo	\$ 5,362,484.88	\$ 5,383,391.52	\$ 6,324,344.52
Salidas de Efectivo			
Pagos	\$ 2,088,190.03	\$ 2,286,946.55	\$ 3,207,837.99
Gastos de Venta	\$ 1,632,645.99	\$ 1,551,013.69	\$ 1,551,013.69
Gastos de Administración	\$ 1,372,466.85	\$ 1,303,843.51	\$ 1,303,843.51
Tributos	\$ 115,962.62	\$ 110,164.49	\$ 110,164.49
Gastos promoción	\$ -	\$ -	\$ -
Total salidas de efectivo	\$ 5,209,265.49	\$ 5,251,968.23	\$ 6,172,859.67
SUPERAVIT O DEFICIT DE EFECTIVO	\$ 153,219.39	\$ 131,423.28	\$ 151,484.85
Financiamiento			
Entradas de efectivo por préstamos	\$ -	\$ -	\$ -
Salidas de efectivo por préstamos	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de intereses	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo final de efectivo	\$ 153,219.39	\$ 131,423.28	\$ 151,484.85

ELABORÓ

REVISÓ

APROBÓ

g. Estado de resultados proyectado

EDITORIAL DMJ, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012,2013,2014
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012,2013,2014

	2012	2013	2014
VENTAS TOTALES	\$ 8,769,286.00	\$ 9,120,057.44	\$ 9,484,859.74
Devoluciones sobre ventas	\$ 438,464.30	\$ 456,002.87	\$ 474,242.99
COSTO DE VENTA	\$ 2,915,787.60	\$ 3,032,419.10	\$ 3,153,715.86
Utilidad sobre ventas	\$ 5,415,034.11	\$ 5,631,635.47	\$ 5,856,900.89
Otros Ingresos	\$ 142,257.23	\$ -	\$ 7,011.24
Gastos de venta	\$ 2,103,590.62	\$ 1,986,107.53	\$ 1,952,079.53
Gastos de Administración	\$ 1,961,147.64	\$ 1,847,710.80	\$ 1,805,175.81
Otros Gastos	\$ 117,736.16	\$ 108,773.46	\$ 100,266.46
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 4,182,474.41	\$ 3,942,591.79	\$ 3,857,521.80
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 1,374,816.92	\$ 1,689,043.68	\$ 2,006,390.33

 ELABORÓ

 REVISÓ

 APROBÓ

h. Balance general proyectado

EDITORIAL DJM S.A DE C.V
BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012, 2013 Y 2014
EXPRESADO EN DÓLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

	2012	2013	2014
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 153,219.39	\$ 131,423.28	\$ 151,484.85
Cuentas por cobrar	\$ 5,876,115.59	\$ 8,391,807.92	\$ 10,259,522.29
Cuentas por cobrar	\$ 6,318,403.86	\$ 9,023,449.38	\$ 11,031,744.39
Reserva cuentas incobrables	-\$ 442,288.27	-\$ 631,641.46	-\$ 772,222.11
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	\$ 3,286,291.34	\$ 4,015,128.27	\$ 4,824,528.77
Inventarios	\$ 530,991.56	\$ 1,102,324.16	\$ 1,009,174.85
Producto terminado	\$ 577,164.74	\$ 1,185,294.80	\$ 1,085,134.25
Reserva por obsolescencia de inventarios	-\$ 46,173.18	-\$ 82,970.64	-\$ 75,959.40
Gastos pagados por anticipado	\$ 7,015.68	\$ 8,515.68	\$ 7,515.68
ACTIVO NO CORRIENTE			
Cuentas por cobrar a largo plazo	\$ 9,725.03	\$ 9,725.03	\$ 9,725.03
Activos intangibles	\$ 2,175,931.90	\$ 1,903,940.41	\$ 1,631,948.93
Prototipos por amortizar	\$ 2,719,914.88	\$ 2,719,914.88	\$ 2,719,914.88
amortización de prototipos	-\$ 543,982.98	-\$ 815,974.46	-\$ 1,087,965.95
Mobiliarios, equipo y vehículos netos	\$ 7,076.00	\$ 3,538.00	\$ -
Mobiliarios y equipos de transporte	\$ 14,152.00	\$ 14,152.00	\$ 14,152.00
Depreciación acumulada	-\$ 7,076.00	-\$ 10,614.00	-\$ 14,152.00
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 148,095.44	\$ 148,095.44	\$ 148,095.44
Depreciación acumulada	-\$ 148,095.44	-\$ 148,095.44	-\$ 148,095.44
TOTAL ACTIVOS	\$ 12,046,366.50	\$ 15,566,402.76	\$ 17,893,900.38

PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar proveedores	\$ 1,691,667.54	\$ 2,084,906.49	\$ 2,438,077.21
Cuentas por pagar a partes relacionadas	\$ 901,610.81	\$ 1,933,783.69	\$ 1,734,178.07
Otras cuentas por pagar	\$ 412,040.16	\$ 817,620.91	\$ 985,163.10
PASIVO NO CORRIENTE			
Obligaciones por beneficio por retiro	\$ 27,134.43	\$ 27,134.43	\$ 27,134.43
Provisiones por otros pasivos	\$ 712,777.14	\$ 712,777.14	\$ 712,777.14
PATRIMONIO			
capital social mínimo pagado	\$ 23,890.79	\$ 23,890.79	\$ 23,890.79
Reserva legal	\$ 4,778.16	\$ 4,778.16	\$ 4,778.16
Utilidades de ejercicios anteriores	\$ 6,897,650.56	\$ 8,272,467.48	\$ 9,961,511.16
utilidades 2012/2013/2014	\$ 1,374,816.92	\$ 1,689,043.68	\$ 2,006,390.33
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 12,046,366.50	\$ 15,566,402.76	\$ 17,893,900.38

 ELABORÓ

 REVISÓ

 APROBÓ

2.3.MANUAL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

a. Formulación de objetivos

General

Brindar información en cada una de las etapas del proceso presupuestario, sobre las variaciones reales y financieras, a efecto de que las decisiones de los niveles superiores se adopten vinculando ambos tipos de variables.

Específicos

Proporcionar una eficiente asignación y uso de los recursos reales y financieros que demanda el cumplimiento de los objetivos y metas incluidos en el presupuesto.

- i. Lograr un adecuado equilibrio en las diversas etapas del proceso presupuestario, entre la centralización normativa y la descentralización operativa.
- ii. Puntualizar los lineamientos a seguir para la elaboración de los Presupuestos operativos y financieros.

b. Flexibilidad

El instrumento debe de cumplir con esta característica y así, los presupuestos que se elaboren para las diferentes actividades se adapten a las circunstancias que surjan en cualquier momento resultantes de condiciones imprevistas, esta flexibilidad permite cumplir en mayor medida con los objetivos y metas programados.

c. Organización a través de la cual funcionará el presupuesto

Debido a que en la elaboración del presupuesto participa indirecta o directamente todo el personal de la empresa es conveniente que exista un comité de presupuestos el cual estará integrado por los principales funcionarios, que para editorial DJM S.A de C.V las personas idóneas a ocupar este cargo son:

- i. El gerente general
- ii. El administrador financiero
- iii. El contador general
- iv. El gerente de ventas
- v. Jefe créditos y cobros
- vi. Jefe de distribución

Dicho comité además de estar integrado por las personas anteriormente mencionadas tendrá que nombrar a un director el cual tendrá las siguientes funciones:

- i. Elaborar los instructivos necesarios para indicar a cada uno de los encargados de los presupuestos parciales siendo éstos los jefes de departamento; éstos instructivos deben ser detallados y claros, con el fin de evitar malos entendidos.
- ii. Diseñar las formas que deberán ser empleadas por todo el personal que intervenga en la elaboración del presupuesto.
- iii. Supervisar los presupuestos, parciales para lograr su coordinación y así poder preparar el Presupuesto principal.
- iv. Someter al Comité la aprobación de los Presupuestos Generales.

- v. Comunicación constante a los funcionarios superiores sobre las actividades de los ejercicios anteriores, así como del que está en desarrollo.
- vi. Efectuar las comparaciones del presupuesto General con los resultados que se hayan obtenido.
- vii. Analizar las desviaciones e investigar las causas que las hayan activado.
- viii. Elaborar un informe del resultado de sus investigaciones para presentarlo al Comité de Presupuestos y proponer las medidas correctivas que considere pertinentes.
- ix. Revisar en forma periódica los presupuestos para que, en caso de que sea necesario, se modifiquen.

Las atribuciones necesarias para que el director cumpla con el objetivo de ser el referente principal del comité de presupuestos, son las siguientes:

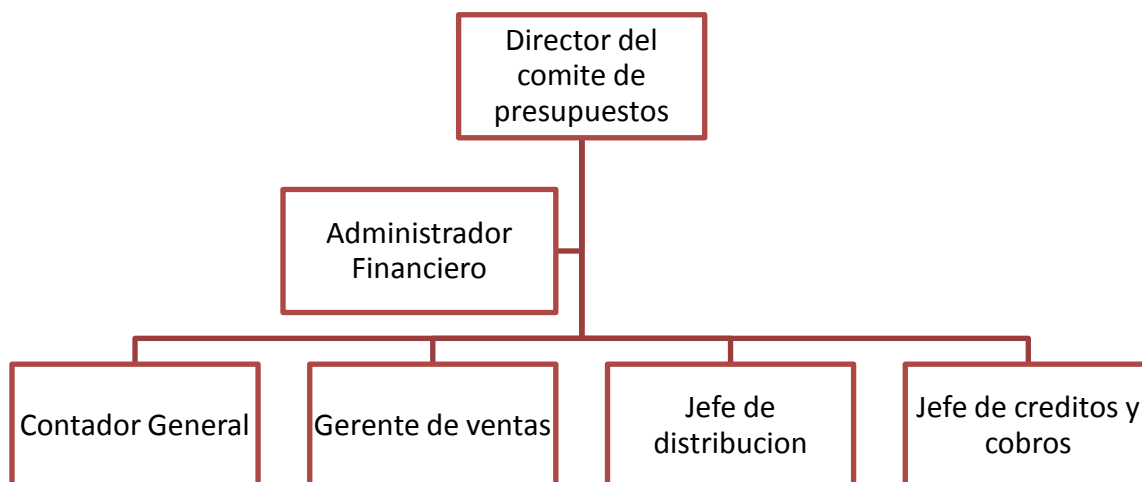
- i. Recibir los presupuestos parciales de cada departamento, analizarlos y hacer las observaciones necesarias.
- ii. Estudiar los cambios de los presupuestos parciales.
- iii. Aprobar el presupuesto general de la empresa.
- iv. Considerar y aprobar los cambios que se propongan al presupuesto general, una vez iniciado.
- v. Recibir informes sobre la ejecución del presupuesto

- vi. Recomendar medidas cuando sean necesarias

Bajo esta situación el director del presupuesto será el Gerente general, éste mismo sería el encargado de aprobarlos, la revisión la harían en conjunto con el administrador financiero que sería el más adecuado de revisarlos y analizarlos. Así como también proponer mejoras a los mismos.

Comité de presupuestos (organigrama)

Figura N° 2: Organigrama del comité de presupuestos



Fuente: Creado por el grupo de tesis

d. Duración del período presupuestario

La duración del período presupuestario es de un año calendario.

e. Procedimiento para la elaboración y aprobación del presupuesto

i. Elaboración:

El proceso de elaboración del presupuesto suele iniciarse cuando los administradores reciben las proyecciones económicas de la alta dirección, así como los objetivos de ventas y utilidades para el siguiente año. Estos se acompañan de un programa que señala cuando hay que terminar los presupuestos. Las proyecciones y los objetivos proporcionados por la alta dirección representan lineamientos a partir de los cuales se desarrollarán los presupuestos de otros administradores.

ii. Aprobación:

- Preparar un informe y distribuir copias de éstos a los miembros del comité de presupuesto.
- Éstos deberán evaluar y verificar si requiere de modificación.
- En caso de alguna modificación preparar un nuevo informe y copias de éstos a los miembros del comité de presupuesto para una nueva revisión.
- Aprobar el informe
- Dar a conocer al personal de la empresa los presupuestos para así poder trabajar en forma conjunta en la obtención de los resultados esperados.

f. Fechas en las que deberán estar listas las cédulas e informes presupuestarios

La presentación de las cédulas presupuestarias será la penúltima semana del mes de Junio del año anterior al que presupuestará.

g. Recursos necesarios

Para poner en marcha el diseño del presupuesto planteado en el presente capítulo, es recomendable contar con los siguientes insumos.

i. Humanos

En DMJ S.A. de C.V. se debe tener un control sobre las áreas de ventas y finanzas. Con el fin de contar con el personal idóneo para cada puesto, específicamente las personas que realizan actividades administrativas, de lo contrario será necesario adecuarlo a los requerimientos a través de capacitaciones.

ii. Técnicos

Es importante contar con éstos, porque son los que sirven como herramientas para poner en marcha los presupuestos (informes estadísticos, boletines económicos, etc.) ya que son de carácter históricos y son utilizados para proyecciones futuras. Otro aspecto técnico que puede ponerse en práctica es la obtención de un sistema computarizado para un mejor control por parte de los administradores.

iii. Financieros

Considerando que el plan presupuestal de las empresas constituye el punto de partida para la planificación de todas las actividades a las que dicha entidad se dedica, se ve la necesidad de crear dentro de la organización una unidad que sea responsable de planificar, coordinar e implementar el proceso de formulación presupuestaria.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, David R., Dennis J. Sweeney, Thomas A. Williams. Año 2008. Décima Edición. "Estadística para Administración y Economía". Editorial McGraw-Hill. México.

Chinchilla Barrientos, Natalia Angélica; Rodríguez Guzmán, Mirna Luz. Año 2002. "Propuesta de la técnica presupuestaria para mejorar los servicios educativos en los colegios cristiano evangélicos de la Ciudad de Santa Ana". Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador.

El Salvador Tasa de desempleo. "El Salvador Tasa de desempleo". Disponible en World Wide Web
http://indexmundi.com/es/el_salvador/tasa_de_desempleo.html

Estudios económicos y financieros. "Perspectivas de la economía mundial Septiembre de 2011." Disponible en
<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2011/02/pdf/texts.pdf>

González, Cristóbal del Río. Año 1998. Tercera Edición. "El Presupuesto: tradicional aéreas y niveles de responsabilidad programas y actividades base cero ejercicios prácticos" Ediciones contables, administrativas y fiscales, ECAFSA.

Hernández, Sampieri; Fernández Collado, Carlos; Baptista, Lucio Pilar. Año 2006. Cuarta Edición. "Metodología de la Investigación". Editorial McGraw-Hill. México.

Ibáñez, Javier. Año 1997. "Ortografía: Aprenda usted solo a escribir correctamente." Ediciones Servicios Educativos, El Salvador.

Jovel, Roberto Carlos. Año 2011. "Guía para la elaboración del anteproyecto de trabajo de graduación". Escuela de Contaduría Pública. Universidad de El Salvador.

Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior. "Nota sectorial sobre el mercado editorial en El Salvador." Disponible en World Wide Web
http://oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282923_5287111_4142871_SV,00.html

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: DISEÑO METODOLÓGICO.

ANEXO 2: TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

ANEXO 3: ESTADOS FINANCIEROS

ANEXO 4: PROYECCIÓN DE VENTAS

ANEXO 5: POLÍTICAS PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

ANEXO 6: CUADRO DE DEPRECIACIÓN

ANEXO 7: CUADRO DE AMORTIZACIÓN

ANEXO 8: CÁLCULO DE CUENTAS INCOBRABLES Y OBSOLESCENCIA DE INVENTARIO

ANEXO 9: DETALLE DE GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO

ANEXO 10: DETALLE DE GASTOS DE PROMOCIÓN Y TRIBUTOS Y DONACIONES

ANEXO 11: DETALLE DE GASTOS DE VENTA

ANEXO 12: DETALLE DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

ANEXO 13: DETALLE DE COBROS

ANEXO 14: DETALLE DE PAGOS

ANEXO 15: PRESUPUESTO VENTAS DETALLADO

ANEXO 16: PRESUPUESTO DE MERCADERÍA DETALLADO

DISEÑO METODOLÓGICO.

Tipo de estudio

La investigación se enmarcó en un tipo de estudio hipotético-deductivo puesto que se observó el fenómeno en cuestión, se crearon hipótesis para explicarlo y se dedujeron consecuencias y se comprobó con la verdad de los enunciados que se plantearon los cuales fueron comprobados con los resultados obtenidos.

Unidad de análisis

Fueron las personas que laboran en el área financiera y gerencial de las empresas importadoras, editoras y comercializadoras de libros, revistas y otros en el área metropolitana de San Salvador.

Universo y muestra

➤ Universo

Según datos que se obtuvieron de la Dirección General de Estadísticas y censos (DIGESTIC) e investigaciones de la oficina económica y comercial de la embajada de España en El Salvador acerca del sector editorial en El Salvador el universo fueron 30 empresas, de las cuales sólo colaboraron 16 con el instrumento, algunas debido a la falta de disponibilidad de las personas designadas para contestar las interrogantes planteadas y otras porque simplemente se negaron a ayudar.

Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación

- Entrevistas: Éstas se llevaron a cabo con la administración y el departamento de contabilidad que eran los encargados de manejar la información financiera y poseían el conocimiento suficiente para proporcionar fundamentos que sirvieron de base para proponer una solución apegada a la realidad de las empresas.
- Cuestionarios: Éstos se realizaron y presentaron a cada una de las personas con conocimiento en las áreas los cuales nos proporcionaron la información pertinente y necesaria, éste constó de 20 preguntas lo que ayudó a obtener un entendimiento importante de la entidad.

Procesamiento de la información

La información fue procesada mediante la hoja de cálculo Excel, ésta constituyó una herramienta muy útil para el trabajo en cuestión, en ella se concentró la información que se obtuvo mediante los cuestionarios en los que se determinó y analizó las debilidades encontradas.

Análisis e interpretación de los datos procesados

La interpretación de los resultados se realizó mediante el estudio de las preguntas que contenían el cuestionario, se tomó en cuenta la frecuencia de repetición de cada respuesta y se compararon los resultados obtenidos, a través de ello se sustentó las conclusiones del diagnóstico.

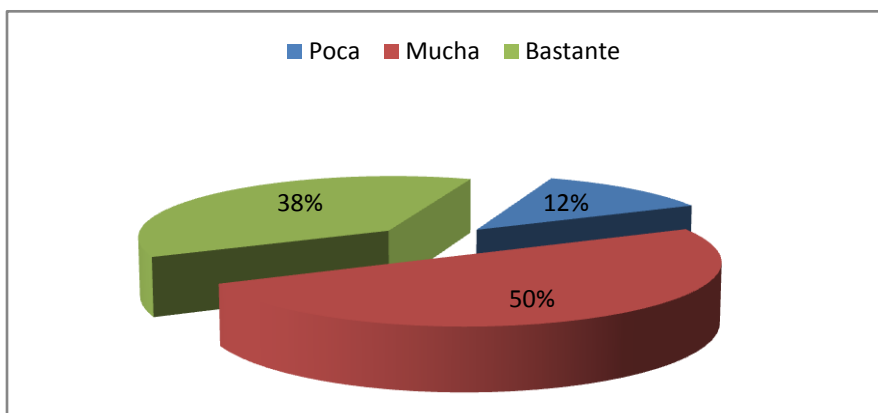
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

1. ¿Qué importancia reviste en su empresa la aplicación de técnicas presupuestarias?

Objetivo:

Determinar la importancia que las empresas otorgan a las técnicas presupuestarias, para concienciar acerca del impacto financiero positivo que estos generan.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Poca	2	13
Mucha	8	50
Bastante	6	38
Total	16	100



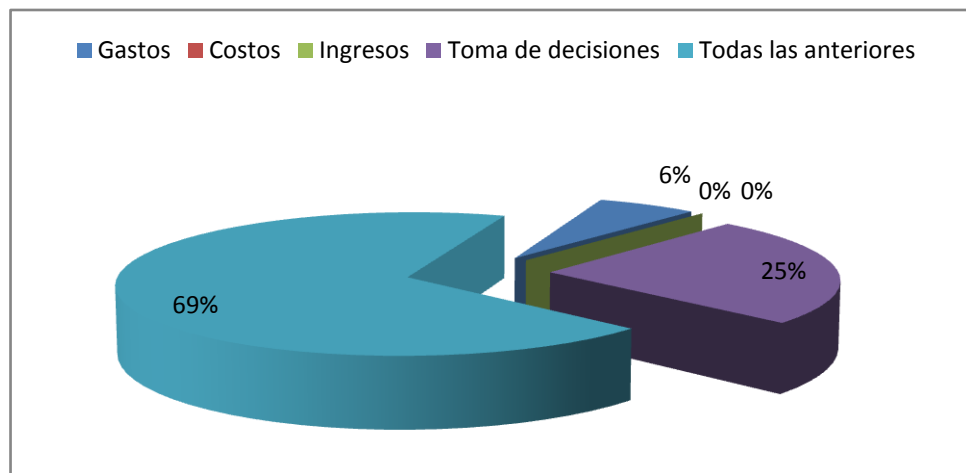
Se demuestra que las técnicas presupuestarias si son trascendentales para las empresas en cuestión ya que en el 8 de las mismas reviste mucha importancia y para 6 bastante, lo cual es vital debido al impacto financiero y las bondades que éstas pueden brindar si se utilizan adecuadamente.

2. ¿En cuáles de las siguientes consideraciones cree usted que son más eficientes la aplicación de los presupuestos?

Objetivo:

Conocer el punto de vista de las empresas acerca de la eficiencia de la presupuestación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gastos	1	6
Costos	0	-
Ingresos	0	-
Toma de decisiones	4	25
Todas las anteriores	11	69
Total	16	100



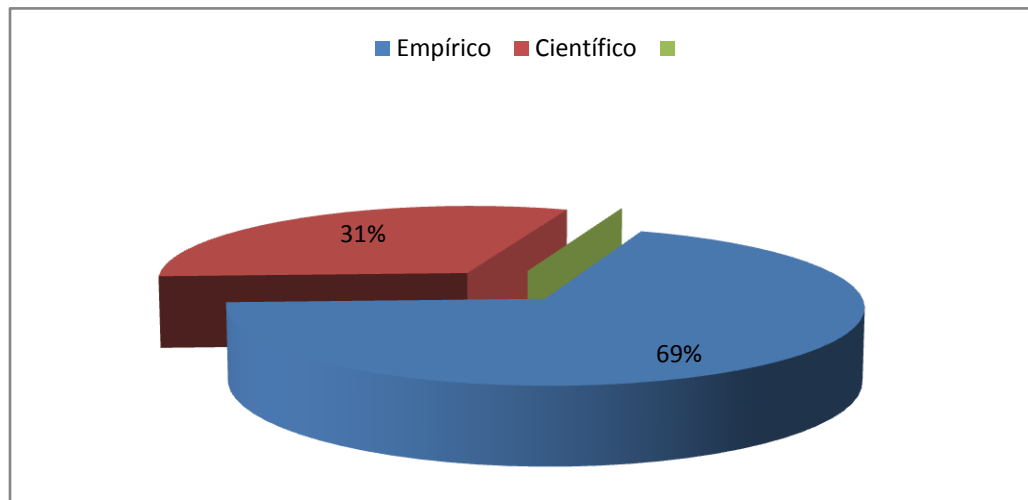
Las empresas en estudio consideran más eficientes para la aplicación los elementos gastos, costos, ingresos y toma de decisiones con un total de 11, lo que demuestra la conciencia presupuestaria al considerar éstos como básicos para planificar sus flujos de efectivo, que al interpretarlos adecuadamente pueden tomarse decisiones apegadas a la realidad circundante, estos tres componentes son los grandes rubros para la elaboración de los presupuestos operativos.

3. ¿Qué tipo de conocimiento utiliza para efectuar las técnicas presupuestarias en su empresa?

Objetivo:

Indagar acerca del nivel de preparación académica de las personas que elaboran los presupuestos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Empírico	11	69
Científico	5	31
Total	16	100



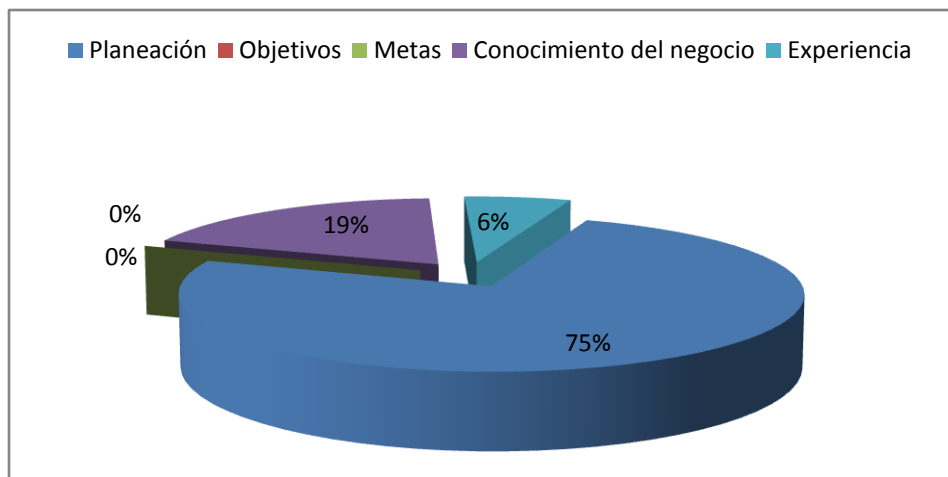
11 de los encuestados utilizan el conocimiento empírico al aplicar las técnicas presupuestarias, es importante tener un conocimiento científico al emplear este tipo de técnicas debido a la trascendencia que las cifras arrojan, un método sistemático y planificado es vital y está por encima de las experiencias o expectativas de algunos dentro de la organización.

4. ¿Cuál de los siguientes elementos considera que es el más importante para elaborar los presupuestos?

Objetivo:

Conocer el punto de vista de las empresas en el establecimiento de los elementos más importantes en la elaboración de los presupuestos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Planeación	12	75
Objetivos	0	-
Metas	0	-
Conocimiento del negocio	3	19
Experiencia	1	6
Total	16	100



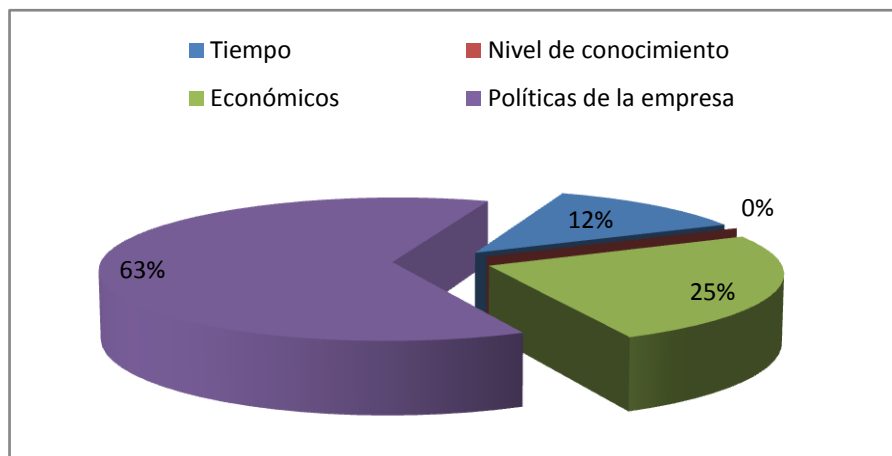
12 de las empresas encuestadas consideran como elemento más importante para la elaboración de los presupuestos la planeación y esto se debe a que éste es el más trascendental cuando se va a emprender cualquier proceso administrativo.

5. ¿Qué parámetros considera importantes para decidir qué tipo de metodología utilizar para elaborar los presupuestos?

Objetivo:

Conocer la importancia que reviste el tomar determinados parámetros en la metodología utilizada al presupuestar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo	2	13
Nivel de conocimiento	0	-
Económicos	4	25
Políticas de la empresa	10	63
Total	16	100



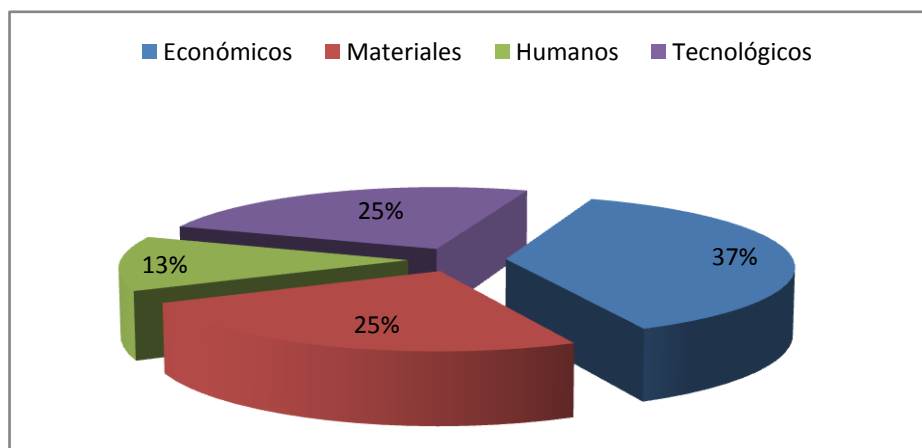
De los encuestados 10 consideran como más importante el factor políticas de le empresa, seguido con 4 el económico, el primero es importante para planear y proyectar los resultados deseados en toda organización, éstas deben ir encaminadas o estar en línea con los parámetros reales y el conocimiento científico para tener el éxito deseado.

6. ¿Cuáles son los inconvenientes principales que ha determinado en el uso de técnicas de presupuestación científicas?

Objetivo:

Conocer las limitantes encontradas por las empresas en la aplicación de técnicas de presupuestación científicas para sugerir mecanismos de acción efectivos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Económicos	6	38
Materiales	4	25
Humanos	2	13
Tecnológicos	4	25
Total	16	100



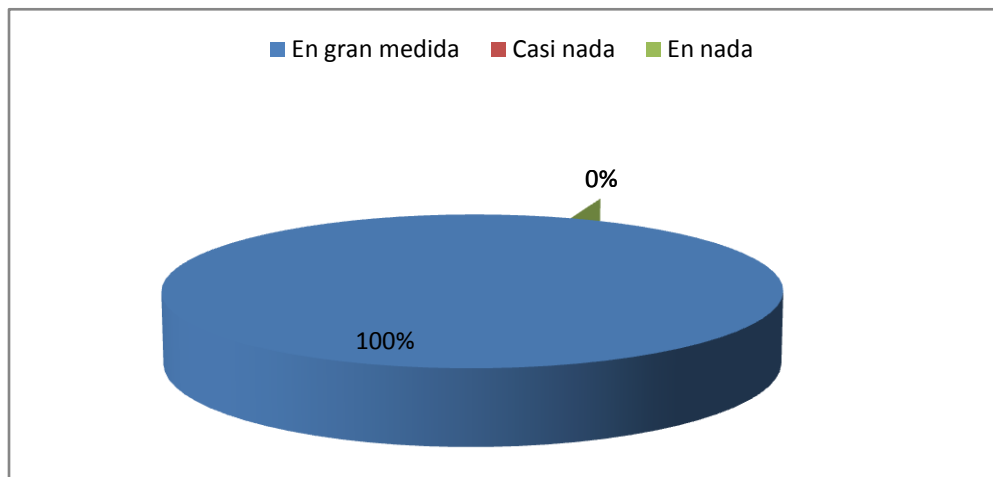
Al cuestionarse por la falta de aplicación de técnicas científicas 6 empresas respondieron que el factor que más les impide implementarlas es el económico, seguido muy de cerca por los materiales y tecnológicos con 8, cabe mencionar que éste resultado es válido ya que la conjunción de todos estos elementos hacen posible el empleo adecuado de éstas, las empresas deben dejar atrás el mito de lo costoso de implementar estas técnicas y ver hacia el futuro para darse cuenta el ahorro que le estarían otorgando a la entidad, una inversión en éstos supondría una recuperación en el corto plazo.

7. ¿En qué medida la metodología de presupuestación que utiliza le ha ayudado a obtener los resultados esperados?

Objetivo:

Determinar el grado de efectividad de la presupuestación en el logro de objetivos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
En gran medida	16	100
Casi nada	0	-
En nada	0	-
Total	16	100



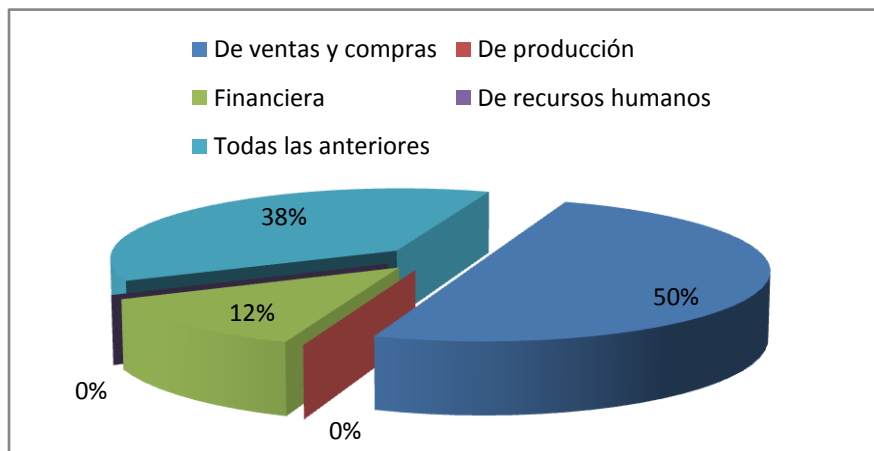
Las 16 empresas respondió que el tipo de presupuestación le está dando los resultados que espera, se debe analizar si se están poniendo objetivos demasiado bajos y no se tiene la certeza de que se puede alcanzar más de eso, debido al empirismo que predomina en el uso de esta metodología, por lo cual se hace necesaria esa revisión para poder sacar el máximo a las técnicas presupuestarias.

8. Si le ha ayudado esta metodología ¿Qué áreas de la empresa se han visto beneficiadas a partir de la aplicación de los presupuestos?

Objetivo:

Conocer el área en que se ha obtenido el mejor desempeño al aplicar un determinado tipo de metodología.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De ventas y compras	8	50
De producción	0	-
Financiera	2	13
De recursos humanos	0	-
Todas las anteriores	6	38
Total	16	100



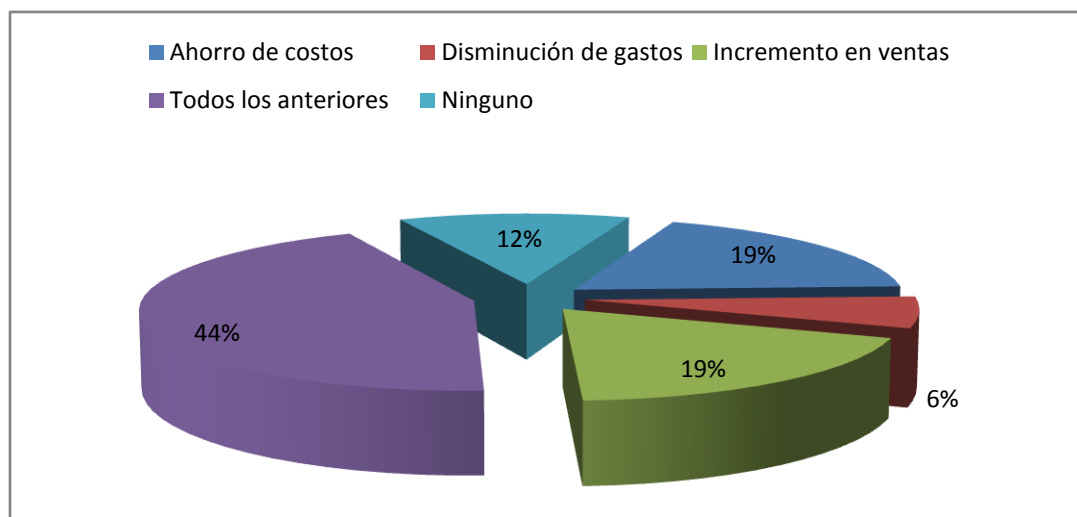
Se observa que 8 encuestados aseguran haber recibido mayor beneficio al aplicar su metodología en el área de ventas y compras y 6 muestran que todas las demás opciones lo que evidencia la tendencia de los encuestados a no ver más allá de incrementar sus ingresos a toda costa. Es importante que se tomen en cuenta recibir un beneficio en todas las áreas ya que ese es el fin de la presupuestación.

9. ¿Qué tipo de beneficios considera usted que le traerá la aplicación de bases técnicas en la elaboración de los presupuestos?

Objetivo:

Conocer el punto de vista acerca de los beneficios que traerá consigo la aplicación de bases técnicas en la presupuestación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ahorro de costos	3	19
Disminución de gastos	1	6
Incremento en ventas	3	19
Todos los anteriores	7	44
Ninguno	2	13
Total	16	100



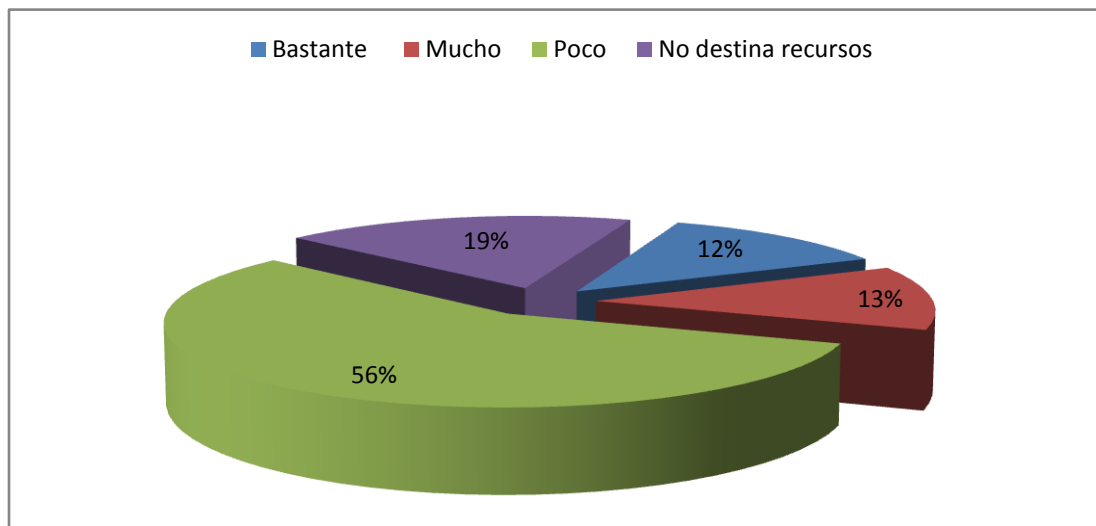
7 de los encuestados muestra que la percepción de los mismos es conocer acerca de las bases científicas, le dan un lugar importante debido a que consideran que en todas las áreas ya sean ahorrando costos y gastos e incrementando las ventas, serán beneficiados con la implementación de las mismas.

10. ¿Cuántos recursos económicos, humanos y tecnológicos ocupa en la elaboración de los presupuestos?

Objetivo:

Determinar la cuantía de recursos que utilizan en la elaboración de los presupuestos para aplicar una metodología de distribución equitativa de los mismos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bastante	2	13
Mucho	2	13
Poco	9	56
No destina recursos	3	19
Total	16	100



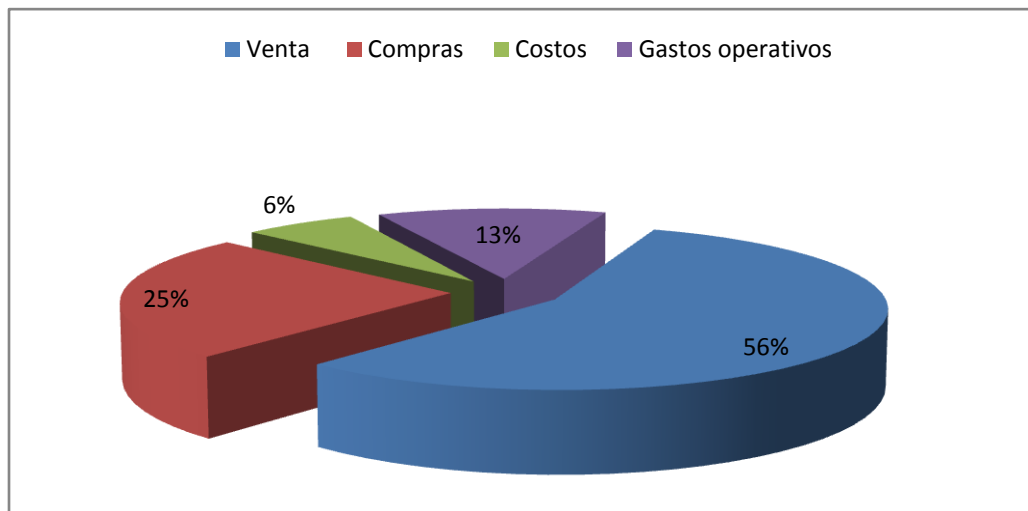
El cuadro anterior muestra el poco interés que se le brindan a los presupuestos, esto sin el menoscabo que con mínimos recursos también se puede lograr el éxito, además de haber asegurado ya que son de mucha importancia los mismos, esto no se ve reflejado en la práctica ya que 9 empresas aseguran destinar pocos de éstos para la implementación.

11. ¿Qué tipos de presupuestos elaboran en esta empresa?

Objetivo:

Conocer los tipos de presupuestos que aplican, para establecer la conveniencia o no tomando en cuenta la naturaleza del negocio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Venta	9	56
Compras	4	25
Costos	1	6
Gastos operativos	2	13
Total	16	100



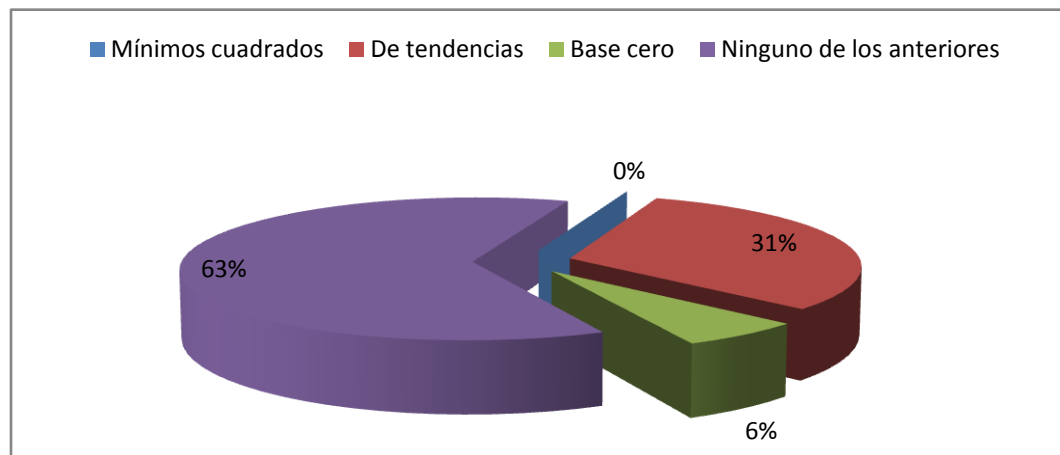
9 empresas mantienen la tendencia de elaborar sólo el presupuesto de ventas o ingresos, meramente planifican vender más, con el menoscabo de los demás rubros, al final se puede no lograr el resultado esperado desarrollando solamente un tipo de estos.

12. ¿Qué método utilizan para planificar las ventas?

Objetivo:

Indagar el método utilizado en la planificación de las ventas para determinar si es el más conveniente y efectivo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mínimos cuadrados	0	-
De tendencias	5	31
Base cero	1	6
Ninguno de los anteriores	10	63
Total	16	100



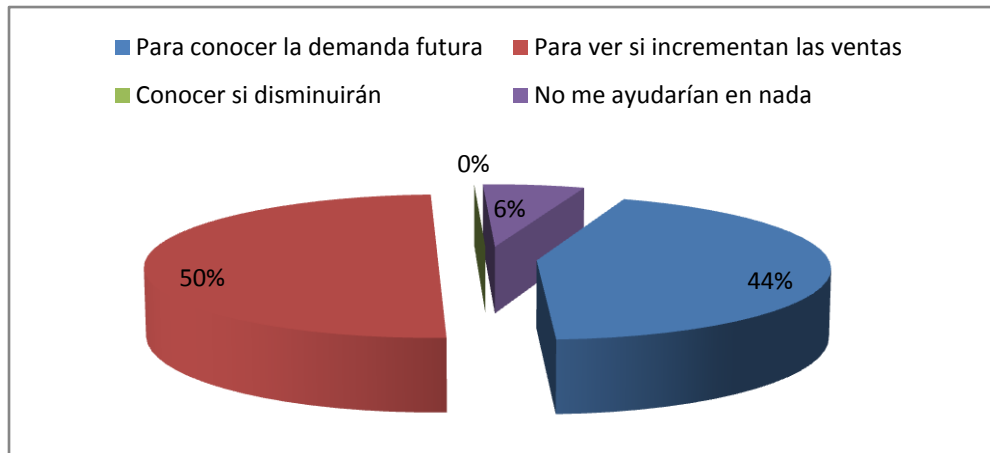
Las prácticas empíricas son las utilizadas por las empresas encuestadas en la planificación de sus ventas, ya que 10 aseguran no efectuar ningún método, y sólo 5 aplican el de tendencias, lo que demuestra que la mayoría emplea los no estadísticos, que bien pueden arrojarles lo esperado pero no se lograría la maximización de recursos, además las expectativas en base a experiencia tienen que tomar en consideración factores como la inflación para tener éxito.

13. ¿Para qué considera que le ayudarían más la aplicación de estos métodos de determinación de las ventas?

Objetivo:

Determinar el análisis que le brindan una vez realizado el método de planificación de ventas, para conocer si el análisis es el más idóneo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Para conocer la demanda futura	7	44
Para ver si incrementan las ventas	8	50
Conocer si disminuirán	0	-
No me ayudarían en nada	1	6
Total	16	100



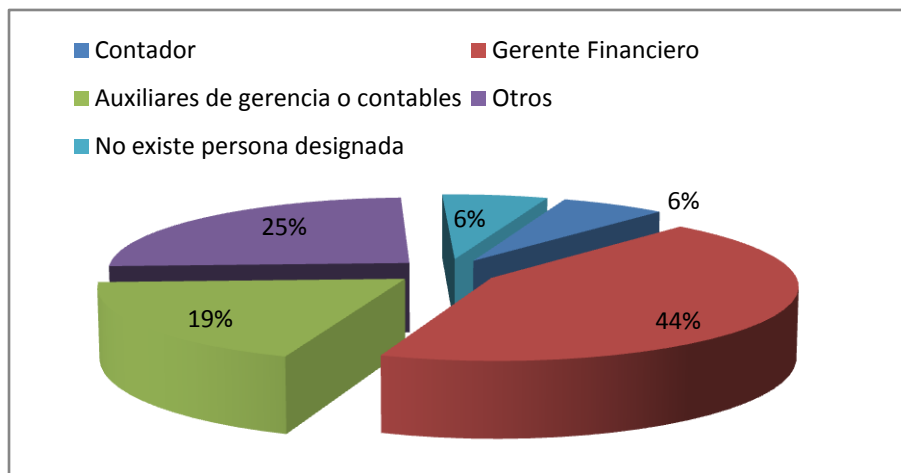
8 de los encuestados respondieron que estos métodos le ayudarían a conocer si sus ventas incrementarían, lo cual muestra una apertura hacia la posible aplicación de los mismos, si es que no están tomando en cuenta el no empleo de alguno de ellos. También es importante que 7 piensan que le ayudarán a determinar la demanda futura, para así estar preparados para ello.

14. ¿Quién es el encargado de elaborar los presupuestos?

Objetivo:

Determinar la idoneidad de la persona encargada de la elaboración de los presupuestos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Contador	1	6
Gerente Financiero	7	44
Auxiliares de gerencia o contables	3	19
Otros	4	25
No existe persona designada	1	6
Total	16	100



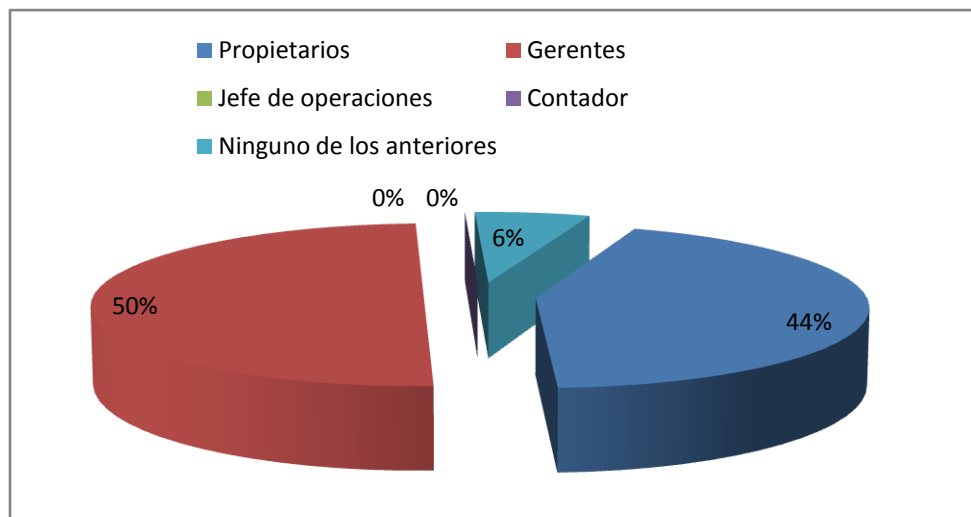
El encargado de elaborar los presupuestos es el gerente financiero para 7 de las empresas pero en 4 son otros, es trascendental que estos sean hechos por una persona conocedora y capaz para que pueda de una vez plantear alternativas y sepa leer los resultados y así se tomen las decisiones más adecuadas.

15. Cuando se elaboran los presupuestos. ¿Quién decide su aprobación o rechazo?

Objetivo:

Conocer quién es el decisor en la elaboración de los presupuestos determinando así si es el más adecuado para hacerlo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Propietarios	7	44
Gerentes	8	50
Jefe de operaciones	0	-
Contador	0	-
Ninguno de los anteriores	1	6
Total	16	100



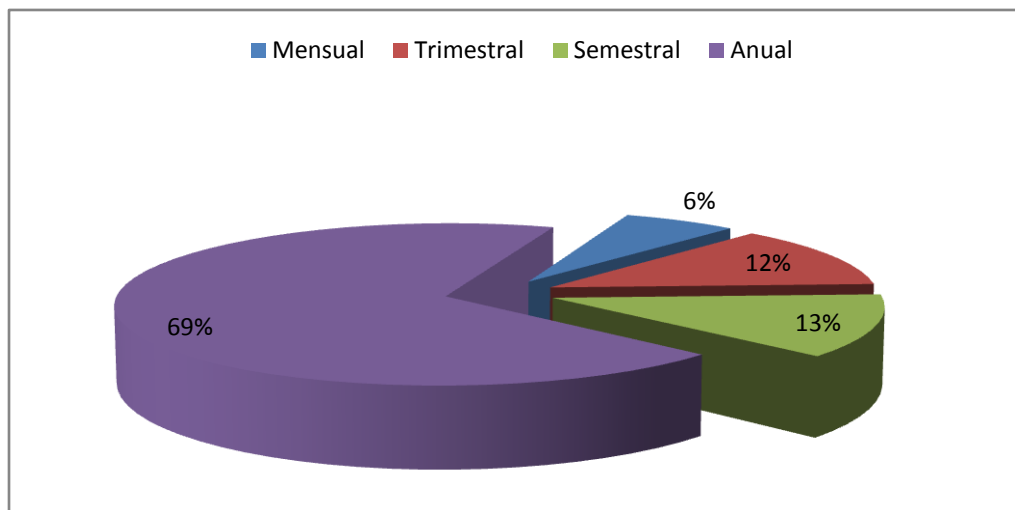
Para 8 empresas los gerentes deciden aprobar o rechazar los presupuestos, lo que se considera bueno ya que muchas veces los propietarios pierden la visión por la ambición, y en otras ocasiones no saben leer las cifras adecuadamente.

16. ¿Cada cuánto tiempo elaboran los presupuestos?

Objetivo:

Establecer la periodicidad con que elaboran los presupuestos para proponer períodos acorde a la economía circundante.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	1	6
Trimestral	2	13
Semestral	2	13
Anual	11	69
Total	16	100



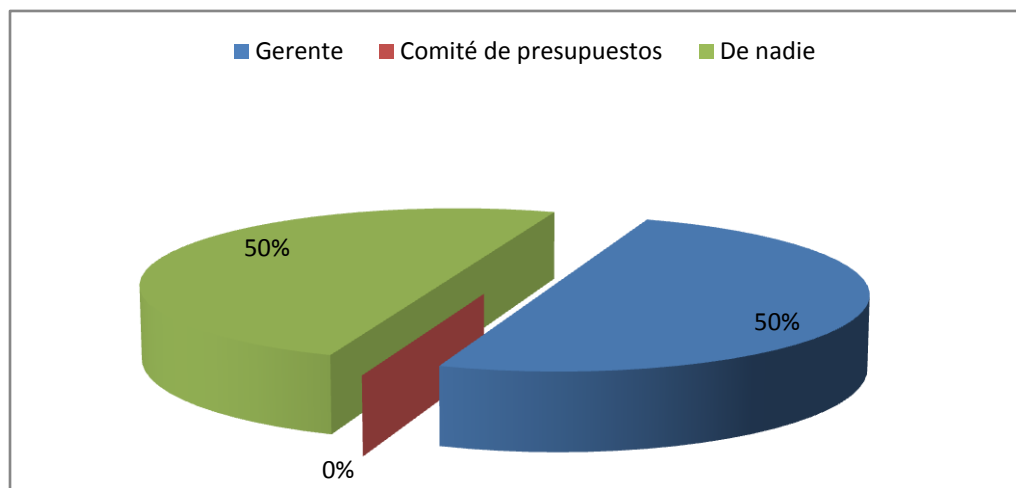
11 de las empresas indican que realiza sus presupuestos de manera anual, es lo más indicado en estas empresas, por la estacionalidad de las ventas, costos y gastos, además necesitan asegurar un constante flujo de efectivo para el resto del año en donde las ventas disminuyen en gran manera, en consecuencia reducir los costos para asegurar la estabilidad financiera de las mismas.

17. ¿De quién se asesora la empresa para elaborar sus presupuestos?

Objetivo:

Determinar si la asesoría recibida es acorde a las necesidades y exigencias de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	8	50
Comité de presupuestos	0	-
De nadie	8	50
Total	16	100



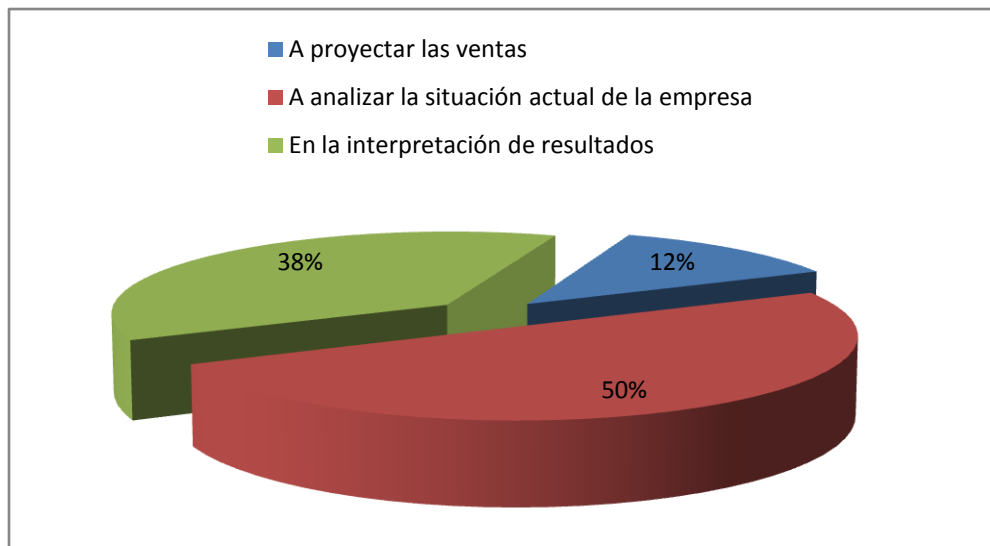
8 de los encuestados revelan asesorarse por el gerente, lo cual está bien, pero debería de considerarse apoyarse de los encargados de todas las ramas de la empresa ya que su aporte es vital para la conformación de los mismos, y es preocupante que las 8 restante no se ayude de nadie para elaborarlos, por eso es necesario un cambio de perspectiva familiar a corporativa, de esta forma se eliminaría que una persona o el punto de vista de una sola prevalezcan sobre lo técnico y la realidad circundante.

18. ¿En cuáles de los siguientes aspectos considera que le ayudaría si existiese un comité de presupuestos en la empresa?

Objetivo:

Determinar la efectividad que la empresa percibe con el establecimiento de un comité de presupuesto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
A proyectar las ventas	2	13
A analizar la situación actual de la empresa	8	50
En la interpretación de resultados	6	38
Total	16	100



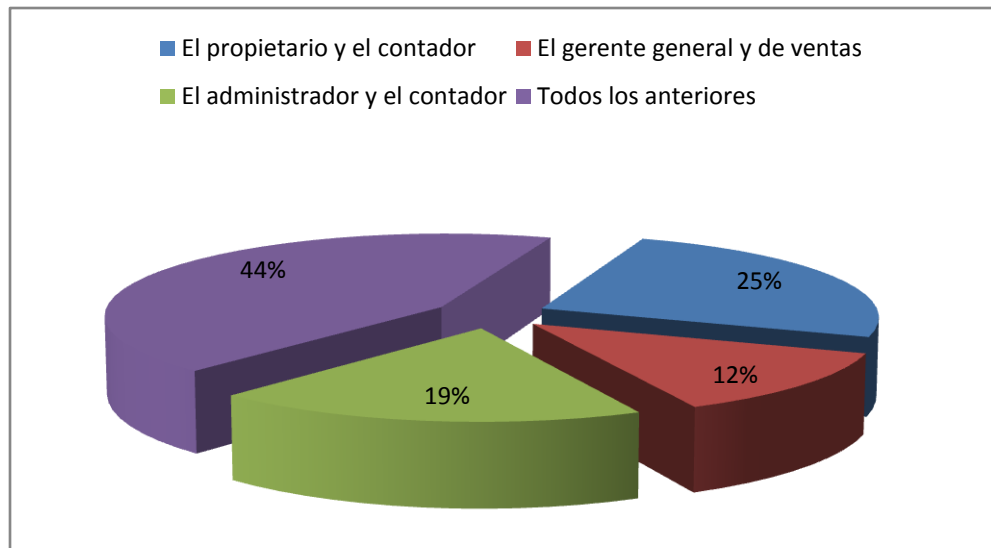
8 de los encuestados opinan que le ayudaría a analizar la situación actual de la empresa mientras que 6 en la interpretación de resultados, lo cual demuestra una necesidad no satisfecha por los mismos al no considerar muchos aspectos, que existiendo un comité fuesen llevados de una mejor manera. Se hace necesaria la implementación del mismo.

19. ¿Si usted decidiese implementar el comité de presupuestos qué personas consideraría las más idóneas para integrarlo?

Objetivo:

Conocer el punto de vista que poseen las empresas en la integración del recurso humano del comité de presupuesto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
El propietario y el contador	4	25
El gerente general y de ventas	2	13
El administrador y el contador	3	19
Todos los anteriores	7	44
Total	16	100



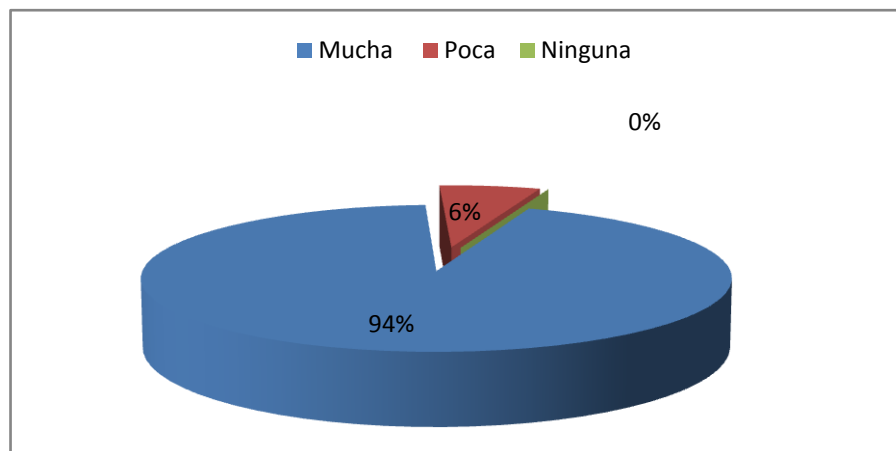
7 empresas muestran que tanto el propietario como los gerentes de rama deberían integrar el comité, para lograr la multidisciplinariedad en el mismo que asegure la correcta aplicación e interpretación de los resultados, mientras que 4 aseguran que el propietario y el contador. Pero es necesario que estén todos los que se muestran en el cuadro para evaluar los distintos puntos de vista.

20. ¿Qué significancia poseen los resultados arrojados por los presupuestos en la toma de decisiones?

Objetivo:

Determinar si la información arrojada por los presupuestos reviste la importancia necesaria en la toma de decisiones.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mucha	15	94
Poca	1	6
Ninguna	0	-
Total	16	100



15 de los encuestados aseguran que los resultados arrojados por los presupuestos revisten mucha importancia para la toma de decisiones, es conveniente por lo tanto tener a las personas idóneas en la elaboración de esas cifras, además de interpretarlas de la mejor manera para asegurar los flujos de efectivos futuros esperados.

ESTADOS FINANCIEROS

EDITORIAL DMJ S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009,2010,2011
EXPRESADO EN DÓLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

	2009	2010	2011
VENTAS TOTALES	\$ 13,067,811.79	\$ 17,228,288.30	\$ 13,199,994.06
Rebajas y devoluciones sobre ventas	-\$ 3,845,786.88	-\$ 5,484,094.78	-\$ 5,834,143.38
COSTO DE VENTA	\$ 3,214,587.20	\$ 4,895,781.50	\$ 2,756,893.13
Utilidad sobre ventas	\$ 6,139,619.98	\$ 6,848,412.02	\$ 4,476,775.29
Otros ingresos	\$ 150,985.25	\$ 298,421.15	\$ 256,280.00
Gastos de venta	\$ 2,341,080.41	\$ 2,305,647.77	\$ 1,781,524.88
Gastos de administración	\$ 1,906,135.42	\$ 1,876,023.96	\$ 1,451,940.86
Otros gastos	\$ 102,234.05	\$ 114,566.35	\$ 62,374.53
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 4,349,449.88	\$ 4,296,238.08	\$ 3,295,840.27
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 1,941,155.35	\$ 2,850,595.09	\$ 1,437,215.02

 María Palacios

Representante Legal

 José Morales

Contador

 René Cabrera

Auditor General

EDITORIAL DJM S.A DE C.V
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009,2010 Y 2011
EXPRESADO EN DÓLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

	2009	2010	2011
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 116,433.89	\$ 154,172.42	\$ 138,698.81
Caja	\$ 4,576.01	\$ 5,028.59	\$ 4,334.99
Bancos	\$ 111,857.88	\$ 149,143.84	\$ 134,363.82
Cuentas por cobrar	\$ 3380,901.11	\$ 3888,170.83	\$ 3736,391.40
Cuentas por cobrar S.G.R	\$ 3632,216.86	\$ 4127,519.16	\$ 3968,768.42
Estimación cuentas incobrables	-\$ 251,315.75	-\$ 239,348.33	-\$ 232,377.02
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	\$ 2067,368.52	\$ 2756,491.36	\$ 2528,891.16
Inventarios	\$ 1351,690.93	\$ 1763,814.77	\$ 1807,502.03
Producto terminado	\$ 1467,010.34	\$ 1956,013.78	\$ 1995,932.43
Estimación por obsolescencia de inventarios	-\$ 115,319.41	-\$ 192,199.01	-\$ 188,430.41
Gastos pagados por anticipado	\$ 8,010.11	\$ 16,020.21	\$ 16,515.68
ACTIVO NO CORRIENTE			
Cuentas por cobrar a largo plazo	\$ 7,247.09	\$ 10,503.03	\$ 9,725.03
Activos intangibles	\$ 563,857.91	\$ 618,604.98	\$ 2447,923.39
Prototipos por amortizar	\$ 2913,028.83	\$ 2855,910.62	\$ 2719,914.88
amortización de prototipos	-\$ 2349,170.92	-\$ 2237,305.64	-\$ 271,991.49
Mobiliarios, equipo y vehículos netos	\$ 59,846.78	\$ 64,283.35	\$ 84,661.72
Mobiliarios y equipos de transporte	\$ 14,152.00	\$ 15,551.65	\$ 14,152.00
Depreciación acumulada	-\$ 9,797.72	-\$ 10,205.96	-\$ 3,538.00
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 148,095.44	\$ 154,011.22	\$ 148,095.44
Depreciación acumulada	-\$ 92,602.94	-\$ 95,073.56	-\$ 74,047.72
TOTAL ACTIVOS	\$ 7555,356.33	\$ 9272,060.94	\$ 10770,309.21

PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar proveedores	\$ 1611,182.20	\$ 1540,621.72	\$ 1514,646.00
Cuentas por pagar a partes relacionadas	\$ 868,611.49	\$ 870,538.65	\$ 1176,712.54
Otras cuentas por pagar	\$ 390,251.14	\$ 443,467.20	\$ 412,719.59
PASIVO NO CORRIENTE			
Obligaciones por beneficio por retiro	\$ 24,464.40	\$ 26,591.74	\$ 27,134.43
Provisiones por otros pasivos	\$ 691,108.71	\$ 719,904.91	\$ 712,777.14
PATRIMONIO			
capital social mínimo pagado	\$ 23,890.79	\$ 23,890.79	\$ 23,890.79
Reserva legal	\$ 4,778.16	\$ 4,778.16	\$ 4,778.16
Utilidades de ejercicios anteriores	\$1999914.10	\$2791672.68	\$ 5460,435.54
Utilidades 2010/2011/2012	\$ 1941,155.35	\$ 2850,595.09	\$ 1437,215.02
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 7555,356.33	\$ 9272,060.94	\$ 10770,309.21

 María Palacios
 Representante Legal

 José Morales
 Contador

 René Cabrera
 Auditor General

PROYECCIÓN DE VENTAS

PEDIDOS POR VENDEDOR

Vendedor	LÍNEA A					LÍNEA B			LÍNEA F				
	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	B 1	B 2	B 3	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5
1	1,144	1,160	1,110	1,144	1,232	36	0	0	0	0	0	0	0
2	1,246	1,028	950	1,018	1,076	192	0	0	92	0	0	0	0
3	1,006	492	560	534	568	242	0	0	130	0	0	0	0
4	1,030	1,164	1,066	1,188	1,334	136	124	0	0	0	0	0	0
5	674	722	672	704	750	102	62	0	0	0	0	0	0
6	906	976	932	956	1,134	24	26	0	0	0	0	0	0
7	660	648	614	620	658	90	96	110	122	126	120	140	108
8	670	678	648	676	742	72	48	0	0	0	0	0	0
9	478	552	546	548	594	96	88	0	0	0	0	0	0
10	578	638	556	598	668	0	0	0	0	0	0	0	0
11	1,140	996	1,044	1,056	1,118	144	40	0	0	0	0	0	0
12	1,996	2,194	1,970	2,252	2,304	74	82	54	30	44	34	42	36
13	4,940	5,234	5,092	5,398	5,690	580	566	0	152	122	90	92	116
14	1,276	1,422	1,412	1,384	1,526	0	0	0	0	0	0	0	0
15	2,766	3,128	2,906	3,108	3,468	316	260	22	250	356	346	390	342
TOTAL	20,510	21,032	20,078	21,184	22,862	2,104	1,392	186	776	648	590	664	602

PEDIDOS DE LIBRERÍAS

CLIENTE	LÍNEA A					LÍNEA B			LÍNEA C	LÍNEA D	LÍNEA E	LÍNEA F					LÍNEA G
	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	B 1	B 2	B 3	C 1	D 1	E 1	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	G 1
LIBRERIA 1	100	120	160	110	70	60	70	40	30	40	40	10	20	20	20	30	80
LIBRERIA 2	96	116	154	102	74	50	66	46	34	50	36	22	30	30	14	46	100
LIBRERIA 3	92	112	148	94	78	40	62	52	38	60	32	34	40	50	8	62	90
LIBRERIA 4	88	108	142	86	82	30	58	58	42	70	28	46	40	60	22	78	60
LIBRERIA 5	84	100	136	78	86	20	54	64	46	80	34	58	60	50	36	94	50
LIBRERIA 6	80	92	130	70	90	26	50	56	56	90	40	70	70	48	50	90	96
LIBRERIA 7	76	84	124	62	94	32	60	48	66	82	46	62	60	48	64	86	120
LIBRERIA 8	72	76	118	54	98	38	70	40	76	74	52	54	60	60	78	82	100
LIBRERIA 9	68	68	112	46	102	44	80	32	86	66	58	46	40	50	92	78	150
LIBRERIA 10	600	700	700	700	600	800	820	820	400	440	400	700	760	760	760	760	1,000
TOTAL	1,356	1,576	1,924	1,402	1,374	1,140	1,390	1,256	874	1,052	766	1,102	1,180	1,176	1,144	1,406	1,846

En el caso de las librerías están son dotadas de producto a lo largo del año no necesariamente en temporada, se toma en cuenta la temporada baja con la alta. Siendo la más representativa la Librería 10, el principal cliente de este rubro.

VENTAS EN SALAS

		VENTAS EN SALA 1	VENTAS EN SALA 2	VENTAS EN SALA 3	TOTAL
LÍNEA A	A 1	890	1,146	591	2,627
	A 2	440	471	305	1,216
	A 3	440	471	407	1,318
	A 4	690	846	458	1,994
	A 5	290	246	506	1,042
LÍNEA B	B 1	190	160	600	950
	B 2	190	151	405	746
	B 3	130	114	151	395
LÍNEA C	C 1	90	89	256	435
LÍNEA D	D 1	90	92	157	339
LÍNEA E	E 1	90	104	412	606
LÍNEA F	F 1	130	148	205	483
	F 2	150	156	265	571
	F 3	190	156	248	594
	F 4	140	140	295	575
	F 5	190	144	254	588
LÍNEA G	G 1	110	125	132	367

El cuadro demuestra las diferentes ventas que se esperan hacer en cada sala.

TOTAL PEDIDOS

CONSOLIDADO DE PEDIDOS 2012 (EN DÓLARES)

	P.U.	Total Paquete	Total Línea
LÍNEA A			\$ 7,299,004.00
A 1	\$ 52.00	\$ 1,273,636.00	
A 2	\$ 56.00	\$ 1,334,144.00	
A 3	\$ 60.00	\$ 1,399,200.00	
A 4	\$ 64.00	\$ 1,573,120.00	
A 5	\$ 68.00	\$ 1,718,904.00	
LÍNEA B			\$ 236,180.00
B 1	\$ 24.00	\$ 100,656.00	
B 2	\$ 28.00	\$ 98,784.00	
B 3	\$ 20.00	\$ 36,740.00	
LÍNEA C			\$ 19,635.00
C 1	\$ 15.00	\$ 19,635.00	
LÍNEA D			\$ 22,256.00
D 1	\$ 16.00	\$ 22,256.00	
LÍNEA E			\$ 19,894.00
E 1	\$ 14.50	\$ 19,894.00	
LÍNEA F			\$ 1,139,122.00
F 1	\$ 86.00	\$ 203,046.00	
F 2	\$ 90.00	\$ 215,910.00	
F 3	\$ 94.00	\$ 221,840.00	
F 4	\$ 98.00	\$ 233,534.00	
F 5	\$ 102.00	\$ 264,792.00	
LÍNEA G			\$ 33,195.00
G 1	\$ 15.00	\$ 33,195.00	
TOTAL			\$ 8,769,286.00

Este muestra un consolidado de lo que se espera vender en el 2012, incluyendo el precio unitario por paquete de libros los cuales son tomados de precios reales de cada línea, llámese texto, alfaguara y demás. Cada subdivisión es decir por ejemplo primaria incluye los libros de las cuatro materias básicas, cabe mencionar que estos son precios de campaña. En el caso de la línea C, D y E, son obras de carácter general para todo público, y en el caso de la línea B incluye una serie de subdivisiones de series roja, verde azul y amarilla obras por rango de edad de los estudiantes.

PROYECCIÓN PARA EL AÑO 2013

CONSOLIDADO DE PEDIDOS 2013(EN DÓLARES)

	P.U.	Total Paquete	Total Línea
LÍNEA A			\$ 7,590,964.16
A 1	\$ 52.00	\$ 1,324,581.44	
A 2	\$ 56.00	\$ 1,387,509.76	
A 3	\$ 60.00	\$ 1,455,168.00	
A 4	\$ 64.00	\$ 1,636,044.80	
A 5	\$ 68.00	\$ 1,787,660.16	
LÍNEA B	\$ -	\$ -	\$ 245,627.20
B 1	\$ 24.00	\$ 104,682.24	
B 2	\$ 28.00	\$ 102,735.36	
B 3	\$ 20.00	\$ 38,209.60	
LÍNEA C	\$ -	\$ -	\$ 20,420.40
C 1	\$ 15.00	\$ 20,420.40	
LÍNEA D	\$ -	\$ -	\$ 23,146.24
D 1	\$ 16.00	\$ 23,146.24	
LÍNEA E	\$ -	\$ -	\$ 20,689.76
E 1	\$ 14.50	\$ 20,689.76	
LÍNEA F	\$ -	\$ -	\$ 1,184,686.88
F 1	\$ 86.00	\$ 211,167.84	
F 2	\$ 90.00	\$ 224,546.40	
F 3	\$ 94.00	\$ 230,713.60	
F 4	\$ 98.00	\$ 242,875.36	
F 5	\$ 102.00	\$ 275,383.68	
LÍNEA G	\$ -	\$ -	\$ 34,522.80
G 1	\$ 15.00	\$ 34,522.80	
TOTAL			\$ 9,120,057.44

En este caso se simulara un aumento del 4% con respecto al año anterior (Anexo 5, venta proyectada 2013).

PROYECCIÓN PARA EL AÑO 2014

CONSOLIDADO DE PEDIDOS 2014(EN DÓLARES)

	P.U.	Total Paquete	Total Línea
LÍNEA A			\$ 7,894,602.73
A 1	\$ 52.00	\$ 1,377,564.70	
A 2	\$ 56.00	\$ 1,443,010.15	
A 3	\$ 60.00	\$ 1,513,374.72	
A 4	\$ 64.00	\$ 1,701,486.59	
A 5	\$ 68.00	\$ 1,859,166.57	
LÍNEA B	\$ -	\$ -	\$ 255,452.29
B 1	\$ 24.00	\$ 108,869.53	
B 2	\$ 28.00	\$ 106,844.77	
B 3	\$ 20.00	\$ 39,737.98	
LÍNEA C	\$ -	\$ -	\$ 21,237.22
C 1	\$ 15.00	\$ 21,237.22	
LÍNEA D	\$ -	\$ -	\$ 24,072.09
D 1	\$ 16.00	\$ 24,072.09	
LÍNEA E	\$ -	\$ -	\$ 21,517.35
E 1	\$ 14.50	\$ 21,517.35	
LÍNEA F	\$ -	\$ -	\$ 1,232,074.36
F 1	\$ 86.00	\$ 219,614.55	
F 2	\$ 90.00	\$ 233,528.26	
F 3	\$ 94.00	\$ 239,942.14	
F 4	\$ 98.00	\$ 252,590.37	
F 5	\$ 102.00	\$ 286,399.03	
LÍNEA G	\$ -	\$ -	\$ 35,903.71
G 1	\$ 15.00	\$ 35,903.71	
TOTAL			\$ 9,484,859.74

En este caso se simulara un aumento del 4% con respecto al año anterior (Anexo 5, venta proyectada 2014).

POLÍTICAS PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

1. Políticas de ventas

Ventas de Contado	15%
Ventas al Crédito	85%
30 Días	10%
60 Días	35%
90 Días	40%

Del 85 % de ventas al crédito, el 80% corresponde a ventas nacionales el cual se ven reflejados en cuentas por cobrar, 20% restante a internacionales y su saldo se refleja en el balance general en cuentas por cobrar partes relacionadas.

2. Políticas de Compras

Compras de Contado	25%
Compras al Crédito	75%
30 Días	10%
60 Días	20%
90 Días	45%

Del 75 % de compras al crédito, el 60% corresponde a compras de empresas que pertenecen al grupo el cual se ven reflejados en cuentas por pagar partes relacionadas, 25% a entidades que no son parte de éste, su saldo se refleja en otras cuentas por pagar y el 15% a proveedores nacionales registrándose en cuentas por pagar a proveedores.

3. Políticas de cuentas incobrables

El porcentaje establecido para las cuentas incobrables será para los años 2012, 2013 y 2014 del 7%, sin embargo este porcentaje puede ser ajustado.

4. Políticas de Estimación por obsolescencia de inventarios

El porcentaje establecido para la reserva por obsolescencia de inventario será para el año 2012 de 8% y para 2013 y 2014 del 7%.

5. Políticas de Gastos

Para el año 2012 se tomará como base el promedio de gastos de 2009, 2010,2011.

Para los siguientes años se propone la siguiente plantilla (Aumento o disminución respecto al año 2012)

Detalle	2013		2014	
	Aumento	Disminución	Aumento	Disminución
Gastos de Venta		5%		5%
Gastos de Administración		5%		5%
Libros promoción		5%		5%
Tributos y donaciones		5%		5%

6. Políticas de Rebajas y Devoluciones

El porcentaje establecido para Rebajas y Devoluciones será para los años 2012, 2013 y 2014 del 5%.

7. Políticas de Cobro y pagos

Cada porcentaje es de acuerdo a metas que la entidad tenga, es decir, aunque las ventas y compras sean a plazos de 30, 60 o 90 días, esto no significa que todos los clientes nos pagaran al vencimiento de éstas, de igual forma con los pagos. Esto se da por las características del negocio, por lo tanto, para el 2012 se pretende recuperar el 80% del saldo de cuentas por cobrar.

		CxC	CxC P R		
Cobros del año	2012	80%	29%		
	2013	45%	25%		
	2014	40%	20%		
		CxP P R	Otras CxP	CxP a Prov.	
Pagos del año	2012	99%	90%	3%	
	2013	90%	88%	4%	
	2014	92%	60%	2%	

- C x C : Cuentas por Cobrar (Ventas nacionales)
- C x C P R : Cuentas por Cobrar a partes relacionadas (Ventas internacionales)
- C x P P R : Cuentas por Pagar a partes relacionadas (compras a entidades del grupo)
- Otras C x P : Otras Cuentas por Pagar (compras a entidades que no son del grupo)
- C x P a Prov. : Cuentas por Pagar a Proveedores (compras nacionales)

8. Ventas Proyectadas 2013 y 2014

Las Ventas para los años 2013 y 2014 se simularan un aumento del 4% con respecto al año anterior.

CUADRO DE DEPRECIACIÓN

Concepto	Año de compra	Valor	Tasa de Depreciación (%)	2011	2012	2013	2014
Vehículo (Microbús)	2011	\$ 14,152.00	25%	\$ 3,538.00	\$ 3,538.00	\$ 3,538.00	\$ 3,538.00
Acumulado				\$ 3,538.00	\$ 7,076.00	\$ 10,614.00	\$ 14,152.00
Valor en Libros				\$ 10,614.00	\$ 7,076.00	\$ 3,538.00	\$ -
Equipo de Oficina	2011	\$148,095.44	50%	\$ 74,047.72	\$ 74,047.72	\$ -	\$ -
Acumulado				\$ 74,047.72	\$148,095.44	\$148,095.44	\$148,095.44
Valor en Libros				\$ 74,047.72	\$ -	\$ -	\$ -

El vehículo fue adquirido en el 2011 por un valor de \$14,152.00 y se deprecia en 4 años, este se utiliza para trasladar a personal a las diferentes actividades de la editorial.

En cuanto al equipo de oficina se compró en el mismo año y se desprecia en 2 años, sin embargo se sigue usando durante los siguientes años.

CUADRO DE AMORTIZACIÓN

Concepto	Año de compra	Valor	Tasa de Amortización (%)	2011	2012	2013	2014	2015
amortización de prototipos	2011	\$2,719,914.88	10%	\$ 271,991.49	\$ 271,991.49	\$ 271,991.49	\$ 271,991.49	\$ 271,991.49
Acumulado				\$ 271,991.49	\$ 543,982.98	\$ 815,974.46	\$1,087,965.95	\$1,359,957.44
Valor En libros				\$2,447,923.39	\$2,175,931.90	\$1,903,940.41	\$1,631,948.93	\$1,359,957.44

Concepto	Año de compra	Valor	Tasa de Amortización (%)	2016	2017	2018	2019	2020
amortización de prototipos	2011	\$2,719,914.88	10%	\$ 271,991.49	\$ 271,991.49	\$ 271,991.49	\$ 271,991.49	\$ 271,991.49
Acumulado				\$1,631,948.93	\$1,903,940.41	\$2,175,931.90	\$2,447,923.39	\$2,719,914.88
Valor En libros				\$1,087,965.95	\$ 815,974.46	\$ 543,982.98	\$ 271,991.49	\$ -

CÁLCULO DE ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES Y OBSOLESCENCIA DE INVENTARIO

Estimación cuentas incobrables	2011	2012	2013	2014
Acumulado	\$ 232,377.02	\$ 442,288.27	\$ 631,641.46	\$ 772,222.11
Anual	\$ 232,377.02	\$ 209,911.25	\$ 189,353.19	\$ 140,580.65
Valor en libros de Cuentas por cobrar	\$ 3,736,391.40	\$ 5,876,115.59	\$ 8,391,807.92	\$ 10,259,522.29

Estimación por obsolescencia de inventarios	2011	2012	2013	2014
Acumulado	\$ 188,430.41	\$ 46,173.18	\$ 82,970.64	\$ 75,959.40
Anual	\$ 188,430.41	-\$ 142,257.23	\$ 36,797.46	-\$ 7,011.24
Valor en libros de Inventarios	\$ 1,807,502.03	\$ 530,991.56	\$ 1,102,324.16	\$ 1,009,174.85

DETALLE DE GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO

Detalle	2012	2013	2014
Inicial	\$ 16,515.68	\$ 7,015.68	\$ 8,515.68
Gastos anticipados	\$ 12,000.00	\$ 21,000.00	\$ 19,000.00
Subtotal	\$ 28,515.68	\$ 28,015.68	\$ 27,515.68
Amortizado	\$ 21,500.00	\$ 19,500.00	\$ 20,000.00
TOTAL	\$ 7,015.68	\$ 8,515.68	\$ 7,515.68

El saldo inicial corresponde al valor en libros, a éste se le suma lo que se compra sobre el año en curso y se le resta lo usado durante el período.

DETALLE DE GASTOS DE PROMOCIÓN Y TRIBUTOS Y DONACIONES

Detalle de Gasto	2012	2013	2014
Libros promoción	\$ 480,410.50	\$ 456,389.97	\$ 456,389.97
Libros de Promoción 1	\$ 333,517.75	\$ 316,841.87	\$ 316,841.87
Libros de Promoción 2	\$ 75,720.05	\$ 71,934.05	\$ 71,934.05
Libros de Promoción 3	\$ 24,323.74	\$ 23,107.55	\$ 23,107.55
Libros de Promoción 4	\$ 46,848.96	\$ 44,506.51	\$ 44,506.51
Tributos y donaciones	\$ 115,962.62	\$ 110,164.49	\$ 110,164.49
Otros Impuestos	\$ 595.40	\$ 565.63	\$ 565.63
IVA Proporcional	\$ 100,440.77	\$ 95,418.74	\$ 95,418.74
Impuestos Municipales	\$ 13,066.23	\$ 12,412.92	\$ 12,412.92
Derechos y Registros	\$ 1,860.21	\$ 1,767.20	\$ 1,767.20
TOTAL	\$ 596,373.12	\$ 566,554.46	\$ 566,554.46

DETALLE DE GASTOS DE VENTA

Detalle de Gasto	2012	2013	2014
Horas Extras	\$ 2,979.04	\$ 2,830.09	\$ 2,830.09
Aguinaldos	\$ 19,518.14	\$ 18,542.24	\$ 18,542.24
Vacaciones	\$ 19,474.71	\$ 18,500.97	\$ 18,500.97
Indemnización	\$ 7,321.47	\$ 6,955.39	\$ 6,955.39
Sueldos y Salarios	\$ 6,583.77	\$ 6,254.58	\$ 6,254.58
Aguinaldo	\$ 2,778.01	\$ 2,639.11	\$ 2,639.11
Cuota ISSS Patronal	\$ 13,271.35	\$ 12,607.79	\$ 12,607.79
Cuota AFP Patronal	\$ 19,779.08	\$ 18,790.13	\$ 18,790.13
INSAFORD	\$ 1,770.03	\$ 1,681.53	\$ 1,681.53
Cursos y Seminarios	\$ 1,023.79	\$ 972.60	\$ 972.60
Festejos y Convivios	\$ 1,801.19	\$ 1,711.13	\$ 1,711.13
Seguro Medico, Empleado	\$ 3,072.64	\$ 2,919.01	\$ 2,919.01
Atenciones al Personal	\$ 9,832.03	\$ 9,340.42	\$ 9,340.42
Seguro de Vida	\$ 689.22	\$ 654.76	\$ 654.76
Comidas y Bebidas	\$ 2,502.17	\$ 2,377.06	\$ 2,377.06
Colaboradores	\$ 40,488.10	\$ 38,463.70	\$ 38,463.70
Comisionistas	\$ 741,854.44	\$ 704,761.72	\$ 704,761.72
Servicios Técnicos por	\$ 3,865.01	\$ 3,671.76	\$ 3,671.76
Servicios Técnicos Cana	\$ 160,245.19	\$ 152,232.93	\$ 152,232.93
Fletes y Acarreos	\$ 1,126.97	\$ 1,070.62	\$ 1,070.62
Material de Empaque	\$ 11,861.33	\$ 11,268.27	\$ 11,268.27
Lapiceros	\$ 2,596.49	\$ 2,466.67	\$ 2,466.67
Agendas	\$ 1,119.56	\$ 1,063.59	\$ 1,063.59
Folders y Trifoliales	\$ 251.87	\$ 239.28	\$ 239.28
Otros	\$ -	\$ -	\$ -
Atps	\$ 58,515.96	\$ 55,590.17	\$ 55,590.17

Combustibles y Lubrican	\$ 114,103.70	\$ 108,398.51	\$ 108,398.51
Seguro de Vehículo	\$ 3,465.03	\$ 3,291.78	\$ 3,291.78
ATP'S TIC	\$ 37,042.96	\$ 35,190.82	\$ 35,190.82
Presentaciones	\$ 20,673.32	\$ 19,639.65	\$ 19,639.65
Evento Texto	\$ 19,748.16	\$ 18,760.75	\$ 18,760.75
Evento Richmond	\$ 78,173.29	\$ 74,264.63	\$ 74,264.63
Estudios de Mercadeo	\$ 20,278.51	\$ 19,264.59	\$ 19,264.59
Estudio de Mercado TIC	\$ 741.86	\$ 704.77	\$ 704.77
Relaciones Públicas	\$ 4.71	\$ 4.47	\$ 4.47
Alquiler San Salvador	\$ 27,531.97	\$ 26,155.37	\$ 26,155.37
Alquiler de Equipo de C	\$ 277.97	\$ 264.07	\$ 264.07
SM Alquiler Zona Orient	\$ 3,299.79	\$ 3,134.80	\$ 3,134.80
Cánones	\$ 49,474.04	\$ 47,000.34	\$ 47,000.34
Manto. y Reparación de	\$ 19,668.83	\$ 18,685.39	\$ 18,685.39
Manto y Reparación de E	\$ 251.94	\$ 239.34	\$ 239.34
Aseo y Limpieza de Ofic	\$ 14,821.52	\$ 14,080.44	\$ 14,080.44
Manten. y Reparac. Aire	\$ 848.86	\$ 806.41	\$ 806.41
Seguros Contra Incendio	\$ 2,618.75	\$ 2,487.81	\$ 2,487.81
Seguro de Responsabilidad	\$ 105.14	\$ 99.89	\$ 99.89
Cobertura de Fondos	\$ 1,314.55	\$ 1,248.82	\$ 1,248.82
Seguro Equipo Electróni	\$ 273.28	\$ 259.62	\$ 259.62
Seguro Medico Hospitala	\$ 3,430.47	\$ 3,258.95	\$ 3,258.95
Seguro de Robo y Hurto	\$ 458.25	\$ 435.33	\$ 435.33
Energía Eléctrica	\$ 16,789.89	\$ 15,950.40	\$ 15,950.40
Agua	\$ 10.73	\$ 10.19	\$ 10.19
Telefonía Fija	\$ 25,946.22	\$ 24,648.91	\$ 24,648.91
Celulares	\$ 26,689.41	\$ 25,354.94	\$ 25,354.94
Internet	\$ 558.49	\$ 530.57	\$ 530.57
Papelería y Utiles	\$ 9,722.74	\$ 9,236.60	\$ 9,236.60
Libros promoción	\$ 192,164.20	\$ 182,555.99	\$ 182,555.99
Tributos y donaciones	\$ 46,385.05	\$ 44,065.80	\$ 44,065.80
Amortizaciones de prototipos	\$ 108,796.60	\$ 108,796.60	\$ 108,796.60

Depreciaciones	\$ 31,034.29	\$ 1,415.20	\$ 1,415.20
Estimación cuentas incobrables	\$ 83,964.50	\$ 75,741.27	\$ 56,232.26
Estimación por obsolescencia de inventarios	\$ -	\$ 14,718.98	\$ -
Gastos Pagados Por anticipado	\$ 8,600.00	\$ 7,800.00	\$ 8,000.00
Total Gasto de Venta	\$ 2,103,590.62	\$ 1,986,107.53	\$ 1,952,079.53

DETALLE DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Detalle de Gasto	2012	2013	2014
Sueldos y Salarios	\$ 313,965.19	\$ 298,266.93	\$ 298,266.93
Horas Extras	\$ 19,395.55	\$ 18,425.77	\$ 18,425.77
Aguinaldos	\$ 27,401.06	\$ 26,031.01	\$ 26,031.01
Vacaciones	\$ 26,522.61	\$ 25,196.48	\$ 25,196.48
Indemnización	\$ 2,111.31	\$ 2,005.74	\$ 2,005.74
Premios Administración	\$ 24,045.54	\$ 22,843.26	\$ 22,843.26
Premios Comercial	\$ 16,030.36	\$ 15,228.84	\$ 15,228.84
Cuota ISSS Patronal	\$ 14,996.45	\$ 14,246.63	\$ 14,246.63
Cuota AFP Patronal	\$ 26,975.20	\$ 25,626.44	\$ 25,626.44
INSAFORD	\$ 2,150.42	\$ 2,042.90	\$ 2,042.90
Cursos y Seminarios	\$ 180.47	\$ 171.45	\$ 171.45
Festejos y Convivios	\$ 2,977.64	\$ 2,828.76	\$ 2,828.76
Seguro Medico, Empleado	\$ 3,303.84	\$ 3,138.65	\$ 3,138.65
Atenciones al Personal	\$ 10,992.14	\$ 10,442.54	\$ 10,442.54
Seguro de Vida	\$ 1,528.90	\$ 1,452.45	\$ 1,452.45
Comidas y Bebidas	\$ 14,606.49	\$ 13,876.17	\$ 13,876.17
Movilidad trabajos fuer	\$ 37,379.89	\$ 35,510.90	\$ 35,510.90
Formación y Selección	\$ 6,042.63	\$ 5,740.50	\$ 5,740.50
Colaboradores	\$ 108,954.47	\$ 103,506.74	\$ 103,506.74
Comisionistas	\$ 92,935.55	\$ 88,288.78	\$ 88,288.78
Servicios Técnicos	\$ 95,779.16	\$ 90,990.20	\$ 90,990.20
Viáticos a Cobradores	\$ 71.80	\$ 68.21	\$ 68.21
Servicios Técnicos Cana	\$ 596.35	\$ 566.53	\$ 566.53
Fletes y Acarreos	\$ 143,722.60	\$ 136,536.47	\$ 136,536.47
Material de Empaque	\$ 13,301.09	\$ 12,636.04	\$ 12,636.04
Otros	\$ 3,736.53	\$ 3,549.71	\$ 3,549.71
Atps	\$ 2,403.11	\$ 2,282.96	\$ 2,282.96

Combustibles y Lubrican	\$ 39,310.16	\$ 37,344.65	\$ 37,344.65
Seguro de Vehículo	\$ 5,075.18	\$ 4,821.42	\$ 4,821.42
ATP'S TIC	\$ 10,740.23	\$ 10,203.22	\$ 10,203.22
Ferías y certámenes	\$ 15,055.44	\$ 14,302.67	\$ 14,302.67
Presentaciones Alfaguara	\$ 7,216.82	\$ 6,855.98	\$ 6,855.98
Evento Texto	\$ 908.30	\$ 862.88	\$ 862.88
Evento Richmond	\$ 25.25	\$ 23.99	\$ 23.99
Presentaciones Santilla	\$ 19.24	\$ 18.27	\$ 18.27
Presentaciones I.U.P.	\$ 1,565.59	\$ 1,487.31	\$ 1,487.31
Estudios de Mercadeo	\$ 596.68	\$ 566.85	\$ 566.85
Viáticos al Exterior	\$ 23,160.26	\$ 22,002.25	\$ 22,002.25
Viáticos al Interior	\$ 1,166.38	\$ 1,108.07	\$ 1,108.07
Publicidad	\$ 961.82	\$ 913.73	\$ 913.73
Gastos de Licitación	\$ 2,882.43	\$ 2,738.31	\$ 2,738.31
Relaciones Públicas	\$ 37.51	\$ 35.64	\$ 35.64
Alquiler San Salvador	\$ 62,951.76	\$ 59,804.17	\$ 59,804.17
Alquiler de Equipo de C	\$ 168.32	\$ 159.90	\$ 159.90
SM Alquiler Zona Oriente	\$ 2,164.10	\$ 2,055.89	\$ 2,055.89
Cánones	\$ 354.66	\$ 336.92	\$ 336.92
Manto. y Reparación de	\$ 12,533.51	\$ 11,906.84	\$ 11,906.84
Aseo y Limpieza de Ofic	\$ 10,171.57	\$ 9,662.99	\$ 9,662.99
Manten. y Reparac. Aire	\$ 662.94	\$ 629.79	\$ 629.79
Honorario Legales	\$ 64,350.22	\$ 61,132.71	\$ 61,132.71
Honorarios de Auditoría	\$ 31,259.20	\$ 29,696.24	\$ 29,696.24
Seguros Contra Incendio	\$ 2,815.86	\$ 2,675.07	\$ 2,675.07
Seguro de Responsabilidad	\$ 113.09	\$ 107.44	\$ 107.44
Seguro de Vehículos	\$ 561.99	\$ 533.89	\$ 533.89
Cobertura de Fondos	\$ 1,413.51	\$ 1,342.83	\$ 1,342.83
Seguro Equipo Electróni	\$ 294.08	\$ 279.37	\$ 279.37
Seguro Medico Hospitala	\$ 3,688.62	\$ 3,504.19	\$ 3,504.19
Seguro de Robo y Hurto	\$ 492.68	\$ 468.04	\$ 468.04
Energía Eléctrica	\$ 14,205.30	\$ 13,495.04	\$ 13,495.04

Agua	\$ 279.86	\$ 265.87	\$ 265.87
Telefonía Fija	\$ 27,437.43	\$ 26,065.56	\$ 26,065.56
Celulares	\$ 2,628.51	\$ 2,497.09	\$ 2,497.09
Internet	\$ 567.31	\$ 538.95	\$ 538.95
Papelería y Útiles	\$ 12,524.70	\$ 11,898.46	\$ 11,898.46
Libros promoción	\$ 240,205.25	\$ 228,194.99	\$ 228,194.99
Tributos y donaciones	\$ 57,981.31	\$ 55,082.24	\$ 55,082.24
Amortizaciones de prototipos	\$ 135,995.74	\$ 135,995.74	\$ 135,995.74
Depreciaciones	\$ 38,792.86	\$ 1,769.00	\$ 1,769.00
Estimación cuentas incobrables	\$ 104,955.62	\$ 94,676.59	\$ 70,290.33
Estimación por obsolescencia de inventarios	\$ -	\$ 18,398.73	\$ -
Gastos Pagados Por anticipado	\$ 10,750.00	\$ 9,750.00	\$ 10,000.00
Total Gasto de Administración	\$ 1,961,147.64	\$ 1,847,710.80	\$ 1,805,175.81

DETALLE DE COBROS**Cuentas por cobrar S.G.R**

	Inicial	%	Cobro	Ventas al Crédito	Saldo
2012	\$ 3,968,768.42	80%	\$ 3,175,014.74	\$ 5,963,114.48	\$ 6,756,868.16
2013	\$ 6,756,868.16	45%	\$ 3,040,590.67	\$ 6,201,639.06	\$ 9,917,916.55
2014	\$ 9,917,916.55	40%	\$ 3,967,166.62	\$ 6,449,704.62	\$ 12,400,454.55

Cuentas por cobrar a partes relacionadas

	Inicial	%	Cobro	Ventas al Crédito	Saldo
2012	\$ 2,528,891.16	29%	\$ 733,378.44	\$ 1,490,778.62	\$ 3,286,291.34
2013	\$ 3,286,291.34	25%	\$ 821,572.84	\$ 1,550,409.76	\$ 4,015,128.27
2014	\$ 4,015,128.27	20%	\$ 803,025.65	\$ 1,612,426.16	\$ 4,824,528.77

DETALLE DE PAGOS**Cuentas por Pagar Partes Relacionadas**

	Inicial	%	Pagos	Compras al Crédito	Saldo
2012	\$ 1,176,712.54	99%	\$ 1,164,945.41	\$ 889,843.68	\$ 901,610.81
2013	\$ 901,610.81	90%	\$ 811,449.73	\$ 1,843,622.61	\$ 1,933,783.69
2014	\$ 1,933,783.69	92%	\$ 1,779,080.99	\$ 1,579,475.38	\$ 1,734,178.07

Otras Cuentas por Pagar

	Inicial	%	Pagos	Compras al Crédito	Saldo
2012	\$ 412,719.59	90%	\$ 371,447.63	\$ 370,768.20	\$ 412,040.16
2013	\$ 412,040.16	88%	\$ 362,595.34	\$ 768,176.09	\$ 817,620.91
2014	\$ 817,620.91	60%	\$ 490,572.54	\$ 658,114.74	\$ 985,163.10

Cuentas por Pagar a Proveedores

	Inicial	%	Pagos	Compras al Crédito	Saldo
2012	\$ 1,514,646.00	3%	\$ 45,439.38	\$ 222,460.92	\$ 1,691,667.54
2013	\$ 1,691,667.54	4%	\$ 67,666.70	\$ 460,905.65	\$ 2,084,906.49
2014	\$ 2,084,906.49	2%	\$ 41,698.13	\$ 394,868.84	\$ 2,438,077.21

PRESUPUESTO VENTAS DETALLADO

EDITORIAL DMJ, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS EN DÓLARES
PERIODO: AÑOS 2012, 2013, 2014

	2012	2013	2014
Ventas proyectadas	\$ 8,769,286.00	\$ 9,120,057.44	\$ 9,484,859.74
LÍNEA A	\$ 7,299,004.00	\$ 7,590,964.16	\$ 7,894,602.73
A 1	\$ 1,273,636.00	\$ 1,324,581.44	\$ 1,377,564.70
A 2	\$ 1,334,144.00	\$ 1,387,509.76	\$ 1,443,010.15
A 3	\$ 1,399,200.00	\$ 1,455,168.00	\$ 1,513,374.72
A 4	\$ 1,573,120.00	\$ 1,636,044.80	\$ 1,701,486.59
A 5	\$ 1,718,904.00	\$ 1,787,660.16	\$ 1,859,166.57
LÍNEA B	\$ 236,180.00	\$ 245,627.20	\$ 255,452.29
B 1	\$ 100,656.00	\$ 104,682.24	\$ 108,869.53
B 2	\$ 98,784.00	\$ 102,735.36	\$ 106,844.77
B 3	\$ 36,740.00	\$ 38,209.60	\$ 39,737.98
LÍNEA C	\$ 19,635.00	\$ 20,420.40	\$ 21,237.22
C 1	\$ 19,635.00	\$ 20,420.40	\$ 21,237.22
LÍNEA D	\$ 22,256.00	\$ 23,146.24	\$ 24,072.09
D 1	\$ 22,256.00	\$ 23,146.24	\$ 24,072.09
LÍNEA E	\$ 19,894.00	\$ 20,689.76	\$ 21,517.35
E 1	\$ 19,894.00	\$ 20,689.76	\$ 21,517.35
LÍNEA F	\$ 1,139,122.00	\$ 1,184,686.88	\$ 1,232,074.36
F 1	\$ 203,046.00	\$ 211,167.84	\$ 219,614.55
F 2	\$ 215,910.00	\$ 224,546.40	\$ 233,528.26
F 3	\$ 221,840.00	\$ 230,713.60	\$ 239,942.14
F 4	\$ 233,534.00	\$ 242,875.36	\$ 252,590.37
F 5	\$ 264,792.00	\$ 275,383.68	\$ 286,399.03
LÍNEA G	\$ 33,195.00	\$ 34,522.80	\$ 35,903.71
G 1	\$ 33,195.00	\$ 34,522.80	\$ 35,903.71

 ELABORÓ

 REVISÓ

 APROBÓ

PRESUPUESTO DE MERCADERÍA DETALLADO

EDITORIAL DMJ, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE MERCADERÍA EN DÓLARES
PERIODO: AÑOS 2012, 2013, 2014

	2012	2013	2014
LÍNEA A	\$ 2,495,339.48	\$ 1,897,741.04	\$ 1,973,650.68
A 1	\$ 503,052.39	\$ 331,145.36	\$ 344,391.17
A 2	\$ 489,312.05	\$ 346,877.44	\$ 360,752.54
A 3	\$ 478,960.59	\$ 363,792.00	\$ 378,343.68
A 4	\$ 504,839.25	\$ 409,011.20	\$ 425,371.65
A 5	\$ 519,175.20	\$ 446,915.04	\$ 464,791.64
LÍNEA B	\$ 196,328.66	\$ 61,406.80	\$ 63,863.07
B 1	\$ 86,138.97	\$ 26,170.56	\$ 27,217.38
B 2	\$ 72,460.25	\$ 25,683.84	\$ 26,711.19
B 3	\$ 37,729.44	\$ 9,552.40	\$ 9,934.50
LÍNEA C	\$ 26,885.05	\$ 5,105.10	\$ 5,309.30
C 1	\$ 26,885.05	\$ 5,105.10	\$ 5,309.30
LÍNEA D	\$ 28,569.22	\$ 5,786.56	\$ 6,018.02
D 1	\$ 28,569.22	\$ 5,786.56	\$ 6,018.02
LÍNEA E	\$ 28,178.98	\$ 5,172.44	\$ 5,379.34
E 1	\$ 28,178.98	\$ 5,172.44	\$ 5,379.34
LÍNEA F	\$ 248,496.75	\$ 296,171.72	\$ 308,018.59
F 1	\$ 48,491.68	\$ 52,791.96	\$ 54,903.64
F 2	\$ 49,272.15	\$ 56,136.60	\$ 58,382.06
F 3	\$ 48,471.14	\$ 57,678.40	\$ 59,985.54
F 4	\$ 48,943.53	\$ 60,718.84	\$ 63,147.59
F 5	\$ 53,318.25	\$ 68,845.92	\$ 71,599.76
MUESTRAS	\$ 480,410.50	\$ 456,389.97	\$ 456,389.97
Muestra 1	\$ 96,082.10	\$ 91,277.99	\$ 91,277.99
Muestra 2	\$ 96,082.10	\$ 91,277.99	\$ 91,277.99
Muestra 1	\$ 288,246.30	\$ 273,833.98	\$ 273,833.98
LÍNEA G	\$ 45,451.96	\$ 8,630.70	\$ 8,975.93
G 1	\$ 45,451.96	\$ 8,630.70	\$ 8,975.93
TOTAL	\$ 3,549,660.60	\$ 2,736,404.33	\$ 2,827,604.91

 ELABORÓ

 REVISÓ

 APROBÓ