

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN
Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA
A LA COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS DEL MUNICIPIO DE
QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. CASO ILUSTRATIVO"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

GAITÁN GAMEZ, LUIS ALONSO
MARADIAGA CHÁVEZ, CARLOS ALBERTO
PÉREZ MASFERRER, ERNESTO ALFREDO

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

DECANO

MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIA

LIC. VILMA YOLANDA DE DEL CID

COORDINADOR DE SEMINARIO

LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE OBSERVADOR

LIC. PABLO ALBERTO VAQUERANO

DOCENTE DIRECTOR

LIC. JORGE ANTONIO VENAVIDES TREJO

NOVIEMBRE 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS: Por darme la sabiduría y paciencia necesaria, además de haberme dado la dicha de vivir y el privilegio de finalizar mis estudios superiores y cumpliendo mis expectativas.

A mis padres y hermano: Por haber puesto en mí la confianza requerida para poder terminar con satisfacción mis estudios, por darme todo el apoyo y solidaridad los momentos malos y buenos, además de soportar mi comportamiento.

A mis compañeros de Tesis y familiares de ellos: Por su amistad, comprensión y por incluirme en sus proyectos, por todo el apoyo incondicional por parte de Carlos Maradiaga y Ernesto Pérez, y familiares respectivamente para poder cumplir mis objetivos y metas profesionales, que no hubiesen sido posibles sin su colaboración.

Luis Alonso Gaitán Gamez.

A DIOS: Que me ha guiado y cuidado, conservándome con vida y salud, permitiéndome cumplir con esta etapa de mi vida y darme fuerzas para seguir adelante.

A mis padres y hermanos: Por ser parte fundamental en mi vida y estar a mi lado en todo momento, por llenarse de alegría y orgullo con la consecución de este logro, por el apoyo incondicional, por confiar en mí, Gracias Infinitas.

A mis compañeros de Tesis: Ernesto y Luis, por la paciencia, por la comprensión, por todos los momentos compartidos antes y durante la elaboración de nuestro trabajo de investigación y sobre todo por la Amistad.

A todos mis amigos: Doy gracias a todas las personas que de una u otra manera forman parte de mi realización, en especial a Doris Alvarado, por la inspiración, por las fuerzas enviadas y por supuesto por estar presente siempre en mi corazón, Te Quiero.

Carlos Alberto Maradiaga Chávez.

A DIOS: Por darme la oportunidad de vivir y de lograr un sueño más, sin El todo esto no fuera posible GRACIAS POR TODO.

A mis padres y hermana: Por apoyarme en toda mi carrera y porque nunca dejaron de creer en mi, hoy que culmino esta meta, se que ellos también la culminan ya que soy el reflejo de lo que ellos no han podido lograr. Gracias por estar ahí siempre que los he necesitado. LOS AMO.

A mis compañeros de Tesis: Carlos y Luis ya que sin ellos no fuera posible, gracias por su amistad y por tanto aguante. Se que DIOS los puso en mi camino y les agradezco por estar conmigo una vez mas; más que mis amigos y compañeros son como mis hermanos.

A mis amigos: Dessiree, Elena, Edson, Erick, Amilcar, Daniel, Hugo, Milton entre otros. Por compartir la vida, apoyarme y darme aliento para seguir en mi carrera, se que hoy se alegran por mi, sin su apoyo esto no fuera posible.

A mi novia: Por todo su amor y sobre todo por toda su comprensión gracias.

Ernesto A. Pérez Masferrer.

A El Roble Comercial S.A. de C.V., en especial al Lic. Luis Zapata, Ing. Amilcar Fuentes y Julio Cesar Ortez, por brindarnos su confianza en la realización de este proyecto.

Al Lic. Jorge Antonio Venavides, por ser un excelente asesor y sobre todo un gran amigo, que nos guió durante todo este proceso y por el apoyo desde el momento que iniciamos hasta el día que culminamos.

Grupo de Tesis.

ÍNDICE

| | Pág. |
|---|------|
| Resumen | i |
| Introducción | iii |
| CAPÍTULO I | |
| “GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS Y MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO”. | 1 |
| A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA. | 1 |
| 1. ANTECEDENTES. | 1 |
| 2. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN. | 3 |
| 3. CARACTERÍSTICAS. | 5 |
| 4. DEFINICIÓN DE MEDIANA EMPRESA. | 6 |
| 5. DEFINICIÓN DE MEDIANA EMPRESA COMERCIAL. | 6 |
| a) Importancia. | 7 |
| b) Marco Legal. | 8 |
| c) Marco Institucional. | 10 |
| B. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS. | 11 |
| 1. ANTECEDENTES. | 11 |
| 2. EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V. | 13 |
| a) Objetivos. | 13 |
| b) Estructura Organizativa Actual. | 13 |
| c) Actividad Económica. | 14 |
| d) Productos que Comercializa. | 14 |
| e) Principales Proveedores. | 14 |
| f) Recursos. | 15 |

| | |
|--|----|
| C. MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO. | 15 |
| 1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS SISTEMAS. | 15 |
| a) Concepto. | 15 |
| b) Importancia. | 16 |
| c) Características. | 17 |
| d) Estructura. | 18 |
| e) Elementos. | 19 |
| f) Tipos. | 20 |
| 2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS PRESUPUESTOS. | 22 |
| a) Concepto. | 22 |
| b) Importancia. | 22 |
| c) Funciones. | 23 |
| d) Características. | 23 |
| e) Enfoques. | 24 |
| i) Mecánico. | 24 |
| ii) Técnico. | 24 |
| iii) Conceptual. | 25 |
| f) Principios. | 25 |
| g) Clasificación. | 28 |
| i) De acuerdo a las características. | 28 |
| ii) De acuerdo a su función. | 29 |
| h) Manual de los presupuestos | 29 |
| 3. EL SISTEMA PRESUPUESTARIO. | 31 |
| a) Definición. | 31 |
| b) Elementos. | 31 |
| c) Ventajas y limitaciones. | 32 |
| d) Importancia. | 33 |

| | |
|---|----|
| e) Características. | 33 |
| f) Fases. | 34 |
| i) Planeación. | 34 |
| ii) Formulación. | 35 |
| iii) Aprobación. | 35 |
| iv) Ejecución. | 35 |
| v) Control. | 35 |
| vi) Evaluación. | 36 |
| 4. LA COORDINACIÓN Y EL SISTEMA PRESUPUESTARIO. | 36 |
| 5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. | 37 |
| a) Planeación. | 37 |
| b) Organización. | 38 |
| c) Dirección. | 38 |
| d) Control. | 39 |
| 6. RELACIÓN ENTRE PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS PRESUPUESTOS | 39 |
| 7. CONTROL PRESUPUESTARIO. | 40 |

CAPÍTULO II

| | |
|---|----|
| "DIAGNÓSTICO DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS EN EL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD" | 45 |
| A. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA. | 45 |
| B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. | 46 |
| C. IMPORTANCIA. | 46 |
| D. OBJETIVOS. | 47 |
| 1. GENERAL. | 47 |
| 2. ESPECÍFICOS. | 47 |

| | |
|--|----|
| E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. | 48 |
| 1. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. | 48 |
| a) Fuentes primarias. | 48 |
| i) La entrevista. | 48 |
| ii) La encuesta. | 48 |
| iii) La observación. | 49 |
| b) Fuentes secundarias. | 49 |
| 2. TIPO DE INVESTIGACIÓN. | 49 |
| 3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA. | 50 |
| a) Determinación del universo. | 50 |
| b) Determinación de la muestra. | 50 |
| 4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS. | 51 |
| F. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN. | 52 |
| G. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. | 52 |
| 1. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS. | 52 |
| a) Comercialización. | 52 |
| b) Financiera-Contable. | 54 |
| c) Presupuestos. | 56 |
| d) Compras. | 57 |
| e) Administrativa. | 58 |
| H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. | 59 |
| 1. CONCLUSIONES. | 59 |
| 2. RECOMENDACIONES. | 62 |

CAPÍTULO III

| | |
|---|-----|
| "PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V." | 66 |
| A. OBJETIVOS. | 66 |
| 1. GENERAL. | 66 |
| 2. ESPECÍFICOS. | 66 |
| B. POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PRESUPUESTOS. | 67 |
| C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V. | 68 |
| 1. Antecedentes. | 68 |
| 2. Filosofía de la Empresa Propuesta. | 69 |
| a) Misión. | 69 |
| b) Visión. | 69 |
| c) Objetivos. | 70 |
| d) Valores. | 70 |
| e) Políticas. | 71 |
| f) Estrategias. | 76 |
| g) Estructura Organizativa Propuesta. | 78 |
| h) Principales Procedimientos y Flujogramas Propuestos. | 79 |
| i) Simbología utilizada. | 79 |
| ii) Procedimiento y flujograma de Ventas. | 82 |
| iii) Procedimiento y flujograma de Compras. | 86 |
| iv) Procedimiento y flujograma de Cobros. | 89 |
| D. SUPUESTOS BÁSICOS. | 92 |
| E. PRESUPUESTOS OPERATIVOS. | 93 |
| 1. PRESUPUESTO DE VENTAS. | 93 |
| 2. PRESUPUESTO DE DÉBITO FISCAL MENSUAL. | 105 |

| | |
|--|-----|
| 3. PRESUPUESTO DE COMPRAS. | 107 |
| 4. PRESUPUESTO DE CRÉDITO FISCAL MENSUAL. | 112 |
| 5. PRESUPUESTO DE IVA A PAGAR MENSUAL. | 114 |
| 6. PRESUPUESTO DE PAGO A CUENTA. | 116 |
| 7. PRESUPUESTO DE INVENTARIO. | 118 |
| 8. PRESUPUESTO DE COBROS. | 121 |
| 9. PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR. | 125 |
| 10. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA. | 129 |
| F. PRESUPUESTOS FINANCIEROS. | 132 |
| 1. PRESUPUESTO DE EFECTIVO. | 132 |
| 2. ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO. | 134 |
| 3. BALANCE GENERAL PROYECTADO. | 137 |
| G. CONTROL PRESUPUESTARIO. | 140 |
| H. PLAN DE CAPACITACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO. | 143 |
| I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO. | 145 |
| J. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO. | 150 |
| BIBLIOGRAFÍA. | 151 |
| ANEXOS. | |
| ANEXO No. 1. MAPA DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. | |
| ANEXO No. 2. GUÍA ESTRUCTURADA PARA LA ENTREVISTA. | |
| ANEXO No. 3. CUESTIONARIO. | |
| ANEXO No. 4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS. | |
| ANEXO No. 5. RESUMEN DE GUÍA ESTRUCTURADA PARA LA ENTREVISTA. | |
| ANEXO No. 6. LÍNEA DE PRODUCTOS. | |
| ANEXO No. 7. ESTADO DE RESULTADO 2006. | |
| ANEXO No. 8. BALANCE GENERAL 2006. | |

RESUMEN.

La elaboración de la presente investigación, radica en la ausencia de herramientas administrativas que orienten cada una de las decisiones que son tomadas por la alta jerarquía de la mediana empresa, ya que al no planificar y controlar las actividades, las instituciones no eligen cursos de acción que disminuyan los costos y gastos en que incurre.

Para el desarrollo del estudio fueron establecidos elementos teóricos básicos relacionados con las generalidades de la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos así como también del sistema presupuestario, proceso administrativo además de la relación existente entre estos dos últimos elementos.

Fue llevado a cabo un diagnóstico en las entidades mencionadas, con la finalidad de hacer un análisis de las diferentes proyecciones en las principales actividades.

Así como también se utilizó el método científico, el cual mediante la utilización de instrumentos que facilitan la recopilación de datos, permite de una forma objetiva interpretar la realidad debido que da respuesta a la problemática indagada del entorno.

En lo referente a la ejecución del diagnóstico se empleó como fuentes primarias la entrevista y la encuesta, cuyos instrumentos utilizados

fueron una guía estructurada de preguntas y el cuestionario, respectivamente; así como un estudio de tipo correlacional.

El caso ilustrativo tomado como base brindó la información necesaria y relevante para la realización del estudio, considerando elementos como lo la filosofía empresarial, que incluye las políticas, estrategias, así como también los supuestos básicos considerados para la elaboración de dicho sistema.

Los datos contables correspondientes al año 2006 fueron los tomados en fundamento para la creación de las distintas proyecciones numéricas.

La aprobación del estudio es responsabilidad de la gerencia. A la vez es presentado un control presupuestario donde se detalla la comparación de los datos reales con los estimados.

De igual manera se muestra el plan de implementación especificando los objetivos y recursos con los que es necesario contar para la presentación del documento.

Se recomienda a la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos la aplicación del sistema presupuestario para la planificación y control eficiente de los recursos financieros.

INTRODUCCIÓN.

El contenido de la presente investigación se refiere al diseño de un sistema presupuestario para la mediana empresa dedicada a la comercialización de muebles y electrodomésticos, ubicada en el Municipio de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad; el cual tiene como finalidad servir como guía para la formulación de los distintos planes numéricos, lo cual permitirá a la gerencia realizar una mejor planificación y control de los recursos.

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

El primer capítulo contiene elementos teóricos básicos relacionados con las generalidades de la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos así también el sistema presupuestario, el proceso administrativo además de la relación existente con las proyecciones.

El segundo capítulo comprende la metodología de investigación utilizada para realizar el diagnóstico de la situación actual de la mediana empresa sujeta de estudio considerando los aspectos más relevantes en cuanto al establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

Para el tercer capítulo se presenta el diseño del sistema presupuestario propuesto para el caso ilustrativo, que comprende

consideraciones de dicho sistema, filosofía de la entidad, supuestos básicos, plan de capacitación e implementación.

Finalmente se anexa el modelo del cuestionario y entrevista que fue utilizado para obtener la información necesaria y de igual manera la respectiva tabulación de los datos obtenidos. Así también la lista de líneas de productos comercializados y los respectivos estados financieros correspondientes al año 2006 de la empresa sujeta de estudio.

CAPÍTULO I

"GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS Y MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO".

A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA.

1. ANTECEDENTES.

Las actividades económicas departamentales no radican tanto en la inversión que efectúa el gobierno central, sino que el factor que genera un mayor desarrollo local es el sector privado, y más específicamente la mediana empresa; la cual contribuye a realizar las actividades comerciales, ya que ofrece el abastecimiento de diversos productos, entre los que están los enseres domésticos a precios accesibles, además de una ocupación laboral segura a la población, contribuyendo así a la generación de empleo y en consecuencia aumentando el poder adquisitivo de los habitantes de los diversos municipios.

El éxito de la mediana empresa depende, en gran medida, del conocimiento de herramientas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica especialmente la elaboración e implementación de los planes cuantitativos llamados presupuestos.

"La ciudad de Quezaltepeque está ubicada a 25 kilómetros al Norte de San Salvador, en el Departamento de La Libertad, posee una extensión

territorial de 125 Km² y cuenta con 46,693 habitantes, de los cuales 51% es población rural y el 49% población urbana"¹. Limita con los municipios de: San Matías, San Pablo Tacachico y El Paisnal al Norte, Aguilares y Nejapa al Este, Santa Tecla al Sur y al Oeste con San Juan Opico (Ver Anexo 1).

Actualmente en esta ciudad, la mediana empresa dedicada a la comercialización de muebles y electrodomésticos, es fuente importante de impuestos municipales y fiscales, fomentando también el desarrollo de las actividades económicas de los habitantes, facilitando la obtención de productos a la comunidad que en el pasado enfrentaba dificultades en el mercado local para el respectivo aprovisionamiento.

¹ www.quezaltecos.net

2. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN.

Por el criterio de monto de ventas mensuales.

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), considera como mediana empresa la que el "rango de ventas está entre \$57,142.97 hasta \$114,285.00 dólares mensuales"².

El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) incluye para el mismo tipo de instituciones y siempre con respecto a las ventas, el límite inferior antes indicado, pero el superior lo establece hasta "\$380,000.00 para similar período"³.

Por el criterio del número de empleados.

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL), y la Fundación de Desarrollo en El Salvador (FUNDES) "sostienen que este tipo de entidad es la que cuenta con un número de empleados desde 50 hasta 99"⁴.

² www.fusades.com.sv

³ www.bmi.gob.sv

⁴ www.camarasal.com y www.fundes.org

CUADRO N° 1.

RESUMEN SOBRE LOS CRITERIOS PARA CLASIFICAR LA MEDIANA EMPRESA.

| INSTITUCIÓN | MEDIANA |
|--|---|
| FUSADES (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social) | Ventas mensuales desde \$57,142.97 hasta \$114,285.00 dólares. |
| CAMARASAL (Cámara de Comercio e Industria de El Salvador) | 50-99 Empleados. |
| FUNDES (Fundación de Desarrollo en El Salvador) | 50-99 Empleados. |
| BMI (Banco Multisectorial de Inversiones) | Ventas mensuales desde \$57,142.97 hasta \$380,000.00 dólares. |

Fuente: FUSADES, CAMARASAL, FUNDES Y BMI.

3. CARACTERÍSTICAS.

- "El número de empleados va desde 50 hasta 99 personas"⁵.
- "Las ventas mensuales oscilan entre \$57,142.97 hasta \$380,000.00 dólares"⁶.
- En la mayoría de casos existe una estructura organizativa definida.
- Generalmente los Gerentes son también propietarios.
- El capital de trabajo es suministrado con recursos propios.
- El canal de distribución es directo ya que los productos van desde la empresa al consumidor final sin utilizar intermediarios.
- Dirigen los artículos que comercializan a un segmento de mercado específico.

⁵ www.fundes.org

⁶ www.bmi.gob.sv

4. DEFINICIÓN DE MEDIANA EMPRESA.

Para entender lo que significa este tipo de institución primero es necesario identificar el concepto general de empresa el cual es enunciado como:

"Una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de objetivos determinados"⁷

En consecuencia y para los fines del presente estudio se entenderá como tal: La conformada básicamente por personas, bienes materiales, técnicos y financieros, los cuales le permiten dedicarse a la actividad económica respectiva para atender la demanda de los clientes, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

5. DEFINICIÓN DE MEDIANA EMPRESA COMERCIAL.

Tomando en consideración los criterios y características mencionadas, se considera como aquella que comprende de 50 a 99 empleados y con ventas mensuales de \$57,142.97 hasta \$380,000.00 dólares, cuyo objeto es satisfacer las necesidades existentes en la población mediante la adquisición y comercialización de bienes, en este caso muebles y electrodomésticos, con el fin de generar utilidades.

⁷García, Julio y Casanueva, Cristóbal. "Prácticas de la Gestión Empresarial", Mc Graw Hill, Año 2000, Pág. 6.

En el Municipio de Quezaltepeque, área geográfica donde se encuentran las unidades sujetas de estudio, existen únicamente dos entidades dedicadas a la actividad antes mencionadas que debido al volumen de las ventas y la cantidad del Recurso Humano de la cual disponen se clasifican como mediana empresa (según cuadro 1 Pág. 4). Una de ellas es Comercial Portillo, propiedad del Sr. Manuel Mercedes Portillo, ubicada en la Calle Emilia Mercher, Avenida Independencia No. 1, y la segunda El Roble Comercial S.A. de C.V., ubicada en la Avenida 3 de Mayo No. 5.

Por lo tanto ambas instituciones están clasificadas en esta categoría porque la primera vende al mes \$138,000.00 dólares y dispone de un número de empleados de 82 y la segunda comercializa \$125,000.00 dólares para el mismo período y el Recurso Humano que posee asciende a 69.

a. Importancia.

Enfocando específicamente la ciudad de Quezaltepeque, la mediana empresa es relevante en las actividades económicas y genera un impacto directo en grandes sectores de la población de este municipio ya que facilita la obtención de productos a bajo costo, es una fuente generadora de empleos y contribuye con el pago de tasas municipales.

b. Marco Legal.

La mediana empresa comercial tiene relación con la siguiente normativa:

- **Código de Comercio:** Entre otras cosas determina que toda institución tiene la obligación de registrarse como comerciante individual, colectivo o sociedad en el Centro Nacional de Registros; siempre y cuando ejerzan el comercio dentro del territorio nacional. (D.L. N° 671, del 08 de mayo de 1970, publicado en el D.O. N° 140, Tomo 228).
- **Código de Trabajo:** Estipula que tanto empleados como patronos tienen derechos y obligaciones, con el fin que haya equidad entre ambas partes para evitar conflictos y que las actividades desarrolladas sean de la mejor manera posible. (D.L. N° 15, del 23 de junio de 1972, publicado en el D.O. N° 142, Tomo 236).
- **Código Municipal:** Establece que toda entidad tiene el compromiso de aportar una tasa impositiva, recolectada por la municipalidad en la cual ejerce el comercio, con el objeto de contribuir al desarrollo local. (D.L. N° 274, del 31 de enero de 1986, publicado en el D.O. N° 23, Tomo 290).

- **Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios:** Sostiene que las organizaciones están obligadas a pagar un impuesto del 13% que se aplicará a la venta de cada uno de sus productos o servicios. (D.L. N°. 296, del 24 de julio de 1992, publicado en el D.O. N°.143, Tomo 316).
- **Ley del Impuesto Sobre la Renta:** Toda persona ya sea natural o jurídica dedicada en este caso a la actividad de compra-venta tiene la obligación de hacer un pago de impuesto para un periodo de doce meses por un monto del 25% de las utilidades obtenidas en dicho lapso. (D.L. N°. 472, del 19 de diciembre de 1963, publicado en el D.O. N°. 241 Tomo 201).
- **Ley de Protección al Consumidor:** Tiene como función principal obligar a las entidades a garantizar los productos que ofrece a los clientes, así como velar de la calidad de los bienes comercializados. (D.L. N°. 666, del 14 de marzo de 1996, publicado en el D.O. N°.58, Tomo 330, del 22 de Marzo de 1996).
- **Ley del Seguro Social:** Regula que las empresas deben afiliar a los trabajadores con el objeto de proteger al personal con el que cuenta en lo que a salud física y mental se refiere. (D.L. N°. 1263, del 03 de diciembre de 1953, publicado en el D.O. N° 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953).

c. Marco Institucional.

De acuerdo a las leyes antes mencionadas, la mediana empresa comercial está relacionada también con las siguientes instituciones:

- **Centro Nacional de Registros (C.N.R.):** Es aquí donde tienen la obligación de inscribirse, además de presentar los respectivos estados financieros con el fin de tener un respaldo legal ante terceros.
- **Ministerio de Trabajo:** Garantiza el cumplimiento de las normas laborales, intermediación, seguridad y salud ocupacional entre los trabajadores y patronos; siendo un ente regulador entre las dos partes.
- **Alcaldías Municipales:** Recaudan los fondos provenientes de tasas impositivas otorgando los respectivos permisos para funcionar como comerciante dentro de un municipio.
- **Ministerio de Hacienda:** Por medio de la Dirección General respectiva recolecta los impuestos (al Valor Agregado y Sobre la Renta) que la ley exige. Es aquí donde las entidades deben presentar en un período previamente establecido los estados de situación financiera.

- **Defensoría del Consumidor:** Sirve como un intermediario entre el comprador y el comerciante, con el fin de dar la razón a quien realmente la tiene basándose en lo que la normativa establece.
- **Instituto Salvadoreño del Seguro Social:** Es el encargado de brindar los servicios médicos necesarios a los derechohabientes con la finalidad de proporcionar empleados con nivel aceptable de salud para el desarrollo de las actividades laborales encomendadas.

B. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS.

1. ANTECEDENTES.

En la ciudad de Quezaltepeque existen muchas empresas dedicadas a esta actividad económica, pero solamente dos están dentro de la categoría de mediana empresa.

La primera de ellas es Comercial Portillo la cual fue fundada en el año de 1986 con un capital de \$685.71 dólares; al inicio la casa matriz operaba en la ciudad de Apopa, pero debido al conflicto armado de 1980 a 1992 se trasladó al municipio de Quezaltepeque, disponiendo solamente con 4 empleados que eran miembros del círculo familiar.

En la actualidad cuenta con ocho sucursales distribuidas en diferentes lugares tales como: Apopa, Aguilares, Chalatenango, Quezaltepeque, Lourdes, Santa Tecla, Usulután y Cojutepeque.

La segunda de ellas es El Roble Comercial S.A. de C.V. dicha empresa fue establecida en el año 1973 con un capital de \$571.43 dólares, siendo una entidad que fue creada con la finalidad de vender artículos varios; luego los incrementos de capital le permitió especializarse en la compra-venta de muebles y electrodomésticos. La institución no ha cambiado la ubicación original, pero inicialmente solo operaba en un reducido establecimiento; en la actualidad ha ampliado el local disponiendo a la fecha con un edificio de tres plantas, además de expandir la cobertura del mercado hacia otras ciudades tales como: Chalatenango, Aguilares, Acajutla y Apopa.

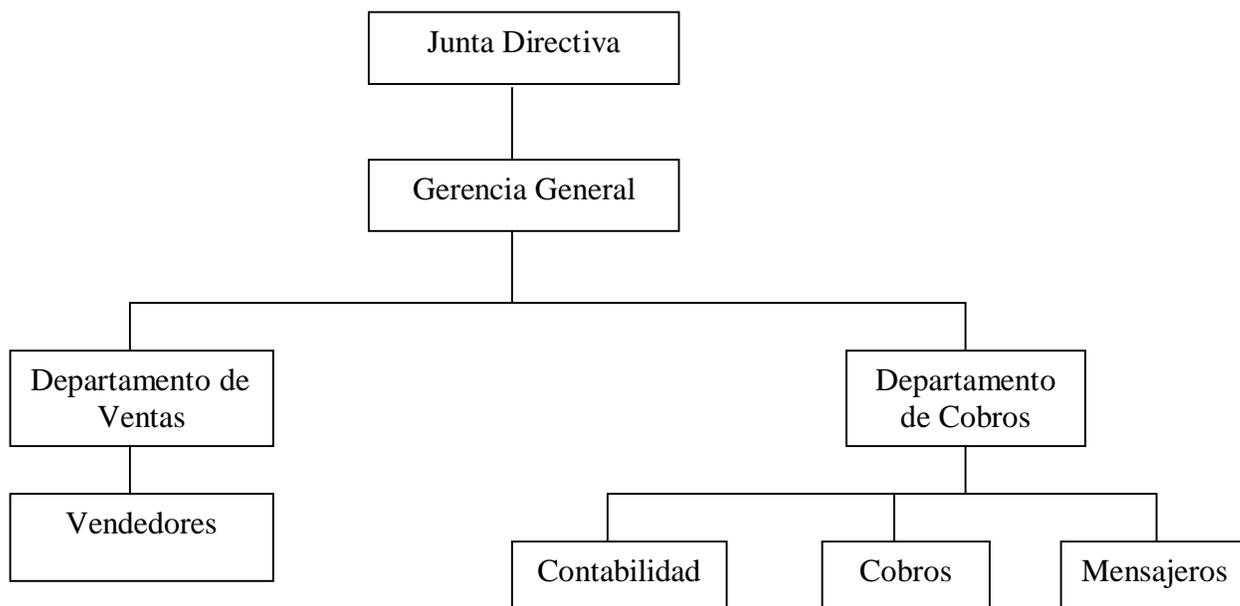
Para la presente investigación se tomará esta última institución como caso ilustrativo, teniendo el aval de los propietarios para proporcionar la información necesaria.

2. EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V.

a) Objetivos.

- a) Incrementar las ventas en un 10% con respecto al año anterior.
- b) Disminuir costos y gastos en las operaciones realizadas.
- c) Aumentar la cartera de clientes.
- d) Ofrecer lo último en tecnología.
- e) Fundar nuevas sucursales en aquellos municipios donde aun no existe presencia comercial.
- f) Ofrecer mayores facilidades en las condiciones crediticias y de cobranza.

b) Estructura Organizativa Actual.



Fuente: Gerente General, El Roble Comercial S.A. de C.V.

c) Actividad Económica.

Las operaciones que principalmente realiza es la compra y venta de muebles de madera y de metal; además de electrodomésticos de las diferentes marcas reconocidas a nivel nacional, facilitando a los clientes la vida en el hogar y el trabajo en la oficina.

d) Productos que Comercializa.

- Equipos de sonido.
- Lavadoras.
- Refrigeradoras.
- Televisores.
- Cocinas.
- Juegos de sala y comedor.

e) Principales Proveedores.

- Omnisports S.A. de C.V.
- Sony.
- Almacenes Prado S.A.
- Unirex.
- Productos Internacionales MABE S.A. de C.V.

f) Recursos.

- **Técnicos:** Arqueos de caja, procedimientos para conceder créditos y cobranza, control de inventarios, sistema computarizado de contabilidad.
- **Humanos:** Gerente General, secretarias, contador, auxiliar contable, encargado de cobros y créditos, asesores de venta, repartidores, motorista, mensajeros, y personal de servicios varios, siendo un total de 69 trabajadores.
- **Materiales:** Equipo de reparto, computadoras, servicio de fax, contómetro, caja registradora, radio de banda ancha, una casa matriz y las doce sucursales que posee, además del recurso monetario disponible en caja y bancos.

C. MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS SISTEMAS.****a) Concepto.**

"Serie de elementos que forman una actividad, un plan de procedimientos que buscan una meta en común mediante la manipulación de datos"⁸.

⁸ Gómez Ceja, Guillermo (1994), Planeación y Organización de Empresas, México, Editorial McGrawHill, 8ª Edición, Pág. 327.

Otro autor lo define como:

"Conjunto de acciones en las que a través de la estructura o desempeño, es factible percibir un ordenamiento lógico, y en donde cada parte integrante contribuye, de acuerdo a un plan, al logro de un fin común"⁹.

Considerando lo anterior el sistema se entiende como una combinación de partes y elementos dinámicamente relacionados, que juntos forman un todo para alcanzar un objetivo previamente establecido.

b) Importancia.

Ésta radica en que son un conjunto de elementos que al interrelacionarse persiguen un objetivo en común, permiten un desarrollo de las actividades de una entidad de manera integrada y coordinada que permita alcanzar mejores resultados a través de la utilización óptima de recursos.

Todo sistema forma parte de un suprasistema, por lo cual no puede trabajar en forma aislada ya que es necesario contar con una retroalimentación y no perder el enlace con todos los elementos que lo conforman, además son un medio de acción y de resultados mediante los

⁹ Portillo, José Ovidio y Otros (1985). Conceptos Básicos de Teoría Administrativa para la Enseñanza Universitaria. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, Pág. 126.

cuales se evita la desviación de lo que se ha trazado especialmente dentro de una organización.

c) Características.

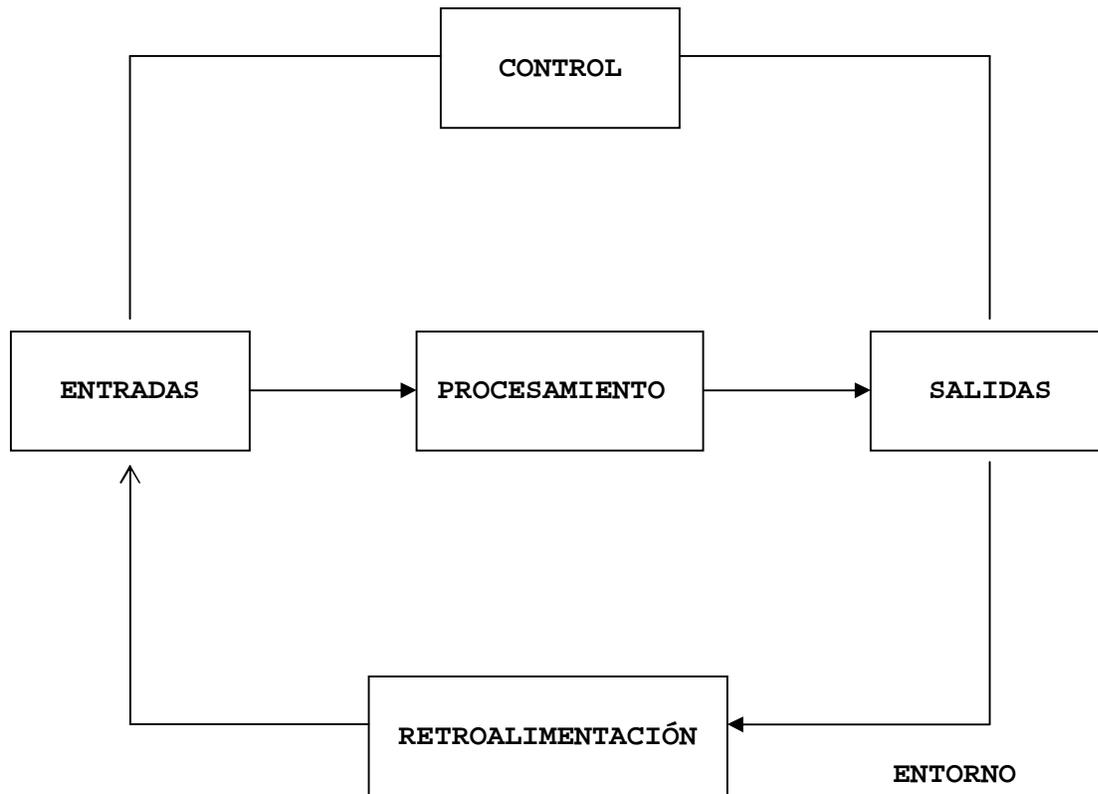
- **Estabilidad y homeóstasis:** Significa el estado permanente de funcionamiento eficaz del sistema, frente a las acciones de factores externos. Es por lo tanto, la cualidad de conservarse estructuralmente apto de ciertos márgenes predeterminados, para realizar su objetivo.

Mas específicamente, la homeóstasis se refiere a un estado de equilibrio, hacia el cual por ley natural se inclinan los sistemas.

- **Flexibilidad:** Es una propiedad inherente, mediante la cual debe ajustarse en función al medio, de tal modo que al pasar por diferentes estados, conserva la orientación al fin señalado.
- **Eficiencia:** Se refiere a la obtención del propósito con economía de medios, utilizando procesos adaptables y equilibrados. En este sentido, debe estar estructurado sobre la base de una rentabilidad máxima de componentes y de un uso óptimo de energía y recursos.
- **Sinergia:** Es donde la capacidad de actuación del sistema es superior a la de los componentes sumados individualmente.

d) Estructura.

Relaciones y Elementos Básicos de un Sistema.



FUENTE: Administración una perspectiva global. Harold Koontz y Heinz Weihrich, Editorial Mc Graw-Hill, Décima Edición, México 1994, Pág. 634

e) **Elementos.**

- **Entradas:** Se conoce que los sistemas para que puedan funcionar, deben importar recursos del medio.
- **Procesamiento:** Es donde se da la transformación de los insumos en producto terminado.
- **Entorno:** Conjunto de interacciones sociales, económicas y culturales que afectan el normal desarrollo. Reflejan situaciones de desigualdad y, a menudo, de tensión entre diferentes actores.
- **Salidas:** Equivale a los bienes o servicios para cumplir con los objetivos esperados y que fueron obtenidos a través del procesamiento.
- **Retroalimentación:** Permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información recibida.
- **Control:** Proceso donde se compara lo obtenido con lo que se había programado con anticipación, realizando los respectivos ajustes si fuesen necesarios.

f) Tipos¹⁰.

Estos pueden clasificarse en:

1. Por su origen:

a) Naturales: Son aquellos en los cuales el proceso ocurre sin la intervención del hombre.

b) Artificiales: En estos el hombre contribuye a la modificación de actividades.

2. Por su naturaleza:

a) Cerrados: Tienen muy poca o ninguna conexión con el ambiente que los rodea, no existe aportación o expedición de información y por lo tanto no hay ningún cambio en los elementos.

b) Abiertos: Un sistema bajo este tipo, depende del ambiente externo, aquí cobra mayor importancia la interacción con el medio, exige una comunicación continua con el entorno.

¹⁰ Gómez Ceja, Guillermo, Op. Cit. Pág. 329.

3. Por la constitución de sus componentes:

a) Concretos: Aquellos cuyos elementos son tangibles, ya que están compuestos de objetos reales.

b) Abstractos: Los componentes son intangibles que muchas veces solamente existen en el pensamiento de las personas.

4. Por la complejidad de predecir su comportamiento:

a) Probabilísticos: En estos es imposible detallar el comportamiento futuro.

b) Determinístico: Predicen con exactitud la tendencia a ocurrir.

2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS PRESUPUESTOS.

a) Concepto.

PRESUPUESTO: "Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado"¹¹.

Otro autor lo define como:

"Un proceso detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable aunque ésta sea indeterminada"¹².

Para el presente estudio, presupuesto se entenderá como un plan de acción expresado en términos numéricos por medio del cual se proyectan los resultados a obtener en un periodo determinado mediante la planificación y control de los recursos financieros.

b) Importancia.

El empleo de la planificación en el desarrollo de las empresas y las diversas actividades ha hecho que el presupuesto sea uno de los elementos más importantes para los dirigentes en el manejo de los

¹¹ González, Cristóbal del Río, Técnica Presupuestal, Editorial, México, Editorial Ecasa, 7ª Edición. Pág. 11.

¹² Morales F., Carlos, Presupuestos y Control en las Empresas. 2ª. Edición. Ediciones Contables y Administrativas. Pág. 3.

negocios. Permite determinar si un negocio está bien o mal dirigido, investigando con que grado se prevé las situaciones futuras.

Contribuye por lo tanto a pensar anticipadamente en los acontecimientos a fin de prepararse a las condiciones cambiantes e influir sobre las metas y objetivos trazados, así como la racionalización de los gastos de operación, generando un margen de rentabilidad aceptable además de ser una herramienta para la toma de decisiones, facilitando el control de los recursos monetarios.

c) Funciones.

- Permiten la correcta asignación de los recursos con los que cuenta la organización.
- Proveen indicios con anticipación sobre las oportunidades y riesgos futuros.
- Crean un consenso para respaldar en forma sencilla, clara y precisa las proyecciones financieras.
- Enfatizan en actividades complicadas que demandan mayor atención.

d) Características.

1. De formulación:

a) De adaptación a la empresa: Deben de estar de acuerdo a la actividad económica principal.

b) De Planeación, Coordinación y Control: Sirven para medir lo que se esta haciendo con lo que fue planificado.

2. De presentación:

- a) **Debe acuerdo a las normas contables:** El presupuesto estará adaptado al sistema contable de la institución.

3. De Aplicación:

- a) **Elasticidad y criterio:** Deberá estar preparado para responder ante posibles cambios en el mercado.

e) Enfoques.**i. Mecánico.**

Este enfoque, permite desarrollar las bases y organización del presupuesto, procedimientos y medios técnicos para la elaboración de cada uno de éstos; además de las cédulas correspondientes para la presentación de la información y la fijación del período respectivo.

ii. Técnico.

Consiste en la secuencia lógica de un conjunto de procedimientos para el desarrollo de las actividades provenientes de la experiencia o investigación.

iii. Conceptual.

La empresa debe tener conocimiento acerca de la aplicación de los principios de los presupuestos, para una formulación y ejecución eficaz, evitando errores que genera el desconocimiento. Dentro de algunas características de este enfoque tenemos:

- Elige medidas para utilizar con eficiencia las inversiones operativas, capitalizables y del financiamiento, dado el costo de los mismos.
- Mediante el manejo eficiente de los recursos maximiza los resultados.
- Es un método en donde el cual se establecen costos estimados y proporciona una comparación con los reales.

f) Principios.**1. De Previsión:**

- a) Predictibilidad: El presupuesto estará basado en proyecciones futuras.
- b) Determinación cuantitativa: La formulación será expresada en términos numéricos.

2. De Planeación:

- a) Precisión: La exactitud de las estimaciones es trascendental por lo tanto serán lo más cercanas a la realidad.
- b) Costeabilidad: Los gastos de elaboración compensarán los beneficios a obtener.
- c) Flexibilidad: Es necesario adaptar los planes a los cambios del entorno económico, social y legal.
- d) Unidad: Cada sección y Departamento efectuará las proyecciones respectivas y la sumatoria formará el plan general de la empresa.
- e) Confianza: El respaldo de la alta gerencia en el diseño e implementación es determinante.
- f) Oportunidad: Deben de estar elaborados antes del comienzo del período en el cual serán aplicados.

3. De Organización:

- a) Orden: El reflejo de la estructura organizativa de la empresa a través de las proyecciones realizadas es de suma importancia.
- b) Comunicación: Las personas responsables de llevar a cabo el presupuesto necesitan conocer el alcance y resultados a obtener.

4. De Dirección:

- a) Autoridad: Los encargados de efectuar estos cálculos dispondrán de la facultad para tomar decisiones y así garantizar que las proyecciones se cumplan.
- b) Coordinación: Es una herramienta administrativa que unifica el trabajo de todo el Recurso Humano en la consecución del objetivo general de la entidad.

5. De Control:

- a) Reconocimiento: El otorgamiento de un incentivo en el personal involucrado es importante en el logro de las cifras planificadas.
- b) Excepción: Los encargados de elaborar y ejecutar el presupuesto deben poner atención únicamente a los problemas trascendentales que alteren el normal desarrollo del trabajo estipulado.

Todos los principios se relacionan entre sí y cada uno es muy importante para la obtención de metas y objetivos.

g) Clasificación.

Los presupuestos se clasifican de acuerdo a diversos criterios, dentro de los cuales están:

i) De acuerdo a las características.

CUADRO N° 2

Clasificación de los presupuestos de acuerdo a las características

| CLASIFICACIÓN | TIPO DE PRESUPUESTO | DEFINICIÓN |
|---|---------------------|---|
| Sector de la Economía | Público | Aquellos que se utilizan en planes, políticas, programas, proyectos y objetivos del estado. |
| | Privado | Tiene como objetivo planificar todas las actividades de una organización privada. |
| Período de Tiempo | Corto plazo | Los realizados para abarcar la planeación de la empresa, en operaciones de un año. |
| | Largo plazo | Formulados para un período mayor a un año. |
| Técnica de Evaluación | Estimados | Elaborados de manera empírica, debido a que se fundamentan en experiencias. |
| | Estándar | Por que se basan en estándares establecidos por la entidad, y por que hay menos incertidumbre |
| Por su reflejo en los Estados Financieros | Ingresos y Egresos | En lo referente a ingresos: es un tipo específico de proyección a los ingresos futuros. Por otro lado Egresos consiste a presentar actividades primarias que realiza una unidad económica y asigna en valores monetarios. |
| | De costos | Toma como base el presupuesto de ventas para reflejar egresos futuros del costo parcial o global |

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

ii) De acuerdo a su función.

CUADRO N° 3

Clasificación de los presupuestos por su función.

| CLASIFICACIÓN | TIPO DE PRESUPUESTO |
|---------------------------|---|
| Presupuestos de Operación | <ul style="list-style-type: none"> • De Ventas • De Compras • Gastos de Administración • Gastos Financieros |
| Presupuestos Financieros | <ul style="list-style-type: none"> • Cuentas por Pagar • Flujo de Efectivo • Estado de Resultados Proyectado • Balance General Proyectado • Estado de origen y aplicación de fondos presupuestado. |

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

h) Manual de los presupuestos.

Sirve de guía por que señala la forma de preparar los planes numéricos; además de contener los siguientes requisitos:

1. Objetivos, finalidades y funcionalidad de todo el plan presupuestal.
2. La responsabilidad de cada uno de los ejecutivos o miembros del personal que tiene asignada un área de responsabilidad.
3. Período de las proyecciones y tiempo determinado para la entrega de informes.
4. Disposición de la organización en el funcionamiento para su perfecto desarrollo y administración.

5. Instrucciones de los formatos diseñados con el fin de elaborar el presupuesto.

Estructura del manual:

- Introducción.
- Organización.
- Políticas.
- Procedimientos para formularlos.
- Formularios.
- Instructivos.
- Anexos.

La principal ventaja del manual radica en que es un medio informativo valioso para la organización, debido que delimita autoridad y responsabilidad a cada participante.

3. EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

a) Definición.

"Es un conjunto de normas, técnicas, principios y procedimientos que enlazados ordenadamente por la administración de una empresa contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos, los cuales son expresados cuantitativamente para un período determinado"¹³.

De acuerdo a lo antes mencionado, esta herramienta administrativa es un conjunto de estimaciones ordenadas y coherentes, que sirven a la administración para llevar a cabo las funciones de fijación de objetivos, metas, políticas, normas, principios, metodología, procedimientos, estrategias y control de las actividades; expresados y utilizados en cada uno de los presupuestos que lo componen.

b) Elementos.

Comprende una integración de componentes como: determinación de objetivos y metas, análisis de flujo de caja, presupuestos operativos y financieros, planificación del recurso humano; políticas de inventario, de cobros y de créditos entre otros; para la respectiva elaboración de los diversos planes que forman el sistema.

¹³ Artiga Mejía, Esaú y otros, "Diseño de un sistema presupuestario para los bancos de los trabajadores de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 1995, Pág.26

c) Ventajas y Limitaciones.**i. Ventajas:**

- Define de manera ordenada las metas y objetivos a realizar.
- Permite conocer con anticipación lo que se va a necesitar antes de empezar a operar.
- Asigna responsabilidades para cada área funcional de la empresa y de las personas que van a intervenir en el sistema a implementar.
- Lleva a cabo un análisis entre lo real y lo presupuestado con el propósito de hacer los ajustes necesarios.
- Vigila y supervisa las actividades evitando desperdicios y disminuyendo gastos, logrando cumplir los objetivos y metas establecidas.

ii. Limitaciones.

- Debido a que está basado en estimaciones es probable cometer errores ya que son responsabilidad de quien los plantea.
- La implementación y funcionamiento requiere de un alto costo, además de incurrir en demasiado tiempo.
- El no revisarlo, supervisarlos y actualizarlos le resta eficiencia al sistema, ya que no tiene un monitoreo constante de las actividades que se están realizando.

d) Importancia.

Esencialmente genera ayuda a la dirección en lo que respecta a proporcionar información acerca de la situación futura de la empresa, sirviendo para tomar decisiones ante las diferentes alternativas que puedan presentarse a lo largo del período establecido y principalmente en la planificación y control.

El uso de esta técnica permite planificar con bases consistentes los objetivos y metas que son determinados en forma cuantitativa, permitiendo establecer estrategias para lograr los fines de una entidad.

De esta forma se prevé la situación económica y financiera basada en las decisiones tomadas, además de comparar los datos reales con los proyectados mediante un adecuado control.

En caso de presentar variaciones que afecten al sistema será necesario detallar las causas y así realizar acciones correctivas encaminadas a la obtención de resultados esperados.

e) Características.

- Interacción continua entre los elementos, ya que cada uno de ellos sirve de base para la elaboración de otros.
- Sufre alteraciones cuando uno de los planes se modifica.
- Adquiere información de las distintas áreas funcionales de la empresa con el fin de lograr el equilibrio.

- La retroalimentación que recibe de los distintos departamentos permite conocer si se obtiene lo esperado o necesita los ajustes pertinentes.

f) Fases.

El sistema presupuestario requiere de una serie de pasos para la elaboración e implementación dentro de una entidad.

- i) Planeación:** En esta etapa es necesario analizar resultados previos, examinando tendencias de años anteriores para conocer las áreas o actividades operacionales en donde existen mayores deficiencias.

Para llevar a cabo esta fase es necesario contar con diversos aspectos:

- Recopilar.
- Estudiar.
- Ordenar e integrar la información obtenida de cada una de los departamentos de la empresa.

Es aquí donde es necesario establecer cuales son los objetivos que persigue la entidad, lo cual dependerá del giro comercial que tiene la institución.

ii) Formulación: Es creado un perfil de cómo debe realizarse cada uno de los diferentes presupuestos que integran el sistema.

Después de aceptar los planes para cada una de las áreas que la conforman son formuladas las proyecciones; para luego efectuar el presupuesto general.

iii) Aprobación: Es importante discutir los resultados, además de verificar el contenido para no cometer errores, si existieran, realizar las respectivas correcciones.

iv) Ejecución: Para implementar las estimaciones es indispensable unificar y coordinar esfuerzos por parte del personal de la entidad haciendo un buen uso de los recursos que posee.

Es responsabilidad del encargado considerar el cumplimiento de las metas.

v) Control: Consiste en observar y vigilar que la ejecución del sistema presupuestario sea desarrollado de acuerdo a lo establecido, localizando los elementos que ocasionan desviaciones o errores que sean relevantes.

Las actividades a realizar son:

- Elaboración de informes sobre el sistema.
- Diagnosticar desviaciones ocurridas y posibles causas que las generan.
- Acciones correctivas necesarias.

vi) Evaluación.

Al culminar el período presupuestario es imprescindible realizar un informe de los resultados obtenidos.

4. COORDINACIÓN Y EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich "la coordinación es armonizar los esfuerzos individuales que son encaminados al cumplimiento de las metas de grupo"¹⁴.

La unificación dentro de las organizaciones requiere una eficiente asignación de recursos, políticas, estrategias y tiempos que deben procurar el bien común, no dejando de lado que entre las funciones de los departamentos uno depende de otro.

Los Gerentes que conforman cada unidad, dentro del proceso, poseen un plan operativo que en conjunto componen el Presupuesto General, deben estar en un nivel óptimo todas las actividades conociendo previamente lo que otras áreas llevan a cabo.

Los trabajadores deben realizar las actividades en un ambiente de armonía, y así lograr los fines que persigue cada unidad colaborando con los planes propuestos por la entidad.

¹⁴ Koontz y Weihrich, Administración, Una Perspectiva Global, México, McGraw Hill, 10ª, Pág.22

5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

"Este proceso puede entenderse como una serie de etapas o pasos ordenados que nos llevan al logro de un objetivo predeterminado. Esto lleva a que las actividades realizadas sean sistematizadas y ordenadas"¹⁵.

Con respecto a lo anterior, proceso administrativo se refiere a planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de una empresa con el fin de unificar esfuerzos individuales que se encaminen al cumplimiento de los objetivos.

a) Planeación.

"Incluye la selección de misiones y objetivos, así como acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto, de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas"¹⁶.

Por consiguiente es determinar proyecciones a seguir durante un período determinado, con el objeto de alcanzar los propósitos que persigue una entidad.

¹⁵ <http://www.geocities.com/gehg48/Diradm1.html>

¹⁶ Koontz y Weihrich, Op. Cit. Pág. 34.

b) Organización.

"Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas propuestas"¹⁷.

Por lo cual en esta etapa se clasifican las distintas responsabilidades asignando quienes las llevarán a cabo, para facilitar la consecución de lo que se pretende lograr.

c) Dirección.

"Es la habilidad de contribuir y motivar en el recurso humano a que realicen las actividades voluntariamente en una forma ordenada y de acuerdo a los planes establecidos, para alcanzar los objetivos"¹⁸.

Después de haber distribuido las responsabilidades y funciones, se da la aplicación de técnicas y métodos para incentivar al personal de tal manera que se considere parte fundamental de la entidad e involucrándose en las acciones a ejecutar.

¹⁷ Stoner, James y Otros (1996). Administración, México, Prentice Hall, 6ª Edición. Pág 12.

¹⁸ Gil Lazo, Cintia Lisbeth y Otros (2001). Diseño de un modelo administrativo para la mediana empresa dedicada a la Venta de Insumo a la Industria Láctea, Pág. 27.

d) Control.

"Es el proceso de vigilar las actividades para asegurarse de que se desarrollen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa"¹⁹

En esta parte del proceso administrativo se verifica que todas las tareas realizadas en las áreas y niveles de la empresa se hayan efectuado como estaban propuestas, caso contrario, emitir las medidas correctivas necesarias.

6. RELACIÓN ENTRE PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS PRESUPUESTOS²⁰.

Los presupuestos se comprenden mejor cuando se relacionan con los fundamentos de la administración misma, o sea, como parte de las funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

La planeación y el control como funciones de la gestión administrativa se materializan en el proceso de elaboración de un presupuesto. Además la organización y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

Sin presupuesto, la dirección de una empresa ignora hacia cuál meta dirigirse, no precisa los campos de inversión que merecen financiarse,

¹⁹ Stoner, y otros (1996). Op. Cit. Pág. 13.

²⁰ Burbano Ruiz, Jorge. Op. Cit. Pág. 16.

por lo tanto incurre en la administración incorrecta de los recursos económicos, no teniendo bases sólidas para emplear la capacidad instalada de producción, careciendo de la información requerida para medir el cumplimiento de objetivos. La ausencia imposibilita así mismo, cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimientos, producción y/o utilidades.

Si se pretende que cada nivel de la estructura adquiriera compromisos en el máximo potencial es imprescindible que todos aporten y asuman responsabilidades en el proceso de presupuestación.

7. CONTROL PRESUPUESTARIO.

Está formado por un conjunto de acciones administrativas que permiten medir y corregir las acciones, con la finalidad de mantenerse dentro de los límites del presupuesto aprobado, además de medir los resultados según los objetivos y metas definidas.

Los diferentes planes numéricos, informes y cuadros deben analizarse para determinar el grado de desviación, las causas, consecuencias y aplicar las medidas correctivas.

Por lo tanto debe ser continuo y efectuarse antes de la ejecución presupuestaria, durante y después de ella; lo cual dependerá del tipo de operación financiera y de las orientaciones que sobre el control establezcan los niveles superiores.

IMPORTANCIA.

- Identifica las áreas donde será aplicado el control.
- Permite verificar que las actividades sean realizadas de manera adecuada.
- Realiza cambios cuando las tareas no son efectuadas de acuerdo a la forma planeada.

REGLAS BÁSICAS.

- Identificar el tamaño de la empresa.
- Conocer el crecimiento económico de la entidad y sus competidores.
- Planificar con anticipación los métodos para verificar las desviaciones con el fin de localizar las acciones correctivas que se deben implementar.
- Determinar las desviaciones reales con las proyectadas.
- Establecer las variables controlables y no controlables que influyen en la aplicación de acciones correctivas.

EJEMPLO DE FORMULARIO.

"NOMBRE DE EMPRESA XYZ"
CONTROL PRESUPUESTARIO AÑO "X".

Cuadro No. 4.

| Cuentas | Presupuestado | Real | Variaciones | |
|--------------------------------------|---------------|------|-------------|--------------|
| | | | Favorable | Desfavorable |
| Cuentas de Balance General | | | | |
| | | | | |
| Cuenta de Estado de Resultado | | | | |
| | | | | |

ETAPAS DEL CONTROL²¹.**1. Establecimiento de los Presupuestos.**

Es donde se fijan los estándares o criterios que contienen las cifras estimadas. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de lo proyectado con lo real. Existen cuatro tipos de estándares los cuales se presentan a continuación:

²¹ Etapas del Control Presupuestario. www.monografías.com

- De cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias y materia prima, números de horas, entre otros.
- De calidad: Son los mecanismos que sirven para verificar la excelencia de la materia prima recibida, de los procesos y las especificaciones del producto, entre otros.
- De tiempo: Como lapso estándar para producir un determinado artículo, plazo promedio de existencia de un producto determinado, etc.
- De costos: De producción, de administración y de ventas.

2. Medición de los Resultados.

Tiene como finalidad identificar la manera en que se están realizando las actividades presupuestadas.

3. Comparación de los resultados reales con los estimados.

Es donde se comprueba el desempeño llevado a cabo con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay variaciones, ya sea algún error o falla en relación a los resultados esperados.

4. Emisión de acciones correctivas según sea el caso.

Es la última etapa del control presupuestario que busca corregir y adecuar las variaciones con respecto a los planes cuantitativos.

CAPÍTULO II

"DIAGNÓSTICO DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS EN EL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD".

A. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

La mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos en el municipio de Quezaltepeque no posee un sistema presupuestario que oriente cada una de las decisiones que son tomadas por la alta jerarquía, al carecer de ésta herramienta de planificación y control, no elige cursos de acción que disminuyan directamente los costos y gastos en que incurre, estando en desventaja por lo tanto con el resto de la competencia. Entre los problemas adicionales que genera el no contar con un sistema presupuestario esta la ausencia de motivación del personal de comercialización al no disponer de metas previamente establecidas, además de la falta de coordinación en el trabajo de cada uno de los departamentos, debido a la ausencia de un plan cuantitativo correctamente definido.

Tomando en consideración lo antes mencionado, la implementación de un sistema presupuestario permitirá proyectar y verificar las distintas actividades, contribuyendo a un uso racional de los recursos disponibles y a la obtención eficiente de los objetivos propuestos.

B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Por lo expresado anteriormente, se plantea el problema de la siguiente manera:

¿En que medida el diseño de un sistema presupuestario contribuirá a la planificación y control de los recursos financieros en la mediana empresa dedicada a la comercialización de muebles y electrodomésticos en el Municipio de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad? Caso ilustrativo.

C. IMPORTANCIA.

La elaboración de los presupuestos en la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos es trascendental debido que presentan en forma cuantitativa lo que puede suceder en diferentes escenarios, por lo tanto, además de dar monitoreo constante a las proyecciones, proporcionan una herramienta que ayuda a controlar la utilización eficiente de todos los recursos humanos, materiales y específicamente los financieros en las distintas áreas funcionales administrativas y operativas, permitiendo tomar las decisiones adecuadas para corregir las desviaciones detectadas, de esta forma garantizar la obtención de los resultados previamente establecidos.

D. OBJETIVOS.

1. GENERAL.

- Elaborar un diagnóstico sobre la implementación del sistema presupuestario para la planificación y control de los recursos financieros, para identificar los principales problemas existentes que impiden el cumplimiento de las metas propuestas en la mediana empresa dedicada a la comercialización de muebles y electrodomésticos en el municipio de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad.

2. ESPECÍFICOS.

- Identificar la utilización de los presupuestos en la proyección y verificación de las actividades en la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos.
- Investigar y evaluar los conocimientos sobre la elaboración e implementación de un sistema presupuestario que poseen los gerentes generales y/o propietarios, personal administrativo y contable de la mediana empresa.
- Obtener la información necesaria que sirva de base para la elaboración de los presupuestos respectivos.

E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

a) Fuentes primarias.

Para la elaboración de la investigación fue necesario aplicar diferentes técnicas en la recolección de datos, tales como la entrevista, la encuesta y la observación.

- i) La entrevista:** Se llevó a cabo con los Gerentes Generales de las dos empresas, a través de una guía estructurada de preguntas con el fin de conocer la problemática existente acerca de la planificación y control de las inversiones operativas, capitalizables y del financiamiento.

- ii) La encuesta:** Estuvo dirigida principalmente al personal administrativo incluyendo al contable, con el fin de recolectar datos sobre la gestión financiera y se aplicó como instrumento un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

iii) La observación: Esta técnica permitió identificar la realidad de los problemas administrativos que existen actualmente en las empresas sujeto de estudio, en el lugar preciso donde es desarrollado el trabajo, para lo cual se elaboró una guía de observación estructurada.

b) Fuentes secundarias: Fueron empleadas para recolectar los elementos teóricos necesarios y los conceptos a utilizar; por lo tanto se usó documentación bibliográfica como: Tesis, libros, revistas, folletos, etc., relacionados con el tema, además de tecnología como el Internet.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Se llevó a cabo un estudio de tipo correlacional, "cuya finalidad es medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular"²².

Para la presente investigación fue necesario conocer si la implementación de un sistema presupuestario beneficiará la planificación y control de los recursos financieros en la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos.

En consecuencia, el objetivo fue analizar si existe correlación o asociación entre las variables "sistema presupuestario" y "planificación y control de los recursos financieros".

²² Hernández Sampieri, Roberto y otros. "Metodología de la investigación", México, Mc. Graw Hill, 4ta edición. 2006, Pág. 105.

3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

a) Determinación del universo: En la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos ubicadas en el Municipio de Quezaltepeque, se determinó como universo, únicamente las entidades de este rubro comercial, que cumplen con las características detalladas anteriormente, las cuales son dos: Comercial Portillo y El Roble Comercial S.A. de C.V.

b) Determinación de la muestra: Tomando en consideración que el sujeto de estudio fueron dos instituciones, no se utilizó fórmulas estadísticas para el cálculo de la muestra, por lo tanto se tomó el 100% del universo, llevando a cabo un censo.

Para obtener la información se tomó como unidad de análisis al Gerente General y/o propietario, y al personal administrativo incluyendo al contable de ambas entidades.

Considerando el nivel jerárquico del personal consultado, se estableció dos niveles para recopilar los datos.

1er. Nivel: Alta Gerencia.

Para obtener la información se realizó la entrevista por medio de una guía de preguntas estructuradas, a los dos Gerentes Generales y/o propietarios, uno por cada Institución.

2do. Nivel: Personal Administrativo y Contable.

Se ocupó una encuesta en cada uno de los dieciséis empleados que conforman ésta área de trabajo en las dos empresas, para identificar diversos puntos de vista, que permitió disponer de un panorama más amplio y eficiente en la investigación.

4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

Con la información recolectada a través de las técnicas y herramientas de investigación, se realizó el procesamiento de los datos. En el caso de la encuesta, se efectuó por medio de un sistema computarizado de tabulación. La presentación está resumida en cuadros estadísticos, los cuales contienen preguntas, objetivos, respuestas, frecuencias, análisis y comentarios.

Los resultados de las entrevistas se detallan a través de un cuadro resumen de las respuestas de cada pregunta formulada.

Los análisis y comentarios efectuados, proporcionaron diversas conclusiones y recomendaciones, las cuales muestran las ventajas y desventajas de las empresas sujetas a estudio, y que sirvieron de base para proponer la elaboración e implementación de un sistema presupuestario como herramienta de planificación y control de los recursos financieros en las entidades antes detalladas.

F. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Ü El Ministerio de Hacienda realizó una fiscalización en la empresa del caso ilustrativo, ocasionando atraso en la obtención de información con respecto a la guía estructurada de preguntas.

Ü El Gerente General de El Roble Comercial S.A. de C.V. se vio en la necesidad de atender actividades propias, lo cual generó atraso en el momento de ser entrevistado.

Ü El lapso para encuestar a los trabajadores de Comercial Portillo fue prolongado ya que disponían de poco tiempo debido a las tareas que realizan.

G. Descripción de las principales áreas de la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos del Municipio de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad.

1. Descripción de las principales áreas de la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos.

a) Comercialización.

El 93.75% del personal administrativo y contable afirmó que la mediana empresa no emplea métodos estadísticos para proyectar las ventas. Entre las causas relevantes de la no utilización esta la falta de

conocimiento en el área; lo que evidencia la ausencia de procedimientos para realizar dichas estimaciones que incluyan principalmente registros históricos como administrativos, que inciden en el volumen de lo distribuido (Ver Anexo 4, Cuadro No. 14).

Todo el personal encuestado coincidió que realizan la distribución de artículos tanto al contado como al crédito, ya que permite aumentar el volumen de las operaciones y de las utilidades (Ver Anexo No. 4, Cuadro No. 15).

El Recurso Humano con el que cuentan las entidades afirmó que el 81.25% otorga plazos a los clientes mayores a noventa días, y los Gerentes Generales sostuvieron dicha información, generando facilidades de pago y venta de productos (Ver Anexo No. 4, Cuadro No. 16 y Respuesta No. 26 de Anexo No. 5).

El 93.75% de los trabajadores investigados detalló que la forma en que recuperan las cuentas por cobrar es en un período promedio mensual, mientras que el 6.25% opinó que es quincenal; lo anterior demuestra que la ausencia de planes numéricos impide que se dispongan de políticas apropiadas y que sean del conocimiento de todos para mejorar el período promedio de cobros y en consecuencia la rotación de cuentas por cobrar (Ver Anexo No. 4, Cuadro No. 17).

El personal sujeto de estudio contestó en un 50% que los precios son establecidos de acuerdo a la competencia, el 37.50% afirmó que es por

el margen de utilidad y el 31.25% por la marca del producto; por otra parte los Gerentes Generales entrevistados compartieron también la opinión que la manera en que los precios son determinados es a través de los fijados por los competidores y al porcentaje de ganancia, además agregaron que influye las condiciones del mercado y los costos internos de operación; lo que evidencia la no utilización de métodos unificados para la fijación de precios de venta (Ver Anexo No. 4, Cuadro No. 18 y Respuesta No. 27 de Anexo 5).

Al obtener la información por parte del Recurso Humano el 100% contestó que la época navideña es donde se incrementa la venta de productos. Por otra parte los Gerentes Generales hacen énfasis que son las festividades en general incluida la de fin de año. Por consiguiente la elaboración de los presupuestos de compras y ventas a proponer deben tomar en cuenta dichas temporadas y otras que no son consideradas actualmente, en las cuales los muebles y electrodomésticos registran mayores volúmenes en las transacciones (Ver Anexo No. 4, Cuadro No. 19 y Respuesta No. 29 de Anexo No. 5).

b) Financiera-Contable.

Actualmente la mediana empresa dedicada a la comercialización de muebles y electrodomésticos cuenta con registros contables y los respectivos libros debidamente legalizados ante el Ministerio de Hacienda, lo cual es uno de los requisitos para el diseño e

implementación de un sistema presupuestario (Ver Anexo No. 4, Cuadro 1 y 2, Respuesta No. 12 de Anexo No.5).

Con la investigación realizada se obtuvo que el 62.50% del personal administrativo incluyendo el contable detalló que obtienen financiamiento por parte de instituciones bancarias, mientras que el 37.50% dijo que no disponen; por otra parte el Gerente General de El Roble Comercial S.A. de C.V. afirmó que lleva a cabo las actividades con recursos propios, mientras que el de Comercial Portillo contestó que sí posee préstamos bancarios. Lo que demuestra que la ausencia de proyecciones financieras impiden la unificación en el sentido que todos los involucrados trabajen bajo un mismo plan de acción (Ver Anexo No. 4, Cuadro No. 24 y Respuesta No. 33 de Anexo No. 5).

Con la información recolectada se determinó que el 87.50% de los empleados consultados respondieron que si monitorean las inversiones operativas y capitalizables, confirmando lo anterior con la entrevista realizada a los Gerentes Generales de ambas entidades. Por consiguiente es notable la falta de involucramiento del 100% del personal administrativo y contable en lo referente al control de los recursos financieros, demostrando lo indispensable de contar con estimaciones en las operaciones llevadas a cabo para que todos estén debidamente involucrados en el trabajo realizado (Ver Anexo No. 4, Cuadro No. 30 y Respuesta No. 36 de Anexo No. 5).

c) Presupuestos.

Tanto los empleados de ambas instituciones como los Gerentes Generales coinciden en que no implementan presupuestos para llevar a cabo las tareas que desarrollan; demostrando así la necesidad de planificar y controlar los recursos con los que cuentan por medio de planes numéricos (Ver Anexo No.4, Cuadro No.3 y Respuesta No.13 de Anexo No.5).

Con la información recolectada se obtuvo que la mayoría del Recurso Humano (68.75%) considera que la inexperiencia sobre el tema es el motivo más importante por el cual no cuentan con estimaciones en las operaciones. Con lo anterior se ve la necesidad de implementar capacitaciones en las cuales todo el personal se vea involucrado y conozca los beneficios de llevar a cabo las proyecciones (Ver Anexo No.4, Cuadro No.4)

Según los datos obtenidos el 81.25% de los empleados investigados consideran importante e interesante aplicar un sistema presupuestario, ambos Gerentes confirman lo anterior. Por lo tanto existe un alto grado de aceptación en la elaboración e implementación de estos planes cuantitativos en la mediana empresa (Ver Anexo No.4, Cuadros No. 5 y 8; y Respuesta No. 17 de Anexo No.5).

d) Compras.

Con la información recolectada el 56.25% del Recurso Humano de la mediana empresa detalló que es la demanda de los productos el principal criterio en la adquisición de artículos para la venta, y en segundo lugar el nivel de existencias en bodegas (25%); mientras que ambos Gerentes compartieron la opinión que existen diversos puntos de vista como la garantía, el precio y la calidad. Lo anterior comprueba que estos criterios deben unificarse para establecer métodos de compra que faciliten la elaboración de planes numéricos (Ver Anexo No.4, Cuadro No.9 y Respuesta No.21 de Anexo No.5)

Tanto los Gerentes Generales como el personal administrativo coincidieron en que las compras son efectuadas al crédito como al contado, Lo que evidencia la necesidad de crear políticas de pago de las cuentas a los proveedores en la medida que se de el vencimiento de cada factura (Ver Anexo No.4, Cuadro No.10 y Respuesta No.22).

Según los resultados de la investigación se obtuvo, que el personal administrativo incluyendo al contable respondieron que la existencia en el inventario, promociones y la calidad del producto son los factores a considerar para la adquisición de mercadería. Lo anterior confirma la necesidad de lineamientos más efectivos para el abastecimiento de artículos (Ver Anexo No.4, Cuadro No.13).

e) Administrativa.

Según los datos obtenidos el 81.25% de los encuestados afirmaron que unifican esfuerzos en la manera que trabajan actualmente, los Gerentes Generales de ambas entidades coincidieron con el Recurso Humano, observándose la necesidad de elaborar planes cuantitativos que fortalezcan la unificación del 100% del esfuerzo de los trabajadores (Ver Anexo No.4, Cuadro No.34 y Respuesta No.38, Anexo No.5).

El personal administrativo y contable sujeto de estudio dijeron que existe planificación en todas las áreas de la mediana empresa en un 81.25%, pero el porcentaje que lo ignora es significativo (18.75%), lo que refleja la necesidad de mejorar la forma en que llevan a cabo la proyección de las actividades para que facilite el trabajo en conjunto de todos los diversos departamentos funcionales de la empresa (ver Anexo No.4, Cuadro No.35).

Al tabular la información se obtuvo, que el 76.92% de los empleados encuestados que opinaron que si planifican las tareas, detallaron que la persona encargada de guiar al personal en cuanto al logro de los objetivos previamente establecidos es el Gerente General y/o propietario, mientras que el 53.85% dijo que lo efectúa el responsable de cada área. Lo anterior evidencia que un sistema presupuestario facilitará el trabajo de la alta jerarquía a la consecución de una meta en común (Ver Anexo No.4, Cuadro No.38).

H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES

1. Con respecto a la información obtenida mediante la encuesta se establece que las empresas sujetas de estudio no realizan proyecciones en las ventas, debido a que no existe conocimiento acerca de los métodos de proyección por parte del personal involucrado.
2. Según lo expresado por parte de los empleados y Gerentes Generales y/o Propietarios, la mediana empresa actualmente fija los precios de acuerdo a diferentes criterios, entre los cuales están: los establecidos por la competencia, el margen de utilidad y la influencia del mercado. Por lo tanto la no aplicación de métodos uniformes y la falta de la comunicación entre el personal respectivo limita la obtención de mayores volúmenes de ventas y utilidades.
3. Los resultados obtenidos permitieron identificar la temporada en la cual registran mayores volúmenes de venta en las actividades que desarrollan siendo ésta la de fin de año pasando por alto otros períodos en los que pueden aprovechar el aumento de ventas de dichos productos.
4. Según lo expresado en los resultados de la investigación la mediana empresa dedicada a la comercialización de muebles y

electrodomésticos cuenta con un sistema contable debidamente estructurado y legalizado en las instituciones respectivas lo que significa que cumplen con uno de los requisitos fundamentales para la elaboración e implementación de un sistema presupuestario.

5. Se determinó que en ambas empresas, solamente el 62.50% conocen realmente la situación financiera actual con respecto a la obtención de préstamos bancarios, lo que limita la utilización de herramientas administrativas como es el presupuesto de inversión, el cual establece porcentajes a financiar en aquellas áreas en las cuales los recursos propios son escasos y que a la vez permite unificar el personal involucrado en la consecución de objetivos.
6. Se concluye que no todo el personal de las entidades sujetas de estudio tienen conocimiento de cómo están controladas las actividades que desarrollan, generando una inadecuada verificación entre lo realizado y lo planificado.
7. Se comprobó que las instituciones sujetas de estudio no planifican ni controlan las operaciones que realizan por medio de herramientas administrativas como lo son los presupuestos.
8. Por medio de la recolección de datos tomados del Recurso Humano encuestado se determinó, que la inexperiencia sobre la elaboración e implementación de los presupuestos es la causa principal que impide diseñar y llevar a cabo dichos planes.

9. Según lo expresado en las empresas investigadas, la mayoría afirma que es interesante e importante aplicar cifras estimadas que apoyen a las diferentes áreas funcionales con las que trabajan.

10. Se determinó que el personal investigado no tiene la misma opinión que los Gerentes Generales en cuanto a los criterios más utilizados para realizar las compras, ya que el Recurso Humano contestó que es la demanda y niveles de existencias; mientras que la alta dirección detalló que es la calidad, garantía y precios ofrecidos por los proveedores; evidenciando la falta de unificación de criterios a tomar en cuenta al momento de adquirir los productos que serán comercializados.

11. Se identificó que todo el abastecimiento de producto terminado es realizado al crédito como al contado según lo especificado por el personal administrativo y Gerentes Generales, dato a ser considerado para el desarrollo de políticas de aprovisionamiento.

12. Según lo expresado por el personal administrativo y contable, la existencia en inventario, las promociones y la calidad son los elementos a considerar para la adquisición de artículos. Lo que confirma lo indispensable de contar con lineamientos para establecer los diversos criterios que deben ser tomados en cuenta al momento de planificar las compras.

13. Se concluye que existe unificación del esfuerzo realizado entre los trabajadores pero no en su totalidad. Lo que evidencia la falta de planes cuantitativos que contribuyan a coordinar todas las áreas funcionales de la empresa.

14. Según los datos obtenidos, la mediana empresa cuenta con planificación en los departamentos, los cuales no son del conocimiento del 100% del personal involucrado. Lo que refleja lo imprescindible de mejorar la manera de incluir a todo el personal en la toma de decisiones de las actividades que se proyectan y realizan.

15. Se determinó que, tanto los Gerentes Generales como los encargados de área son los responsables de guiar al personal para el logro de objetivos. Lo anterior demuestra la necesidad de emplear proyecciones que faciliten a la alta dirección dirigir al Recurso Humano hacia las metas propuestas.

2. RECOMENDACIONES.

1. Se propone el método de combinación de factores para estimar las ventas, ya que es fundamental en la planificación de la comercialización de los productos, debido que toma elementos del ambiente interno y externo facilitando la consecución de objetivos previamente establecidos por la mediana empresa.

2. Se sugiere la creación de políticas de fijación de precios no sólo tomando en consideración a la competencia sino también que incluya aspectos relevantes como la relación costo - beneficio además de tomar en cuenta la opinión de todo el personal inmerso en las ventas, para realizar la compra venta de productos en forma eficiente.

3. Se recomienda elaborar presupuestos de compras y ventas que no tomen solamente en consideración la época navideña, sino que incluya otras temporadas del año en la cual se incrementa comercialización de muebles y electrodomésticos, como el día de la madre, del padre, de la amistad y la feria consuma de las fiestas agostinas.

4. Se recomienda llevar las operaciones debidamente registradas para que al momento de ser tomadas en cuenta en la elaboración e implementación del sistema presupuestario contribuyan a que las proyecciones sean confiables.

5. Se propone contar con lineamientos que estipulen el porcentaje de lo que realmente debe ser financiado principalmente en el presupuesto de inversión, y en el caso de no poseer financiamiento se pueda optar a la obtención con el fin de generar liquidez en las temporadas donde hay incremento en las ventas y no limitarse con los fondos propios en la planeación y control de los recursos financieros.

6. Se sugiere que el personal administrativo y contable de la mediana empresa tenga conocimiento de la forma en que son controladas las actividades realizadas por medio de una herramienta administrativa como son los presupuestos, para efectuar una adecuada verificación entre el desempeño y lo llevado a cabo realmente.
7. Se recomienda la elaboración e implementación de un sistema presupuestario para la planificación y control de los recursos financieros por medio de cifras que guíen cada una de las áreas con que la mediana empresa cuenta contribuyendo a la consecución de las metas propuestas.
8. Se proponen planes de capacitación en todo el personal con el objeto de que todos los involucrados en el sistema presupuestal tengan el conocimiento adecuado en lo que a estos planes cuantitativos se refiere.
9. Se sugiere que todo el Recurso Humano este informado de los beneficios de implementar planes numéricos en la mediana empresa, mediante la realización de reuniones entre la alta gerencia y el personal inmerso, para que todas las tareas se desarrollen eficientemente y se tenga un mayor control de lo que se lleva a cabo.
10. Se recomienda crear métodos de fijación de precios que incluya los diversos criterios utilizados actualmente además de la relación

costo - beneficio para efectuar una proyección eficiente en la adquisición de productos.

11. Se sugiere implementar políticas de pago a proveedores que estipulen el porcentaje idóneo que debe ser al crédito como al contado, sin obviar el riesgo de mala utilización del efectivo.
12. Se propone implementar cifras estimadas que permitan rediseñar los criterios y la creación de nuevos lineamientos para la adquisición de mercadería.
13. Se recomienda la elaboración de planes numéricos que contribuyan a la unificación de esfuerzos por partes de los trabajadores y que alcanzando sus metas lleven al cumplimiento de los objetivos generales de la organización.
14. Se sugiere que tanto el personal administrativo y contable participe en la planificación de las actividades para que haya armonización en las tareas realizadas por los diversos departamentos.
15. Se propone que la planificación cuantitativa no sea llevada por un solo responsable, si no que exista un encargado por área y en conjunto con la alta dirección guíen a la empresa para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

CAPÍTULO III

"PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V."

A. OBJETIVOS.

1) General.

- Elaborar un sistema presupuestario, que contribuya en la planificación y control de las inversiones operativas, capitalizables y del financiamiento en la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos, en el municipio de Quezaltepeque Departamento de La Libertad.

2) Específicos.

- Proponer métodos, herramientas y técnicas que sirvan de fundamento en la elaboración e implementación del sistema presupuestario para la planificación y control de los recursos financieros en la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos.
- Diseñar procesos que faciliten la ejecución de los presupuestos respectivos para una eficiente utilización de los bienes con que cuenta la mediana empresa.

- Elaborar los procedimientos para la verificación de los resultados originados por la implementación de los planes cuantitativos y así emitir las medidas correctivas según sea el caso.

B. Políticas para el desarrollo de los presupuestos.

Para que un sistema presupuestario cumpla con el objetivo es indispensable el establecimiento de lineamientos de carácter general, además de contar con el aval de los propietarios así como también el involucramiento de todo el personal participante; por lo tanto se proponen las siguientes políticas:

- Todo el personal involucrado debe conocer el objetivo general de la aplicación de los planes numéricos.
- Los presupuestos deben ser elaborados para un período no menor a un año.
- Los planes cuantitativos serán flexibles y además adecuarse a las necesidades que se presenten en el período de realización.
- El presupuesto de ventas se realizará mediante el método estadístico de combinación de factores el cual incluye además de datos estadísticos, variables económicas y administrativas para la elaboración.

- Las proyecciones deben estar debidamente autorizadas y aprobadas por la alta gerencia para la respectiva ejecución.
- El contador será el responsable de verificar la aplicación de lo proyectado, elaborando posterior informe final al gerente general.
- El jefe de cada área será el responsable de guiar al personal en el cumplimiento de las metas propuestas en las expresiones numéricas.
- La mezcla de ventas será clasificada por líneas de productos para elaborar las proyecciones de comercialización.

C. Generalidades de la empresa El Roble Comercial S.A. de C.V.

1. Antecedentes.

La empresa sujeta de estudio fue fundada por la Sra. Silvia Regina de Zapata y familia, en el año de 1973, iniciando las operaciones con un patrimonio de \$571.43 dólares, contando con un personal de cuatro empleados; en un principio la actividad económica principal era la comercialización de artículos varios, para lo cual solamente contaba con un reducido establecimiento, ubicado en el municipio de Quezaltepeque, Departamento de La libertad.

En la actualidad los incrementos de capital le han permitido especializarse en la compra-venta de muebles y electrodomésticos, para lo cual ha ampliado el local disponiendo a la fecha con un edificio de tres plantas, además de expandir la cobertura del mercado hacia otras ciudades tales como: Chalatenango, Aguilares, Acajutla y Apopa.

2. Filosofía de la Empresa Propuesta.

a) Misión.

"Somos la mejor alternativa en muebles y electrodomésticos para satisfacer las necesidades de los clientes, promoviendo la utilización de nuestros productos, enfocados en la excelencia del servicio; trabajando a la vez por la solidez de la empresa y el bienestar del recurso humano".

b) Visión.

"Llegar a ser la empresa líder en comercialización de muebles y electrodomésticos en el municipio de Quezaltepeque, ofreciendo lo mejor en productos de reconocidas marcas, debidamente garantizados, a precios accesibles y un excelente servicio al cliente".

c) Objetivos.

1. Generar utilidades que contribuyan a mantener a la empresa en un constante crecimiento y le permita ampliar la cobertura de mercado.
2. Ofrecer a los clientes productos de reconocidas marca y de mejor calidad con precios accesibles.
3. Impulsar una atención especializada para posicionarse en el mercado.
4. Crear sucursales en lugares donde no existe presencia actualmente con el fin de expandir las operaciones.

d) Valores.

- Respeto: reconocer el valor de las personas y garantizar un trato correcto a todos los clientes, internos y externos.
- Espíritu de Servicio: cualidad que produce realizar las labores de una manera eficiente, logrando que sean cada vez mejor.
- Disciplina: es un factor primordial en el cumplimiento de los objetivos.
- Credibilidad: mantener la aceptación en todos los actos.

- **Confiabilidad:** generar seguridad y certeza en todo momento tanto antes como después de la venta.
- **Flexibilidad:** es la capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes.

e) Políticas.

De Comercialización:

- Las ventas serán al contado y al crédito, sin exceder los montos estipulados para cada comprador en particular.
- Se otorgarán descuentos en los precios de venta a los clientes frecuentes ya sean mayoristas o minoristas.
- El precio de comercialización se determinará por medio del costo de adquisición más el respectivo margen de utilidad, sin dejar de tomar en consideración los establecidos por la competencia.
- Los cambios de productos serán efectuados únicamente cuando presenten defectos de fábrica debidamente comprobados y sean reportados en un plazo no mayor a diez días después de la venta final.

- Después de diez días como máximo a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, se realizará llamada telefónica y posterior visita al cliente recordando la obligación de pago.
- Ante la falta de cancelación de una factura vencida se concederá prórroga en el plazo de pago, previo acuerdo con el cliente, en el caso contrario se tomarán acciones legales como última medida.
- El recurso humano del departamento de ventas tendrá la obligación de atender consultas y reclamos con el objetivo de mejorar la atención al cliente.
- El transporte de productos comercializados será realizado en un plazo no mayor a 36 horas después de la venta final.
- Se concederán créditos a clientes con un plazo de 30, 60 y 90 días representando el 20%, 30% y 10% respectivamente del total vendido en cada mes.

Financiera - Contable:

- Se realizará arqueo de caja por lo menos dos veces semanales, la cual será efectuada por el contador general.
- Todo egreso de caja chica será debidamente autorizado por el gerente general de la empresa.
- Se tramitará financiamiento en instituciones bancarias para las temporadas donde las ventas sufran incrementos, cotizando la que represente menor costo en la tasa de interés y al plazo más conveniente.
- Los proveedores serán atendidos en el trámite de quedan y pago de facturas vencidas únicamente los días viernes de cada semana.
- Las planillas de pago serán elaboradas por el jefe de recurso humano y autorizadas por el gerente general.
- Para la comercialización respectiva, se reducirán costos cotizando productos equivalentes de diferentes marcas, manteniendo la calidad y garantía.

De Compras:

- Las compras se realizarán al contado y al crédito sin exceder el porcentaje establecido por la gerencia.
- Se negociarán con los proveedores plazos de pago de treinta, sesenta y noventa días.
- Todas las compras serán pagadas en cheques con el fin de crear un mayor control del efectivo.
- Ante la falta de incumplimiento de contrato por parte de los proveedores, se buscarán alternativas que satisfagan los requisitos necesarios.
- Al momento de recibir la mercadería por parte de los proveedores, se llevará a cabo un control de la cantidad y de la verificación de posibles productos defectuosos y/o averiados.
- Se realizará un conteo físico de la mercadería por lo menos una vez cada semana.
- Solamente en las temporadas donde exista mayor demanda de artículos, se efectuará un incremento al porcentaje de las compras y en consecuencia de las existencias.

- Se efectuarán compras al crédito con un plazo de 30, 60 y 90 días representando el 25%, 30% y 35% respectivamente del total comprado en cada mes.

Administrativas.

- El personal deberá coordinar todas las actividades enfocadas al objetivo de la empresa.
- La gerencia deberá hacer uso de las herramientas administrativas que contribuyan alcanzar el cumplimiento de metas de la entidad.
- Todas las áreas de la organización tendrán un encargado de guiar las actividades designadas a cada departamento.
- Para elaborar los presupuestos de gastos de administración debe analizarse los gastos del pasado con el fin de hacer las proyecciones respectivas.
- Aplicar planes motivacionales en el recurso humano para que las actividades sean desarrolladas de la mejor manera posible y así obtener las cifras proyectadas.
- Solamente se contratará personal para el departamento de ventas, que tenga como mínimo un año de experiencia en el área de la comercialización.

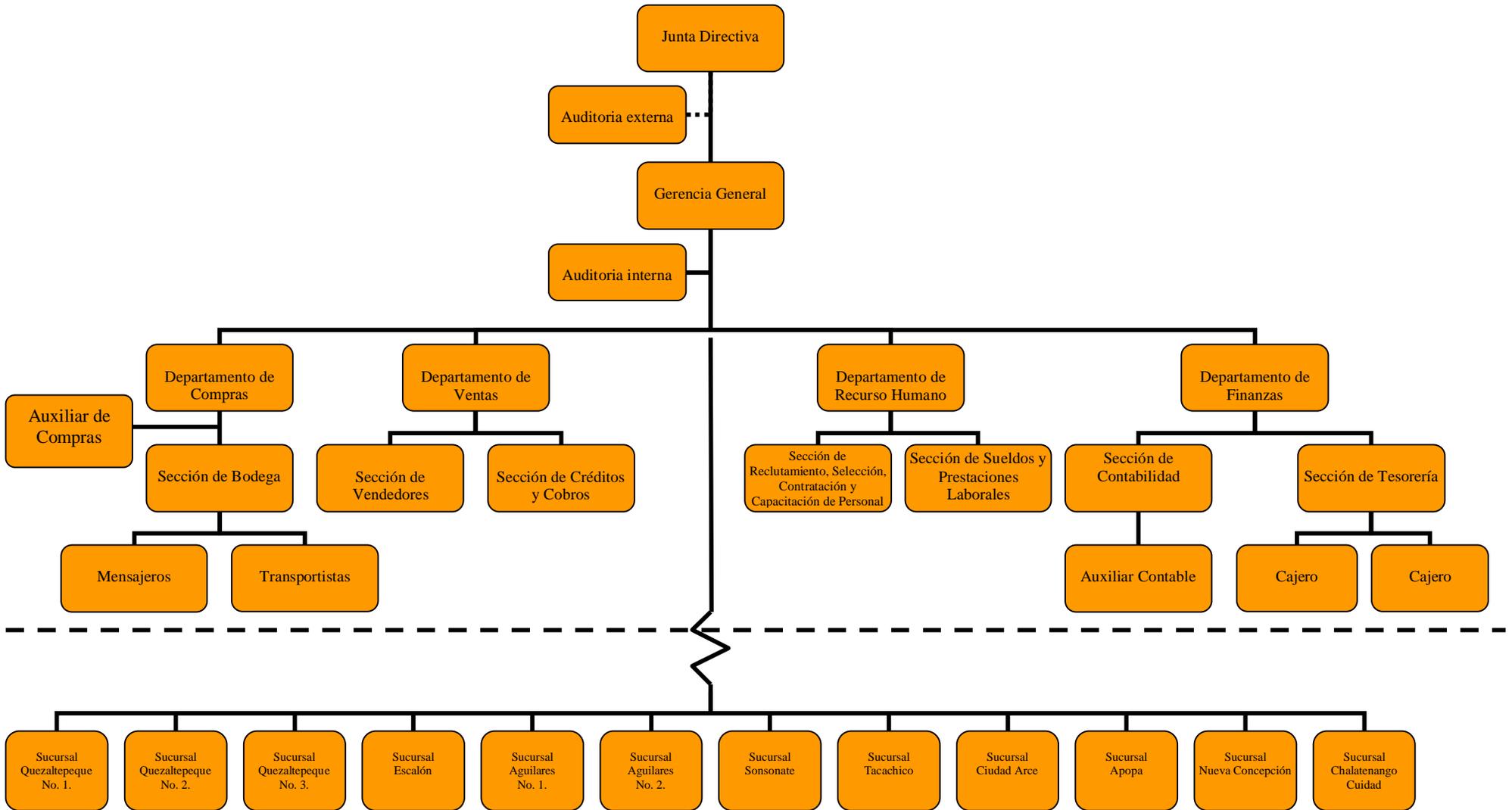
- La contratación del recurso humano se realizará a través de un contrato individual de trabajo, el cual contendrá derechos y obligaciones de ambas partes.
- El personal seleccionado estará a prueba en un plazo de un mes, el cual será remunerado, con el objetivo de verificar que sea idóneo para desempeñar el cargo.

f) Estrategias.

- Implementar un programa de capacitación sobre presupuestos al recurso humano para facilitar la implementación de las cifras estimadas.
- Por ventas de productos mayores a \$200 dólares se hará entrega de artículos promocionales.
- Aplicar métodos de venta personal para una mejor atención hacia los clientes que faciliten la búsqueda de soluciones a los problemas inmersos.
- Realizar la adquisición de mercadería solamente a proveedores que cumplan con los requisitos estipulados en las políticas de compras propuestas.

- Establecer comisiones para que la fuerza de ventas cumpla con las proyecciones previamente establecidas.
- Se realizarán descuentos por ventas al contado en un porcentaje previamente evaluado por el Gerente General.
- El precio de venta incluirá el costo de servicio de transporte hacia la residencia del comprador de la mercadería.
- Definir y evaluar nuevos canales de distribución para cubrir más segmentos del mercado.
- Comunicar, persuadir y motivar a los trabajadores para que se esfuercen a obtener las cifras presupuestarias.
- Efectuar alianzas estratégicas con proveedores de marcas reconocidas a fin de tramitar la exclusividad de la distribución de los electrodomésticos en el municipio de Quezaltepeque.
- Realizar la comparación del desempeño real con las cifras proyectadas en forma mensual, a fin de detectar desviaciones y emitir las medidas correctivas.

g) Estructura Organizativa Propuesta de El Roble Comercial S. A. de C.V.



Fecha de Elaboración: 02 / 10 / 2007 _____.
 Elaborado por: Grupo de Tesis _____.
 Autorizado por: Silvia Regina de Zapata _____.

_____ : Autoridad Lineal.
 -----: Autoridad de Staff.

h) Principales Procedimientos y Flujogramas Propuestos.

i) Simbología utilizada²³.

Inicio o Fin.



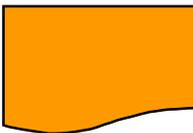
Indica el principio o el fin de flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.

Actividad.



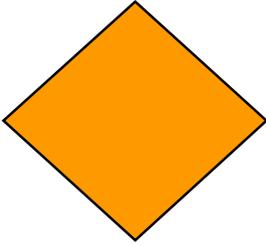
Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.

Documento.

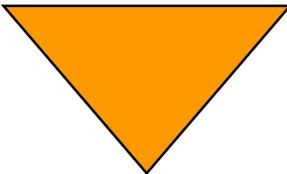


Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

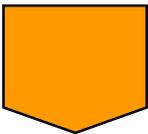
²³ Franklin F., Enrique Benjamín. (2004). Organización De Empresas. México. Editorial McGrawHill, 2ª Edición
Pág. 215

Decisión o alternativa.

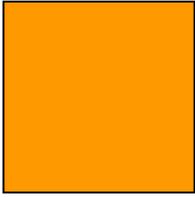
Indica un punto dentro del flujograma en donde debe tomar una decisión entre dos o más opciones.

Archivo.

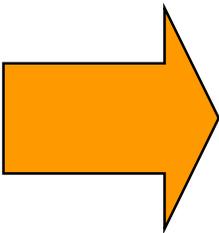
Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.

Conector de Página.

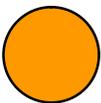
Representa una conexión o enlace con otra página diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

Inspección.

Es el acto de verificar o fiscalizar sin que se realicen operaciones.

Transporte.

Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.

Conector.

Representa una conexión o enlace de una parte de diagrama de flujo con otra parte del mismo.

ii) Procedimiento y Flujo de Ventas.

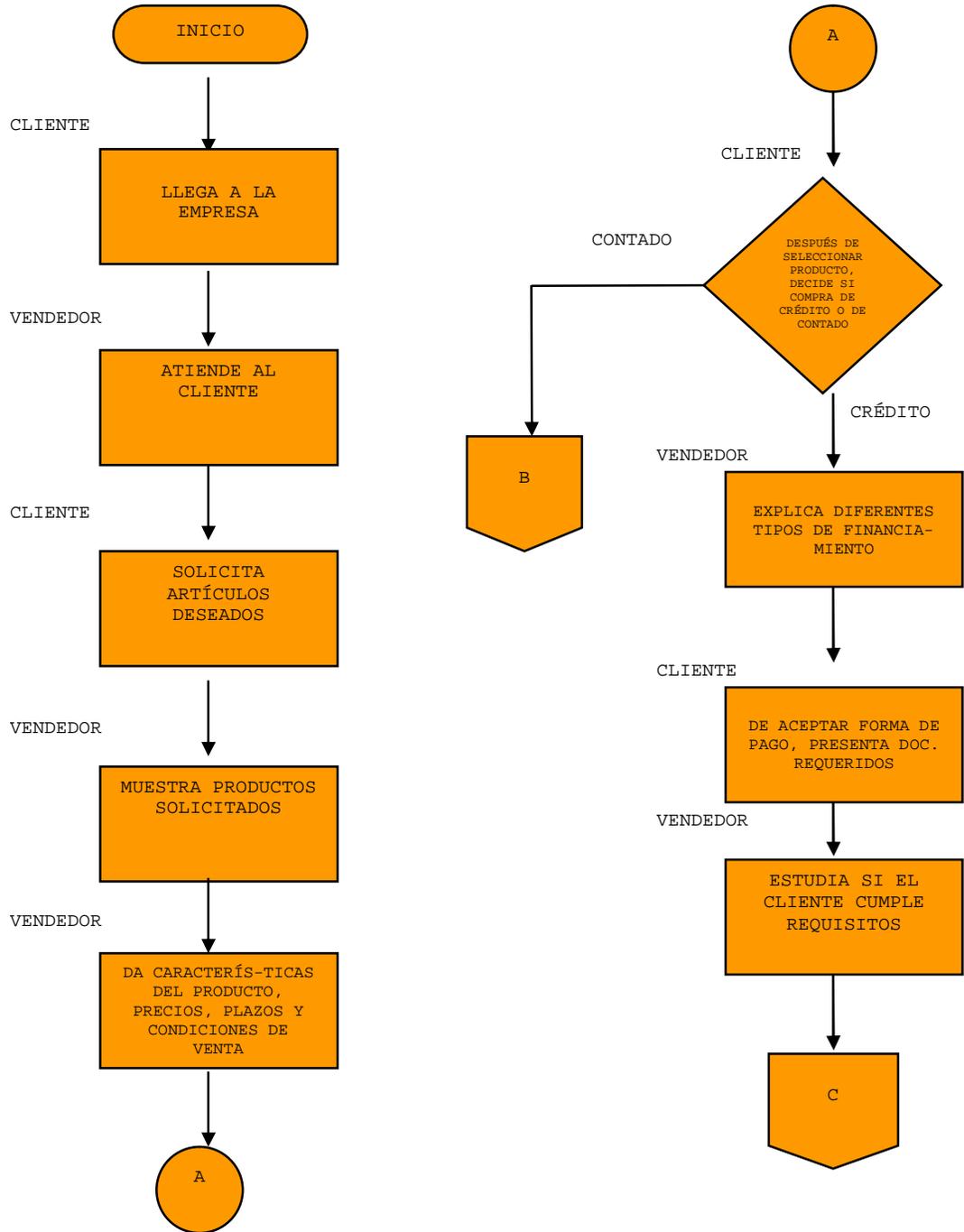
Procedimiento.

Cuadro No. 5.

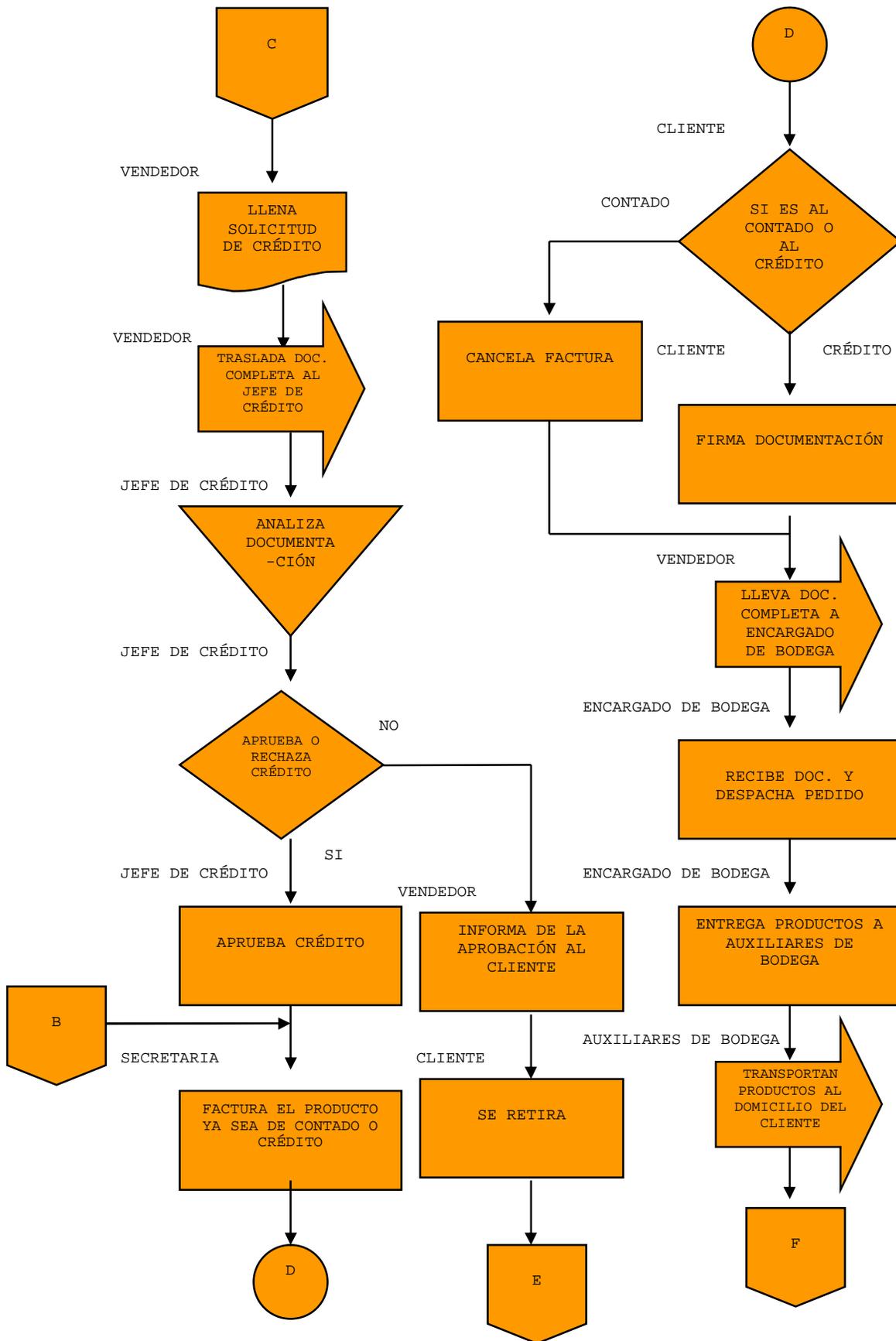
| No. | Encargado | Actividad |
|-----|----------------------|---|
| 1 | Cliente | Llega a la empresa. |
| 2 | Vendedor | Atiende al cliente. |
| 3 | Cliente | Solicita artículos deseados al vendedor. |
| 4 | Vendedor | Muestra productos solicitados. |
| 5 | Vendedor | Da características del producto, precio, plazos y condiciones de venta. |
| 6 | Cliente | Decide la forma de adquisición, ya sea al crédito o al contado (si es de contado sigue paso N° 16). |
| 7 | Vendedor | Si es al crédito, explica diferentes tipos de financiamientos. |
| 8 | Cliente | De aceptar forma de pago presenta documentos requeridos. |
| 9 | Vendedor | Estudia si el cliente cumple requisitos. |
| 10 | Vendedor | Llena solicitud de crédito. |
| 11 | Vendedor | Traslada documentación completa al jefe de crédito. |
| 12 | Jefe de Crédito | Analiza documentación. |
| 13 | Jefe de Crédito | Aprueba o rechaza crédito. |
| 14 | Vendedor | Si rechaza, vendedor informa de la no aprobación al cliente. |
| 15 | Cliente | Cliente se retira. |
| 16 | Secretaria | Factura el producto, ya sea de contado o crédito. |
| 17 | Cliente | Cancela el precio establecido si es al contado. Si es al crédito, firma la documentación. |
| 18 | Vendedor | Lleva documentación completa al encargado de bodega. |
| 19 | Encargado de Bodega | Recibe documentación. |
| 20 | Encargado de Bodega | Entrega productos a Auxiliares de Bodega. |
| 21 | Auxiliares de Bodega | Transportan productos al domicilio del cliente. |
| 22 | Auxiliares de Bodega | Entregan productos al cliente. |
| 23 | Cliente | Firma documentación de recibido. |
| 24 | Auxiliares de Bodega | Se transportan a la empresa. |
| 25 | Auxiliares de Bodega | Entregan documentación firmada a contabilidad. |
| 26 | Contabilidad. | Archiva documentación completa. |

Elaborado por: _____ . Aprobado por: _____ . Fecha: _____ .

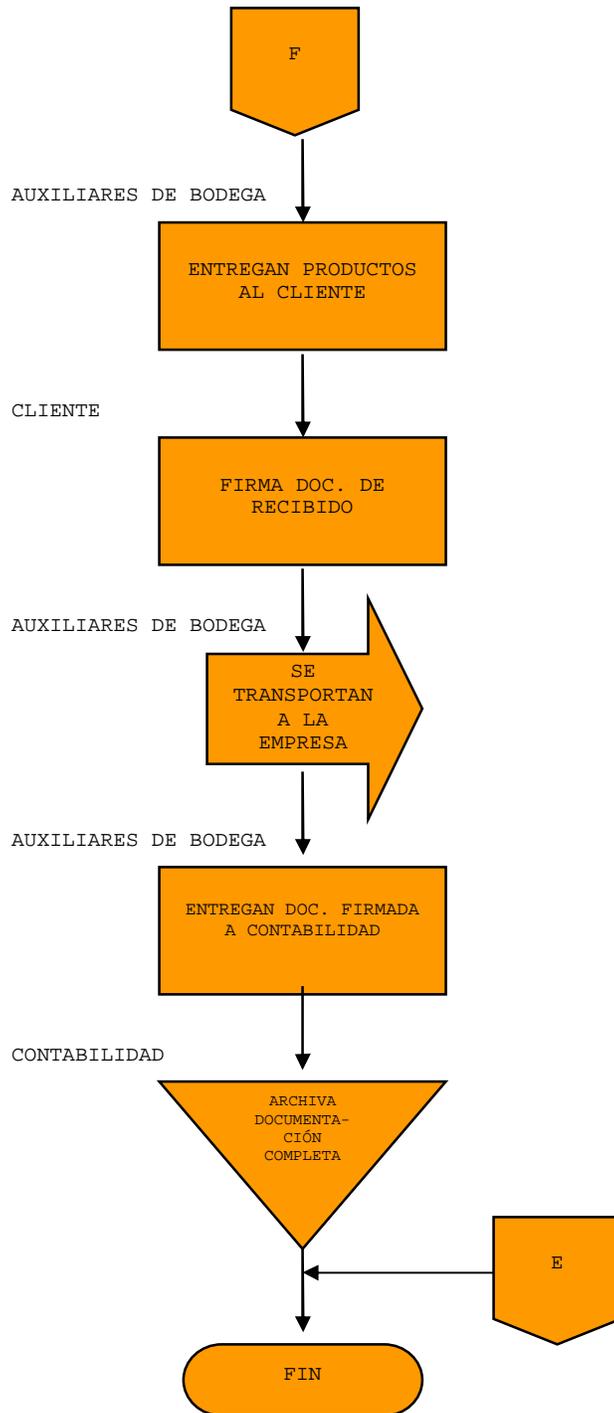
FLUJOGRAMA DE VENTAS.



VIENE FLUJOGRAMA DE VENTAS.



FINAL FLUJOGRAMA DE VENTAS.



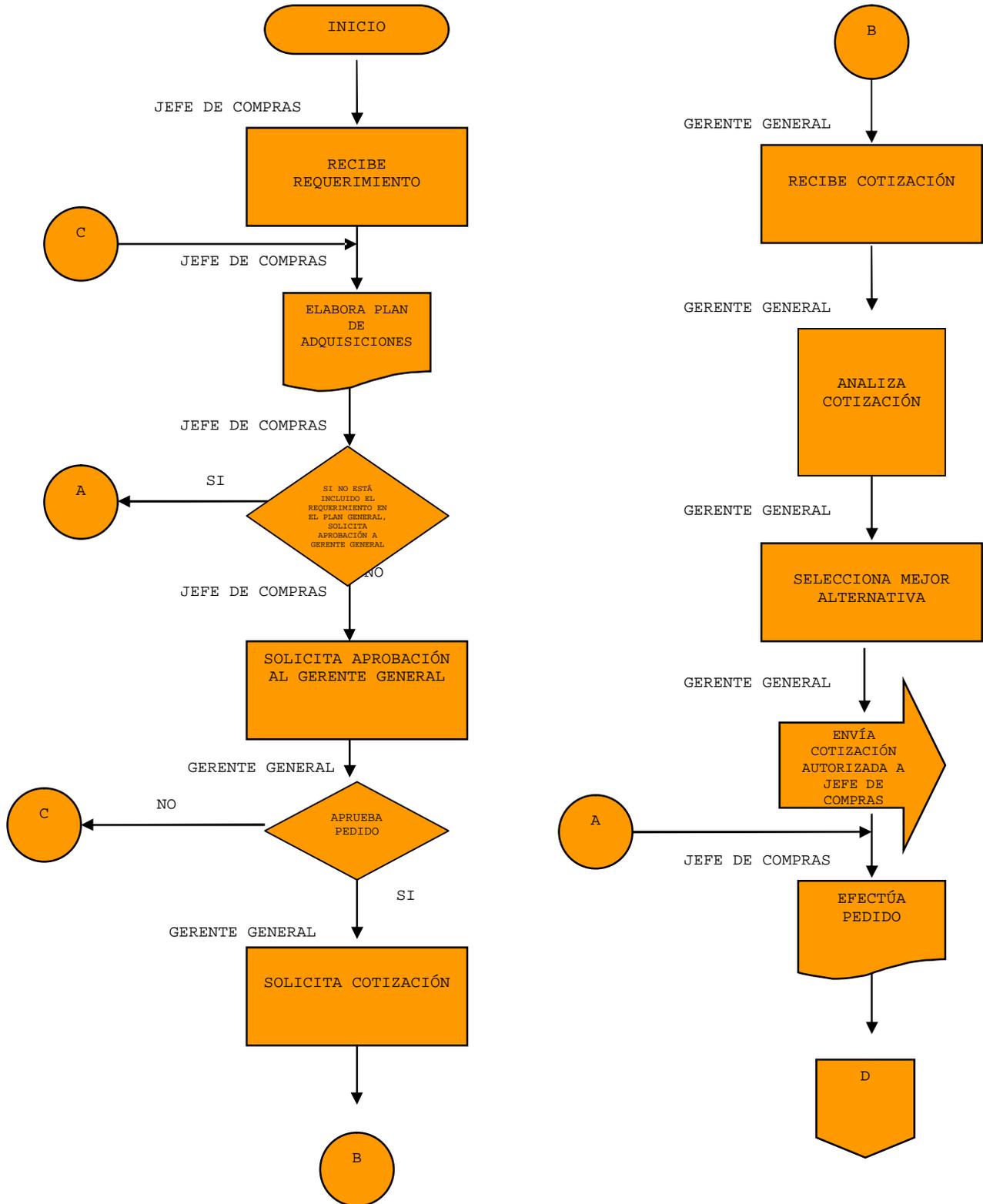
iii) Procedimiento y Flujograma de Compras.

Procedimiento.

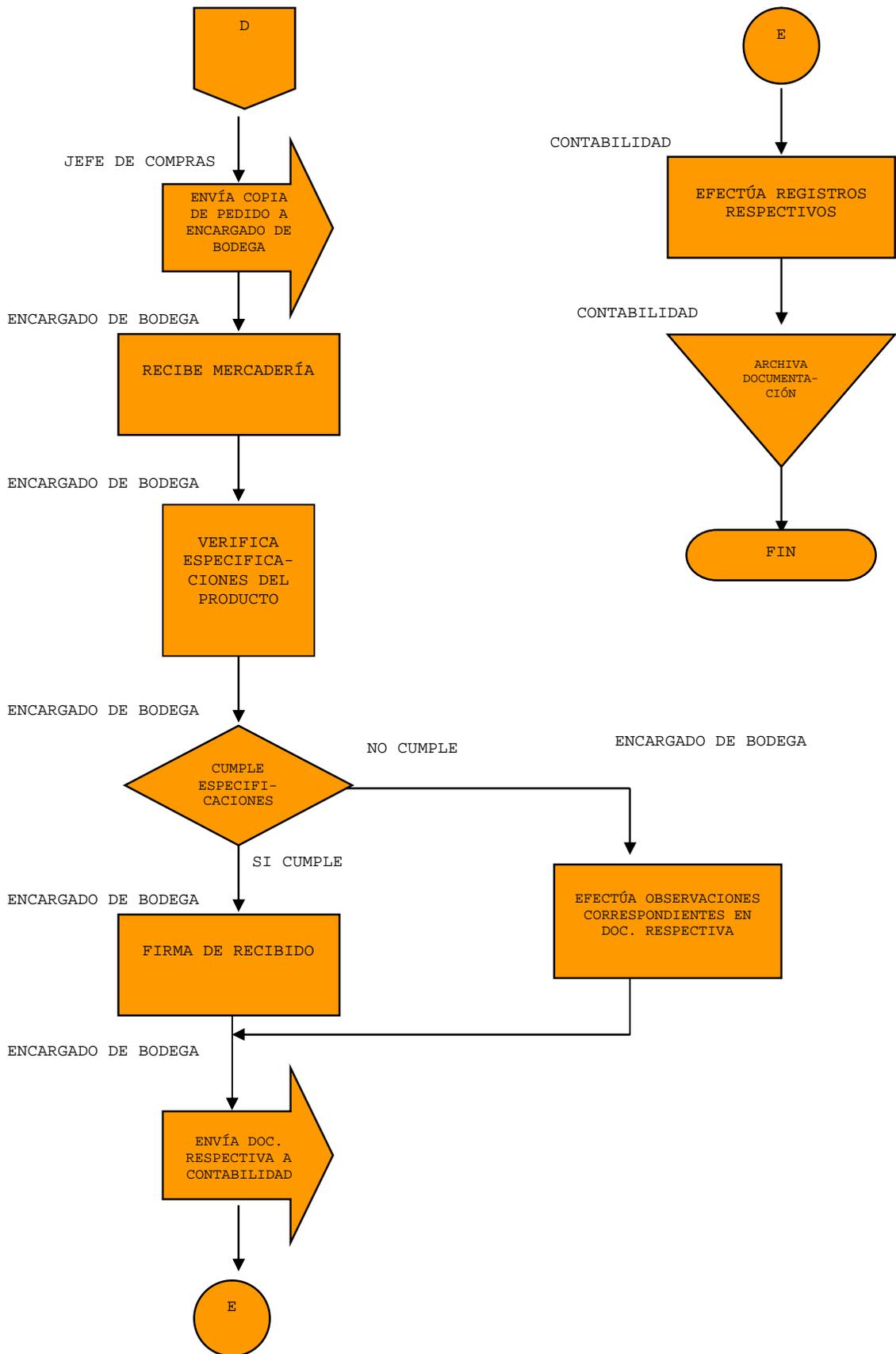
Cuadro No. 6.

| No. | Encargado | Actividad |
|---|---------------------|---|
| 1 | Jefe de Compras | Recibe requerimiento por parte del jefe de ventas. |
| 2 | Jefe de Compras | Elabora orden de compra. |
| 3 | Jefe de Compras | Si no está incluido el requerimiento en el plan general, solicita aprobación a Gerente General. (Si está incluido sigue con el paso No. 10) |
| 4 | Gerente General | Aprueba o rechaza el pedido. |
| 5 | Gerente General | Si lo aprueba, solicita cotización. Si lo rechaza, lo envía al jefe de compras para que realice las modificaciones respectivas. |
| 6 | Gerente General | Recibe cotización. |
| 7 | Gerente General | Analiza cotización. |
| 8 | Gerente General | Selecciona la mejor alternativa. |
| 9 | Gerente General | Envía cotización autorizada al jefe de compras. |
| 10 | Jefe de Compras | Efectúa pedido. |
| 11 | Jefe de Compras | Envía copia de pedido a encargado de bodega. |
| 12 | Encargado de Bodega | Recibe mercadería solicitada. |
| 13 | Encargado de Bodega | Verifica especificaciones del producto, caso contrario, efectúa las observaciones correspondientes en la documentación respectiva. |
| 14 | Encargado de Bodega | Firma de recibido. |
| 15 | Encargado de Bodega | Envía copia de crédito fiscal, de orden de compra y de ingreso a bodega a Contabilidad. |
| 16 | Contabilidad | Efectúa el registro respectivo. |
| 17 | Contabilidad | Archiva documentación. |
| Elaborado por: _____ . Aprobado por: _____ . Fecha: _____ . | | |

FLUJOGRAMA DE COMPRAS.



FINAL FLUJOGRAMA DE COMPRAS.



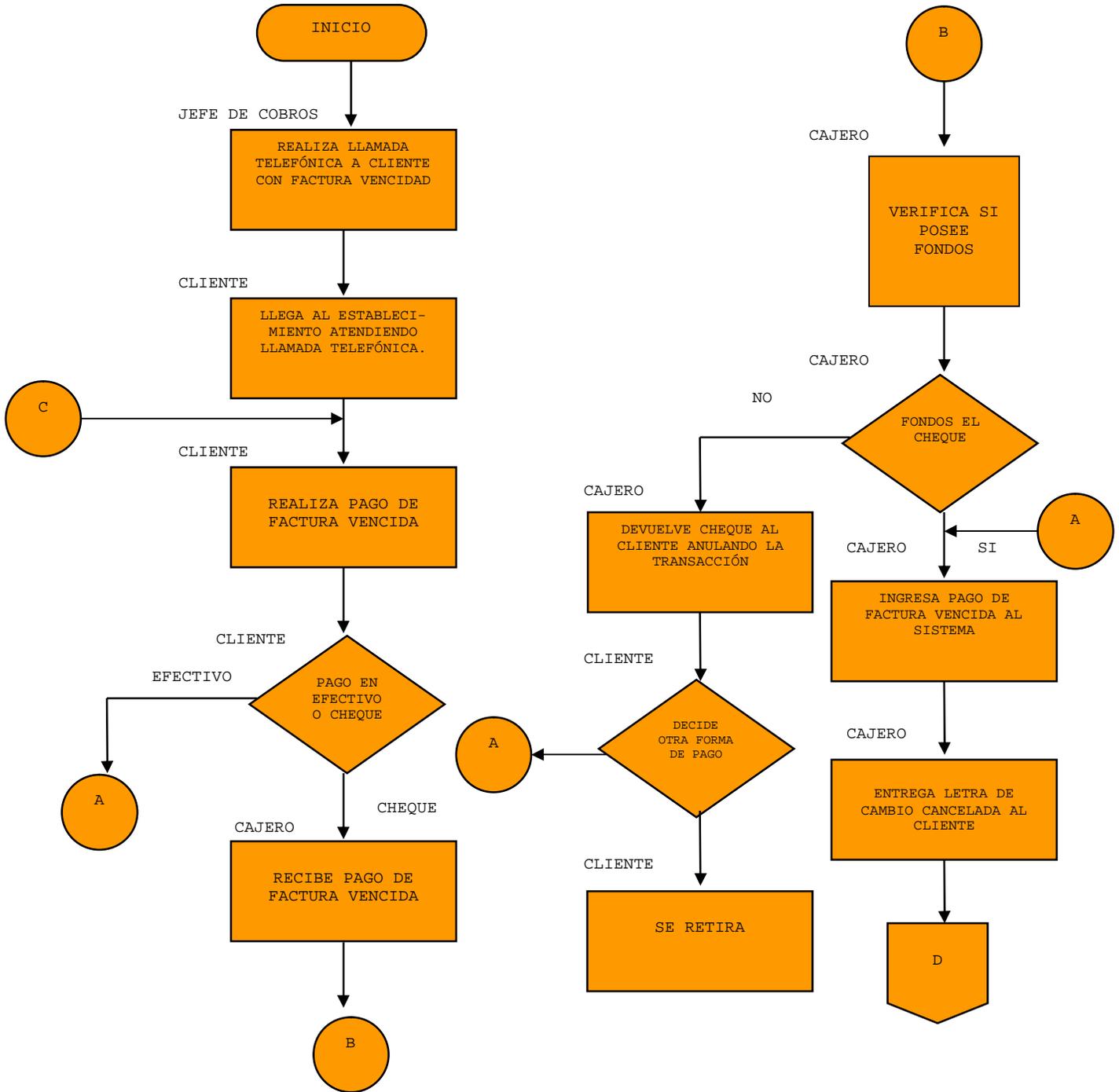
iv) Procedimiento y Flujograma de Cobros.

Procedimiento.

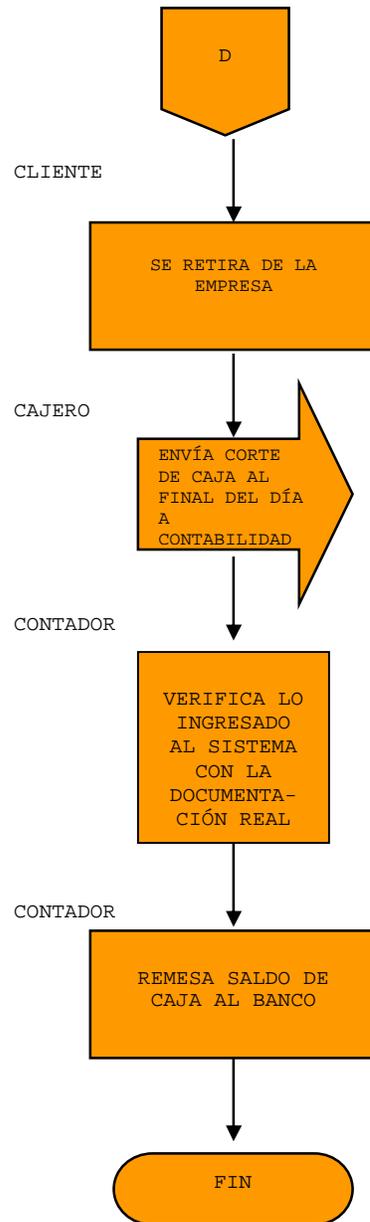
Cuadro No. 7.

| No. | Encargado | Actividad |
|---|----------------|--|
| 1 | Jefe de cobros | Realiza llamada telefónica a cliente con factura vencida. |
| 2 | Cliente | Llega al establecimiento atendiendo llamada telefónica. |
| 3 | Cliente | Realiza el pago de factura vencida, si es efectivo sigue con paso No. 6, si es con cheque continúa. |
| 4 | Cajero | Recibe cheque como pago de factura vencida. |
| 5 | Cajero | Verifica si posee fondos. De no contar con fondos devuelve el cheque al cliente el cual decide por la forma de pago de efectivo, caso contrario se retira. |
| 6 | Cajero | Ingresa el pago de factura vencida al sistema. |
| 7 | Cajero | Entrega letra de cambio cancelada al cliente. |
| 8 | Cliente | Se retira de la empresa. |
| 9 | Cajero | Envía corte de caja al final del día a contador. |
| 10 | Contador | Verifica lo ingresado al sistema con la documentación real. |
| 11 | Contador | Remesa saldo de caja al banco. |
| Elaborado por: _____ . Aprobado por: _____ . Fecha: _____ . | | |

FLUJOGRAMA DE COBROS.



FINAL FLUJOGRAMA DE COBROS.



D. SUPUESTOS BÁSICOS.

- El IVA a pagar se cancelará los primeros diez días hábiles de cada mes.
- El pago a cuenta se cancelará en los diez días hábiles del mes siguiente.
- La comercialización se hará por línea de productos.
- Todos los presupuestos están detallados en forma anual y prorrateados mensualmente.
- La gerencia espera que el volumen de venta no afecte tanto los gastos de ventas como de administración, a excepción de: comisiones, bonificaciones, comunicaciones, viáticos, combustible y lubricantes.
- Los porcentajes utilizados para proyectar las compras son los mismos de las ventas, debido que se parte del supuesto que las fuerzas que modificaron la comercialización son las mismas que afectarán la adquisición de mercadería.
- El detalle de los presupuestos de gastos de ventas y administración están elaborados con base al sistema contable de El Roble Comercial S.A. de C.V.

E. PRESUPUESTOS OPERATIVOS.

1. PRESUPUESTO DE VENTAS.

Existen métodos por lo cuales es posible proyectar las ventas, entre ellos están:

- Tendencias.
- Incremental.
- Mínimos Cuadrados.
- Combinación de Factores.

En la presente investigación se tomará en cuenta éste último, ya que contiene además de datos estadísticos, factores administrativos y económicos que inciden directamente en el volumen de lo vendido, por lo tanto se expone a continuación la debida explicación.

MÉTODO DE COMBINACIÓN DE FACTORES²⁴.

Es una técnica de administración científica mediante la cual es posible prever casi en forma precisa las ventas, aplicando la experiencia lograda a través de años anteriores y por situaciones generales y particulares que contribuyen a la elaboración del presupuesto de ventas.

²⁴ Del Río González, Cristóbal. Op. Cit. Pág. 12.

Los elementos a incluir para el respectivo cálculo son:

1. Factores Específicos.

Se clasifican a su vez en:

a) De Ajuste.

Se deben a causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios que influyen en la predeterminación de la venta.

Estos pueden ser:

- De efecto perjudicial.

Afectaron en decremento las ventas del período anterior y que obviamente deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto. Como ejemplo están: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, etc.; como lo anterior sucedió circunstancialmente, resulta conveniente apreciar qué acontecerá si no se hubieran presentado.

- De efecto saludable.

Beneficiaron las ventas del período anterior, y posiblemente no vuelvan a ocurrir como productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta y la situación o relaciones políticas.

b) De Cambio.

Son modificaciones que van a efectuarse, y que desde luego influirán en las ventas, tales como:

- Cambio de materia prima, de productos, de presentación y rediseños.
- Adaptaciones de programas de producción mejorando las instalaciones de la empresa.
- Cambio de mercados con la finalidad de estudiar la variación de la moda, de la actividad económica y el desplazamiento de las industrias.
- Cambio en los métodos de venta para mejorar los precios, los servicios, la publicidad o para aplicar mejores sistemas de distribución en renglones referentes a las comisiones y las competencias.

c) Corrientes de Crecimiento.

Se refieren a la superación de lo vendido, tomando en cuenta el desarrollo o la expansión efectuado por la propia industria, el crédito mercantil e independientemente de otras formas productivas con las que se tendrá igualmente un crecimiento en las ventas.

2. Fuerzas Económicas Generales.

Representan una serie de factores externos que influyen en las comercializaciones; son un estado de situaciones, y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a expresiones cuantitativas.

Para determinar este elemento, es necesario obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y el crédito, ingreso y producción nacional, ingreso per-cápita, por ocupación, por clase y por zona.

Con base a datos anteriores, es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que puede darse a la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo.

3. Influencias Administrativas.

Es de carácter interno refiriéndose a las estrategias que deben tomar los dirigentes, después de considerar los factores específicos y las fuerzas económicas generales, y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas a formular. Las decisiones de referencia están a cargo de los directores, quienes optan por cambiar

la naturaleza o tipo del producto, estudiar nueva política de mercado, aplicar nuevos lineamientos de publicidad, de producción y de precios.

Fórmula del Presupuesto de Ventas.

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

Donde:

PV = Presupuesto de ventas.

V = Ventas del año anterior.

F = Factores específicos de ventas.

a = De Ajuste.

b = De Cambio.

c = De Corrientes de Crecimiento.

E = Fuerzas económicas Generales.

(% estimado de realización, previsto por economistas)

A = Influencia Administrativa,

(% estimado de realización por la administración de la empresa.)

Empresa El Roble Comercial S.A. de C.V.

La siguiente información será utilizada para calcular el presupuesto de ventas, utilizando el método antes propuesto.

- Ventas del año 2006 \$1,751,950.64 (Ver Anexo No. 7)

a = Factor Específico de Ajuste.

- En años anteriores se han incrementado las tormentas en la región centroamericana, lo que ocasionó un deterioro en los electrodomésticos utilizados en las residencias familiares, fenómeno que produjo un aumento en las ventas, por lo consiguiente se espera una condición similar en el clima para 2007; por lo tanto se estima un incremento en las ventas de \$+340,000.00

b = Factor Específico de Cambio.

- Se espera adquirir nueva línea de productos de marca reconocida con tecnología de punta para ser comercializados, lo anterior incrementará las ventas en \$+50,000.00

c = Factores específicos de Corrientes de Crecimiento.

- Se aplicarán nuevas políticas de concesión de créditos lo cual ocasionará un aumento en las ventas en \$+150,000.00

Factor Económico.

- Debido a la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América, se prevé la introducción de nuevos artículos en el mercado local aumentando la competencia, lo anterior afectará las ventas en 7%.

Factor Administrativo.

- La Gerencia General ha considerado todos los aspectos antes mencionados, favorables o desfavorables; por lo tanto, tomando una serie de decisiones ha concluido que la comercialización de los productos aumentará en un 10%.

Fórmulas:

$$P V = (V \pm f) E A$$

$$F = \pm a \pm b \pm c$$

$$F = \$340,000 + \$50,000 + \$150,000$$

$$F = \$ 540,000$$

$$P V = (V \pm F) E A$$

$$P V = (\$1,751,950.64 + \$540,000.00) (0.93) (1.10)$$

| |
|-----------------------------|
| Pv = \$ 2,344,665.51 |
|-----------------------------|

Las ventas anuales obtenidas por medio del método de combinación de factores serán prorrateadas cada mes tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a) En el mes de Febrero se tendrá un incremento por el día del amor y la amistad.
- b) Debido a la celebración del día de la madre en el mes de Mayo se espera que aumente la comercialización respectiva.
- c) En el mes de Agosto se proyecta participar en la Feria Consuma, la cual es visitada por diferentes personas que buscan adquirir los artículos expuestos, especialmente los electrodomésticos.
- d) En Noviembre y Diciembre se tendrá el mayor aumento en las ventas, ya que estos son los meses en los cuales se incrementa el movimiento en la distribución de esta clase de artículos debido a las festividades navideñas y de año nuevo.

Tomando en consideración los aspectos antes mencionados las ventas mensuales serán prorrateadas de la siguiente manera:

Cuadro No. 8.

| MES | PORCENTAJE | MES | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|------------|
| Enero | 6.2 % | Julio | 4.3 % |
| Febrero | 9.5 % | Agosto | 10.6 % |
| Marzo | 6.7 % | Septiembre | 4.6 % |
| Abril | 5.6 % | Octubre | 5.2 % |
| Mayo | 8.2 % | Noviembre | 14.5 % |
| Junio | 4.3 % | Diciembre | 20.3 % |

Fuente: Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V.

Según información proporcionada por el Gerente General, los artículos comercializados son clasificados en cinco líneas, con el respectivo porcentaje de cada una tomando como base a la venta anual (Ver Anexo No. 6).

Cuadro No. 9.

| LÍNEA DE PRODUCTO | PORCENTAJE |
|--|------------|
| Línea Blanca (Cocinas, lavadoras, refrigeradoras, etc.) | 35 % |
| Equipo de Audio y Video (Televisores, equipos de sonido, DVD, etc.) | 25 % |
| Equipo de Oficina (Computadoras, calculadoras, sillas, etc.) | 20 % |
| Muebles para el Hogar (Camas, juegos de sala, gaveteros, etc.) | 15 % |
| Artículos Varios (Flores plásticas, sombrillas, lentes, etc.) | 5 % |

Fuente: Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V.

(Ver Anexo No. 6).

Estos porcentajes serán utilizados para prorratear las ventas mensuales para cada línea de productos cuyo resumen se presenta en el Cuadro No. 9 correspondiente al Presupuesto de Ventas.

Procedimiento.

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y período a planificar.

- En la primera fila se coloca el nombre de cada línea de producto con su participación porcentual del total de lo vendido.
- En la primera columna se anotan los meses del año.
- En la última columna se asigna el valor monetario mensual de las ventas proyectadas, luego cada mes se multiplica por el porcentaje de cada línea de producto, resultados que son anotados en las columnas intermedias.

EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE VENTAS.

PERÍODO 2007.

Cuadro No. 10.

| Línea de Producto Mes | | Artículos Varios | Artículos para el Hogar | Equipo de Oficina | Audio y Video | Electrodomésticos | Totales |
|--------------------------|-------------|---------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| | | 5% | 15% | 20% | 25% | 35% | 100% |
| Enero | 6.2% | \$7,268.46 | \$21,805.39 | \$29,073.85 | \$36,342.32 | \$50,879.24 | \$145,369.26 |
| Febrero | 9.5% | \$11,137.16 | \$33,411.48 | \$44,548.64 | \$55,685.81 | \$77,960.13 | \$222,743.22 |
| Marzo | 6.7% | \$7,854.63 | \$23,563.89 | \$31,418.52 | \$39,273.15 | \$54,982.41 | \$157,092.59 |
| Abril | 5.6% | \$6,565.06 | \$19,695.19 | \$26,260.25 | \$32,825.32 | \$45,955.44 | \$131,301.27 |
| Mayo | 8.2% | \$9,613.13 | \$28,839.39 | \$38,452.51 | \$48,065.64 | \$67,291.90 | \$192,262.57 |
| Junio | 4.3% | \$5,041.03 | \$15,123.09 | \$20,164.12 | \$25,205.15 | \$35,287.22 | \$100,820.62 |
| Julio | 4.3% | \$5,041.03 | \$15,123.09 | \$20,164.12 | \$25,205.15 | \$35,287.22 | \$100,820.62 |
| Agosto | 10.6% | \$12,426.73 | \$37,280.18 | \$49,706.91 | \$62,133.64 | \$86,987.09 | \$248,534.54 |
| Septiembre | 4.6% | \$5,392.73 | \$16,178.19 | \$21,570.92 | \$26,963.65 | \$37,749.11 | \$107,854.61 |
| Octubre | 5.2% | \$6,096.13 | \$18,288.39 | \$24,384.52 | \$30,480.65 | \$42,672.91 | \$121,922.61 |
| Noviembre | 14.5% | \$16,998.82 | \$50,996.47 | \$67,995.30 | \$84,994.12 | \$118,991.77 | \$339,976.50 |
| Diciembre | 20.3% | \$23,798.35 | \$71,395.06 | \$95,193.42 | \$118,991.77 | \$166,588.48 | \$475,967.10 |
| Totales | 100% | \$117,233.28 | \$351,699.83 | \$468,933.10 | \$586,166.38 | \$820,632.93 | \$ 2,344,665.51 |

2. PRESUPUESTO DE DÉBITO FISCAL MENSUAL.

Se aplica mes a mes la tasa impositiva del 13% a las ventas estimadas por línea de producto del cuadro No. 9 obteniendo las ventas totales.

Procedimiento:

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y período correspondiente.
- En la primera fila se colocan los títulos de: mes, venta neta y total además del porcentaje de la tasa impositiva.
- En la primera columna se anota el detalle de los meses del año.
- En las siguientes columnas se asigna la venta neta, el impuesto al valor agregado y a la venta total, la cual se obtiene al sumar el impuesto obtenido a la venta neta.
- En la última fila se registran los totales de las columnas antes mencionadas.

EL ROBLE COMERCIAL S.A. de C.V.
PRESUPUESTO DE DÉBITO FISCAL MENSUAL.
PERÍODO 2007.

Cuadro No. 11.

| Mes | Venta Neta | (+) IVA = 13% | Ventas Totales |
|----------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| Enero | \$145,369.26 | \$18,898.00 | \$164,267.27 |
| Febrero | \$222,743.22 | \$28,956.62 | \$251,699.84 |
| Marzo | \$157,092.59 | \$20,422.04 | \$177,514.63 |
| Abril | \$131,301.27 | \$17,069.16 | \$148,370.43 |
| Mayo | \$192,262.57 | \$24,994.13 | \$217,256.71 |
| Junio | \$100,820.62 | \$13,106.68 | \$113,927.30 |
| Julio | \$100,820.62 | \$13,106.68 | \$113,927.30 |
| Agosto | \$248,534.54 | \$32,309.49 | \$280,844.03 |
| Septiembre | \$107,854.61 | \$14,021.10 | \$121,875.71 |
| Octubre | \$121,922.61 | \$15,849.94 | \$137,772.55 |
| Noviembre | \$339,976.50 | \$44,196.94 | \$384,173.44 |
| Diciembre | \$475,967.10 | \$61,875.72 | \$537,842.82 |
| Totales | \$2,344,665.51 | \$304,806.52 | \$2,649,472.03 |

3. PRESUPUESTO DE COMPRAS.

Una vez estimadas las ventas por línea de producto, se procede a determinar las compras para cubrir el mercado de dichos artículos.

Para proyectar las adquisiciones se utilizó el método de combinación de factores, aplicando la fórmula detallada para la proyección de las ventas, pero efectuando los ajustes necesarios para el caso de las compras.

Para llevar a cabo el cálculo fue necesario determinar el Costo de Venta Unitario proveniente del Estado de Resultado del año 2006 proporcionado por el Gerente General de El Roble Comercial S.A. de C.V. (Ver Anexo No. 7).

Fórmulas:

$$CVU = CV \text{ Total } 2006 / \text{ Ventas Netas } 2006$$

Donde:

CVU = Costo de Venta Unitario.

CV = Costo de Venta.

V = Ventas Netas.

Desarrollo de cálculo:

$$CVU = \$ 884,661.77 / \$ 1,751,950.64$$

$$CVU = \$ 0.51 \text{ Por cada dólar vendido.}$$

Tomando los valores aplicados a los factores específicos para proyectar las ventas, luego se procedió a multiplicar la suma de dichos factores por el costo de adquisición de cada dólar vendido, lo cual dió como resultado los factores específicos a precio de compra.

$$F = a + b + c$$

$$F = \$340,000 + \$50,000 + \$150,000$$

$$F = \$ 540,000 * 0.51 \text{ de Costo de Venta Unitario}$$

$$F = \$ 275,400 \text{ Factores Específicos a precio de Compra}$$

Sustituyendo en Fórmula de Combinación de Factores:

$$P C = (C \pm F) E A$$

$$C = \text{Compras del año 2006 } \$ 1,184,491.16 \text{ (Ver Anexo No. 7)}$$

$$F = \text{Factores específicos de compras} = \$ 275,400.00$$

a = Factores de Ajuste.

b = Factores de Cambio.

c = Factores de Corrientes de Crecimiento.

$$E = \text{Fuerzas económicas Generales} = 7\%$$

(% estimado de realización previsto por economistas)

A = Influencia Administrativa = 10%

(% estimado de realización por la administración de la empresa.)

Nota: los porcentajes utilizados son los mismos de las ventas, debido que se parte del supuesto que las fuerzas que modificaron la comercialización son las mismas que afectarán la adquisición de mercadería.

$$P C = (\$1,184,491.16 + \$ 275,400.00) (0.93) (1.10)$$

| |
|------------------------|
| $PC = \$ 1,493,468.66$ |
|------------------------|

Procedimiento.

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y período presupuestario.
- En la primera fila se coloca el nombre de cada línea de producto con el respectivo porcentaje proporcionado por el Gerente General.
- En la primera columna se anotan los meses del año.

- En la última columna se coloca el total del valor monetario de las compras proyectadas, el total de cada mes se multiplica por el porcentaje de cada línea de producto, siendo los mismos que se utilizaron para prorratear las ventas.

EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE PRODUCTO TERMINADO.

PERÍODO 2007.

Cuadro No. 12.

| Línea de Producto Mes | | Artículos Varios | Artículos para el Hogar | Equipo de Oficina | Audio y Video | Electrodomésticos | Totales |
|--------------------------|-------------|--------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| | | 5% | 15% | 20% | 25% | 35% | 100% |
| Enero | 6.2% | \$4,629.75 | \$13,889.26 | \$18,519.01 | \$23,148.76 | \$32,408.27 | \$92,595.05 |
| Febrero | 9.5% | \$7,093.98 | \$21,281.93 | \$28,375.90 | \$35,469.88 | \$49,657.83 | \$141,879.52 |
| Marzo | 6.7% | \$5,003.12 | \$15,009.36 | \$20,012.48 | \$25,015.60 | \$35,021.84 | \$100,062.40 |
| Abril | 5.6% | \$4,181.71 | \$12,545.14 | \$16,726.85 | \$20,908.56 | \$29,271.99 | \$83,634.24 |
| Mayo | 8.2% | \$6,123.22 | \$18,369.66 | \$24,492.89 | \$30,616.11 | \$42,862.55 | \$122,464.43 |
| Junio | 4.3% | \$3,210.96 | \$9,632.87 | \$12,843.83 | \$16,054.79 | \$22,476.70 | \$64,219.15 |
| Julio | 4.3% | \$3,210.96 | \$9,632.87 | \$12,843.83 | \$16,054.79 | \$22,476.70 | \$64,219.15 |
| Agosto | 10.6% | \$7,915.38 | \$23,746.15 | \$31,661.54 | \$39,576.92 | \$55,407.69 | \$158,307.68 |
| Septiembre | 4.6% | \$3,434.98 | \$10,304.93 | \$13,739.91 | \$17,174.89 | \$24,044.85 | \$68,699.56 |
| Octubre | 5.2% | \$3,883.02 | \$11,649.06 | \$15,532.07 | \$19,415.09 | \$27,181.13 | \$77,660.37 |
| Noviembre | 14.5% | \$10,827.65 | \$32,482.94 | \$43,310.59 | \$54,138.24 | \$75,793.53 | \$216,552.96 |
| Diciembre | 20.3% | \$15,158.71 | \$45,476.12 | \$60,634.83 | \$75,793.53 | \$106,110.95 | \$303,174.14 |
| Totales | 100% | \$74,673.43 | \$224,020.30 | \$298,693.73 | \$373,367.16 | \$522,714.03 | \$1,493,468.66 |

4. PRESUPUESTO DE CRÉDITO FISCAL MENSUAL.

A las compras proyectadas mensuales se aplica la tasa impositiva del 13% para obtener las compras totales.

Procedimiento:

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y período correspondiente.
- En la primera fila se coloca la Compra Neta y el porcentaje de la tasa impositiva.
- En la primera columna se anotan los meses del año.
- En la última columna se coloca el total del valor monetario de las compras proyectadas, lo cual fue el resultado de sumar el impuesto al valor agregado a la compra neta de cada mes, datos que están anotados en las columnas intermedias.

EL ROBLE COMERCIAL S.A. de C.V.
PRESUPUESTO DE CRÉDITO FISCAL MENSUAL.
PERÍODO 2007.

Cuadro No. 13.

| Mes | Compra Neta | (+) IVA = 13% | Compras Totales |
|----------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| Enero | \$92,595.05 | \$12,037.36 | \$104,632.41 |
| Febrero | \$141,879.52 | \$18,444.34 | \$160,323.86 |
| Marzo | \$100,062.40 | \$13,008.11 | \$113,070.51 |
| Abril | \$83,634.24 | \$10,872.45 | \$94,506.70 |
| Mayo | \$122,464.43 | \$15,920.38 | \$138,384.81 |
| Junio | \$64,219.15 | \$8,348.49 | \$72,567.64 |
| Julio | \$64,219.15 | \$8,348.49 | \$72,567.64 |
| Agosto | \$158,307.68 | \$20,580.00 | \$178,887.68 |
| Septiembre | \$68,699.56 | \$8,930.94 | \$77,630.50 |
| Octubre | \$77,660.37 | \$10,095.85 | \$87,756.22 |
| Noviembre | \$216,552.96 | \$28,151.88 | \$244,704.84 |
| Diciembre | \$303,174.14 | \$39,412.64 | \$342,586.78 |
| Totales | \$1,493,468.66 | \$194,150.92 | \$1,687,619.57 |

5. PRESUPUESTO DE IVA A PAGAR MENSUAL.

Se resta el crédito al débito fiscal obtenido de las ventas como de las compras totales respectivamente para establecer el impuesto a cancelar mes a mes o el excedente según sea el caso.

Procedimiento:

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y período correspondiente.
- En la primera fila se coloca los meses del año.
- En la segunda fila se coloca el débito fiscal, en la tercera el crédito fiscal y en la cuarta el IVA a pagar o excedente, siendo éste último la diferencia de ambos.

EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE IVA A PAGAR MENSUAL.
PERÍODO 2007.

Cuadro No. 14.

| Meses | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---------------------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|
| IVA Débito fiscal (Ventas) | \$18,898.00 | \$28,956.62 | \$20,422.04 | \$17,069.16 | \$24,994.13 | \$13,106.68 | \$13,106.68 | \$32,309.49 | \$14,021.10 | \$15,849.94 | \$44,196.94 | \$61,875.72 |
| IVA Crédito Fiscal (Compras) | \$12,037.36 | \$18,444.34 | \$13,008.11 | \$10,872.45 | \$15,920.38 | \$8,348.49 | \$8,348.49 | \$20,580.00 | \$8,930.94 | \$10,095.85 | \$28,151.88 | \$39,412.64 |
| IVA a pagar o excedente | \$6,860.65 | \$10,512.28 | \$7,413.92 | \$6,196.71 | \$9,073.76 | \$4,758.19 | \$4,758.19 | \$11,729.49 | \$5,090.16 | \$5,754.09 | \$16,045.06 | \$22,463.08 |

6. PRESUPUESTO DE PAGO A CUENTA.

Las ventas netas proyectadas se multiplican por el 1.5% para obtener el impuesto sobre la renta a pagar mes a mes.

Procedimiento:

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y período correspondiente.
- En la primera columna se anotan los meses del año, en la segunda la venta neta, en la tercera la tasa impositiva y en la cuarta el impuesto a cancelar mensual.
- En la última fila se asignan los totales de los valores monetarios de las columnas detalladas anteriormente.

EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA MENSUAL.
 (PAGO A CUENTA).
 PERÍODO 2007.

Cuadro No. 15.

| Mes | Venta Neta | POR 1.5% | PAGO A CUENTA |
|----------------|----------------|-------------|------------------|
| Enero | \$145,369.26 | " | \$2,180.54 |
| Febrero | \$222,743.22 | " | \$3,341.15 |
| Marzo | \$157,092.59 | " | \$2,356.39 |
| Abril | \$131,301.27 | " | \$1,969.52 |
| Mayo | \$192,262.57 | " | \$2,883.94 |
| Junio | \$100,820.62 | " | \$1,512.31 |
| Julio | \$100,820.62 | " | \$1,512.31 |
| Agosto | \$248,534.54 | " | \$3,728.02 |
| Septiembre | \$107,854.61 | " | \$1,617.82 |
| Octubre | \$121,922.61 | " | \$1,828.84 |
| Noviembre | \$339,976.50 | " | \$5,099.65 |
| Diciembre | \$475,967.10 | " | \$7,139.51 |
| Totales | \$2,344,665.51 | " | \$35,169.98 |

7. PRESUPUESTO DE INVENTARIO.

Para estimar el inventario final correspondiente al año 2007, se realizó por medio del método estadístico de mínimos cuadrados, el cual toma datos históricos de años anteriores para obtener el proyectado.

Desarrollo.

Fórmulas:

$$Y = A + B X$$

$$1) \sum y = na + b\sum x$$

$$2) \sum xy = a\sum x + b\sum x^2$$

Cuadro No. 16.

| Proyección del Inventario por el Método de Mínimos Cuadrados de Producto Terminado | | | | |
|--|-----------------------|-----------|-----------------------|----------------|
| Años | Inventario Final | X | Xy | x ² |
| 2002 | \$761,483.00 | 1 | \$761,483.00 | 1 |
| 2003 | \$623,139.00 | 2 | \$1,246,278.00 | 4 |
| 2004 | \$316,059.00 | 3 | \$948,177.00 | 9 |
| 2005 | \$575,312.00 | 4 | \$2,301,248.00 | 16 |
| 2006 | \$875,141.44 | 5 | \$4,375,707.20 | 25 |
| Sumatoria | \$3,151,134.44 | 15 | \$9,632,893.20 | 55 |

Fuente: Estados de Resultados de El Roble Comercial S.A. de C.V.

Años de 2002 a 2006.

Sustituyendo en la Fórmula, se tiene:

$$\sum xy = a\sum x + b\sum x^2$$

$$2) 9,632,893.20 = 15a + 55b$$

$$1) 3,151,134.44 = 5a + 15b \quad (-3)$$

$$-9,453,403.32 = -15a - 45b$$

$$9,632,893.20 = 15a + 55b$$

$$-9,453,403.32 = -15a - 45b$$

$$179,489.88 = 10b$$

$$b = 179,489.88 / 10$$

$$\mathbf{b = 17,948.99}$$

Sustituyendo b en $\sum xy = na + b\sum x$

$$3,151,134.44 = 5a + 15 (17,948.99)$$

$$3,151,134.44 = 5a + 269,234.85$$

$$3,151,134.44 - 269,234.85 = 5a$$

$$2,881,899.59 = 5a$$

$$a = 2881899.59 / 5$$

$$a = 576,379.92$$

$$y = a + bx$$

$$y = 576,379.92 + 17,948.99 x$$

$$y = 576,379.92 + 17,948.99 (6)$$

$$Y = 684,073.86 \text{ Inventario Final Proyectado para el Año 2007.}$$

8. PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR.

Para la realización de este presupuesto se consideraron las cuentas y documentos por cobrar del año anterior, además de la respectiva propuesta de políticas de concesión de crédito detalladas a continuación:

- **Políticas Propuestas:**

| | |
|------------------|--------------------|
| Al contado: | 40% |
| Crédito 30 días: | 20% |
| Crédito 60 días: | 30% |
| Crédito 90 días: | <u>10%</u> |
| | <u><u>100%</u></u> |

- **Antigüedad de saldos:**

| | | |
|-----------------|-----------------------------|--------------------|
| Octubre 2006: | 46,441.03 | |
| Noviembre 2006: | 185,764.12 | |
| Diciembre 2006: | 232,205.16 | = |
| | <u><u>\$ 464,410.31</u></u> | (Ver Anexo No. 8). |

Los saldos de octubre a 30 días se cobraron en el mes de noviembre, mientras que los de 60 días fueron recuperados en diciembre, por lo cual solamente se contabilizan los saldos otorgados a 90 días que son pagaderos en enero de 2007.

Los saldos del mes de noviembre a 30 días son recaudados en el mes de diciembre, los de 60 días en enero y los de 90 días en febrero de 2007.

Los saldos deudores de diciembre a 30 días se recuperan en enero de 2007, los de 60 días en febrero y los de 90 días en marzo 2007.

Procedimiento:

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y período correspondiente.
- En la primera columna se colocan los meses, en la segunda las ventas totales, en la tercera las ventas al contado, en la cuarta los créditos a 30 días, en la quinta los de 60 días, en la sexta los de 90 días y en la séptima el total de la cobranza.

EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR.
PERÍODO 2007.

Cuadro No. 17.

| Meses | Ventas | Venta al contado | 30 días | 60 días | 90 días | Cobranza |
|------------|--------------|------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| | | 40% | 20% | 30% | 10% | |
| Enero | | | | | | |
| Al contado | \$164,267.27 | \$65,706.91 | | | | |
| A 30 días | | | \$77,401.72 | | | |
| A 60 días | | | | \$139,323.09 | | |
| A 90 días | | | | | \$46,441.03 | \$263,165.84 |
| Febrero | | | | | | |
| Al contado | \$251,699.84 | \$100,679.94 | | | | |
| A 30 días | | | \$32,853.45 | | | |
| A 60 días | | | | \$116,102.58 | | |
| A 90 días | | | | | \$46,441.03 | \$195,397.06 |
| Marzo | | | | | | |
| Al contado | \$177,514.63 | \$71,005.85 | | | | |
| A 30 días | | | \$50,339.97 | | | |
| A 60 días | | | | \$49,280.18 | | |
| A 90 días | | | | | \$38,700.86 | \$138,321.01 |
| Abril | | | | | | |
| Al contado | \$148,370.43 | \$59,348.17 | | | | |
| A 30 días | | | \$35,502.93 | | | |
| A 60 días | | | | \$75,509.95 | | |
| A 90 días | | | | | \$16,426.73 | \$127,439.60 |
| Mayo | | | | | | |
| Al contado | \$217,256.71 | \$86,902.68 | | | | |
| A 30 días | | | \$29,674.09 | | | |
| A 60 días | | | | \$53,254.39 | | |
| A 90 días | | | | | \$25,169.98 | \$108,098.46 |
| Junio | | | | | | |
| Al contado | \$113,927.30 | \$45,570.92 | | | | |
| A 30 días | | | \$43,451.34 | | | |
| A 60 días | | | | \$44,511.13 | | |
| A 90 días | | | | | \$17,751.46 | \$105,713.93 |
| Julio | | | | | | |
| Al contado | \$113,927.30 | \$45,570.92 | | | | |
| A 30 días | | | \$22,785.46 | | | |
| A 60 días | | | | \$65,177.01 | | |
| A 90 días | | | | | \$14,837.04 | \$102,799.51 |

Final de Cuadro No. 17.

| Meses | Ventas | Venta al contado | 30 días | 60 días | 90 días | Cobranza |
|------------|--------------|------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | | 40% | 20% | 30% | 10% | |
| Agosto | | | | | | |
| Al contado | \$280,844.03 | \$112,337.61 | | | | |
| A 30 días | | | \$22,785.46 | | | |
| A 60 días | | | | \$34,178.19 | | |
| A 90 días | | | | | \$21,725.67 | \$78,689.32 |
| Septiembre | | | | | | |
| Al contado | \$121,875.71 | \$48,750.29 | | | | |
| A 30 días | | | \$56,168.81 | | | |
| A 60 días | | | | \$34,178.19 | | |
| A 90 días | | | | | \$11,392.73 | \$101,739.73 |
| Octubre | | | | | | |
| Al contado | \$137,772.55 | \$55,109.02 | | | | |
| A 30 días | | | \$24,375.14 | | | |
| A 60 días | | | | \$84,253.21 | | |
| A 90 días | | | | | \$11,392.73 | \$120,021.08 |
| Noviembre | | | | | | |
| Al contado | \$384,173.44 | \$153,669.38 | | | | |
| A 30 días | | | \$27,554.51 | | | |
| A 60 días | | | | \$36,562.71 | | |
| A 90 días | | | | | \$28,084.40 | \$92,201.63 |
| Diciembre | | | | | | |
| Al contado | \$537,842.82 | \$215,137.13 | | | | |
| A 30 días | | | \$76,834.69 | | | |
| A 60 días | | | | \$41,331.76 | | |
| A 90 días | | | | | \$12,187.57 | \$130,354.02 |

Saldo pendiente de cobro 31/12/2007

- Octubre 10% \$ 13,777.25
- Noviembre 30% \$ 115,252.03
- 10% \$ 38,417.34
- Diciembre 20% \$ 107,568.56
- 30% \$ 161,352.85
- 10% \$ 53,784.18

Total: \$ 490,152.21 Saldo que se traslada al Balance General Projectado.

9. PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR.

Para la realización de este presupuesto se ha efectuado en relación a las cuentas y documentos por pagar del año anterior, además de la respectiva propuesta de políticas de pago a proveedores mostradas a continuación:

- **Políticas Propuestas:**

| | |
|------------------|------|
| Al contado: | 10% |
| Crédito 30 días: | 25% |
| Crédito 60 días: | 30% |
| Crédito 90 días: | 35% |
| | 100% |
| | 100% |

- **Antigüedad de saldos:**

| | | |
|-----------------|-----------------|--------------------|
| Octubre 2006: | \$ 105,592.30 | |
| Noviembre 2006: | \$ 422,369.21 | |
| Diciembre 2006: | \$ 527,961.52 | |
| | \$ 1,055,923.03 | (Ver Anexo No. 8). |
| | \$ 1,055,923.03 | |

Los saldos de octubre a 30 días se cancelaron en el mes de noviembre, mientras que los de 60 días fueron pagados en diciembre, por lo cual solamente se proyectan los saldos otorgados a 90 días que serán liquidados en enero de 2007.

Las cuentas del mes de noviembre a 30 días se saldaron en el mes de diciembre, por lo tanto las de 60 días se cancelarán en enero y las de 90 días en febrero de 2007.

Los saldos acreedores de diciembre a 30 días se pagarán en enero de 2007, los de 60 días en febrero y los de 90 días en marzo 2007.

Procedimiento:

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y período correspondiente.
- En la primera columna se colocan los meses con los diferentes plazos de pagos, en la segunda las compras, en la tercera las adquisiciones de contado, en la cuarta los créditos a 30 días, en la quinta los de 60 días, en la sexta los de 90 días y en la séptima los pagos totales a los proveedores según cada mes.

EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES.

PERÍODO 2007.

Cuadro No. 18.

| Meses | Compras | Compras al contado | 30 días | 60 días | 90 días | Pago a Proveedores |
|------------|--------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|
| | | 10% | 25% | 30% | 35% | |
| Enero | | | | | | |
| Al contado | \$104,632.41 | \$10,463.24 | | | | |
| A 30 días | | | \$146,655.98 | | | |
| A 60 días | | | | \$194,939.64 | | |
| A 90 días | | | | | \$105,592.30 | \$447,187.92 |
| Febrero | | | | | | |
| Al contado | \$160,323.86 | \$16,032.39 | | | | |
| A 30 días | | | \$26,158.10 | | | |
| A 60 días | | | | \$175,987.17 | | |
| A 90 días | | | | | \$227,429.57 | \$429,574.84 |
| Marzo | | | | | | |
| Al contado | \$113,070.51 | \$11,307.05 | | | | |
| A 30 días | | | \$40,080.97 | | | |
| A 60 días | | | | \$31,389.72 | | |
| A 90 días | | | | | \$205,318.37 | \$276,789.06 |
| Abril | | | | | | |
| Al contado | \$94,506.70 | \$9,450.67 | | | | |
| A 30 días | | | \$28,267.63 | | | |
| A 60 días | | | | \$48,097.16 | | |
| A 90 días | | | | | \$36,621.34 | \$112,986.13 |
| Mayo | | | | | | |
| Al contado | \$138,384.81 | \$13,838.48 | | | | |
| A 30 días | | | \$23,626.67 | | | |
| A 60 días | | | | \$33,921.15 | | |
| A 90 días | | | | | \$56,113.35 | \$113,661.18 |
| Junio | | | | | | |
| Al contado | \$72,567.64 | \$7,256.76 | | | | |
| A 30 días | | | \$34,596.20 | | | |
| A 60 días | | | | \$28,352.01 | | |
| A 90 días | | | | | \$39,574.68 | \$102,522.89 |
| Julio | | | | | | |
| Al contado | \$72,567.64 | \$7,256.76 | | | | |
| A 30 días | | | \$18,141.91 | | | |
| A 60 días | | | | \$41,515.44 | | |
| A 90 días | | | | | \$33,077.34 | \$92,734.70 |

Final Cuadro No. 18.

| Meses | Compras | Compras al contado | 30 días | 60 días | 90 días | Pago a Proveedores |
|------------|--------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| | | 10% | 25% | 30% | 35% | |
| Agosto | | | | | | |
| Al contado | \$178,887.68 | \$17,888.77 | | | | |
| A 30 días | | | \$18,141.91 | | | |
| A 60 días | | | | \$21,770.29 | | |
| A 90 días | | | | | \$48,434.68 | \$88,346.89 |
| Septiembre | | | | | | |
| Al contado | \$77,630.50 | \$7,763.05 | | | | |
| A 30 días | | | \$44,721.92 | | | |
| A 60 días | | | | \$21,770.29 | | |
| A 90 días | | | | | \$25,398.67 | \$91,890.89 |
| Octubre | | | | | | |
| Al contado | \$87,756.22 | \$8,775.62 | | | | |
| A 30 días | | | \$19,407.63 | | | |
| A 60 días | | | | \$53,666.30 | | |
| A 90 días | | | | | \$25,398.67 | \$98,472.60 |
| Noviembre | | | | | | |
| Al contado | \$244,704.84 | \$24,470.48 | | | | |
| A 30 días | | | \$21,939.05 | | | |
| A 60 días | | | | \$23,289.15 | | |
| A 90 días | | | | | \$62,610.69 | \$107,838.89 |
| Diciembre | | | | | | |
| Al contado | \$342,586.78 | \$34,258.68 | | | | |
| A 30 días | | | \$61,176.21 | | | |
| A 60 días | | | | \$26,326.87 | | |
| A 90 días | | | | | \$27,170.68 | \$114,673.75 |

Saldo pendiente de pago 31/12/2007

- Octubre 35% \$ 30,714.68
- Noviembre 30% \$ 73,411.45
- 35% \$ 85,646.69
- Diciembre 25% \$ 85,646.69
- 30% \$ 102,776.03
- 35% \$ 119,905.38

Total: \$ 498,101.92 Saldo que se traslada al Balance General Proyectado.

10. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA.

Representa las proyecciones de las erogaciones operativas de El Roble Comercial S.A. de C.V. a efectuar en el año 2007.

Procedimiento.

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y período correspondiente.
- En la primera columna se describen los gastos de administración y de venta en los que incurre la entidad.
- En la segunda se anota el valor mensual de los gastos de administración y de venta.
- En la última columna se coloca el total de los gastos en forma anual.

EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VENTA.

PERÍODO 2007.

Cuadro No. 19.

| Detalle de Gastos | Total Mensual | Total Anual |
|---|---------------|-------------------------|
| Gastos de Administración | | Nuevo gasto 2007 |
| SUELDOS | \$2,770.31 | \$33,243.75 |
| BONIFICACIONES | \$32.57 | \$390.82 |
| AGUINALDOS | \$65.27 | \$783.24 |
| GASTOS DE REPRESENTACION | \$69.20 | \$830.45 |
| HONORARIOS PROFESIONALES | \$348.14 | \$4,177.65 |
| MTTO. DE MOBILIARIO Y EQUIPO | \$106.10 | \$1,273.16 |
| PAPELERIA Y UTILIES | \$286.68 | \$3,440.18 |
| PLAN DE CAPACITACION E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA | \$58.33 | \$700.00 |
| OTROS GASTOS | \$17.64 | \$211.65 |
| SUB-TOTAL | \$3,754.24 | \$45,050.90 |
| DEPRECIACIÓN | \$78.23 | \$938.73 |
| TOTAL MENSUAL | \$3,832.47 | \$45,989.63 |
| Gastos de Venta | | Nuevo Gasto 2007 |
| SUELDO | \$9,541.18 | \$114,494.14 |
| HORAS EXTRAS | \$21.66 | \$259.95 |
| COMISIONES | \$577.96 | \$6,935.54 |
| BONIFICACIONES | \$345.55 | \$4,146.54 |
| VACACIONES | \$368.31 | \$4,419.75 |
| AGUINALDOS | \$332.29 | \$3,987.48 |
| INDEMNIZACIONES | \$5.12 | \$61.47 |
| COTIZACION ISSS | \$635.13 | \$7,621.58 |
| COTIZACION AFP | \$650.27 | \$7,803.23 |
| VIATICOS | \$318.22 | \$3,818.58 |
| ATENCION AL PERSONAL | \$160.61 | \$1,927.31 |
| UNIFORMES | \$176.83 | \$2,122.00 |
| GASTOS DE REPRESENTACION | \$169.53 | \$2,034.33 |
| ALQUILER | \$9,688.44 | \$116,261.25 |
| ARTICULOS DE ORNATO Y LIMPIEZA | \$116.03 | \$1,392.38 |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | \$1,086.88 | \$13,042.58 |
| ENERGIA ELÉCTRICA | \$987.85 | \$11,854.14 |
| COMUNICACIONES | \$2,191.57 | \$26,298.81 |
| AGUA | \$141.08 | \$1,692.94 |
| SUSCRIPCIONES Y CUOTAS | \$89.30 | \$1,071.54 |
| DONACIONES Y CONTRIBUCIONES | \$20.66 | \$247.91 |

Final Cuadro No. 19.

| | | |
|--|--------------------|---------------------|
| HONORARIOS PROFESIONALES | \$15.95 | \$191.36 |
| GASTOS DE VIAJE | \$0.80 | \$9.62 |
| MANTENIMIENTO DE LOCALES | \$169.88 | \$2,038.57 |
| MANTENIMIENTO DE VEHICULOS | \$787.76 | \$9,453.15 |
| MTTO. DE MOBILIARIO Y EQUIPO | \$31.02 | \$372.25 |
| PAPELERIA Y UTILES | \$265.38 | \$3,184.58 |
| MATERIAL DE EMPAQUE | \$65.08 | \$780.97 |
| GASTOS DE TRANSPORTACION | \$222.99 | \$2,675.82 |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | \$373.37 | \$4,480.48 |
| PROMOCIONES | \$345.07 | \$4,140.84 |
| IMPUESTOS MUNICIPALES | \$635.57 | \$7,626.82 |
| VIGILANCIA | \$270.46 | \$3,245.47 |
| SEGUROS | \$500.31 | \$6,003.69 |
| MULTAS Y RECARGOS | \$39.23 | \$470.78 |
| OTROS GASTOS | \$339.40 | \$4,072.77 |
| FOVIAL | \$93.70 | \$1,124.37 |
| ATENCION A CLIENTES | \$8.97 | \$107.65 |
| REPARACION DE ELECTRODOMESTICOS | \$359.51 | \$4,314.12 |
| INSAFORP | \$70.65 | \$847.76 |
| GASTOS ADUANALES | \$118.14 | \$1,417.63 |
| SUB-TOTAL | \$32,337.68 | \$388,052.16 |
| DEPRECIACIÓN | \$2,421.77 | \$29,061.27 |
| TOTAL ANUAL | \$34,759.45 | \$417,113.43 |
| TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA | \$38,591.92 | \$463,103.06 |

F. PRESUPUESTOS FINANCIEROS.**1. PRESUPUESTO DE EFECTIVO.**

La elaboración es de vital importancia ya que la empresa necesita planificar las entradas y salidas de dinero para cancelar las cuentas a su debido vencimiento.

Procedimiento.

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y período correspondiente.
- En la primera columna se anotan los ingresos y egresos de efectivo para determinar el exceso o déficit que se tendrá en cada mes.
- En las siguientes columnas se colocan las entradas de dinero, restando los desembolsos de los ingresos, obteniendo el exceso o déficit para cada mes.

EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

PERÍODO 2007.

Cuadro No. 20.

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingreso | | | | | | | | | | | | |
| Saldo Inicial de Caja | \$202,263.39 | \$17,552.79 | \$170,249.89 | \$292,035.23 | \$273,546.49 | \$250,303.16 | \$256,847.58 | \$250,831.03 | \$208,402.17 | \$209,115.53 | \$184,033.55 | \$114,146.77 |
| Ventas de Contado | \$65,706.91 | \$100,679.94 | \$71,005.85 | \$59,348.17 | \$86,902.68 | \$45,570.92 | \$45,570.92 | \$112,337.61 | \$48,750.29 | \$55,109.02 | \$153,669.38 | \$215,137.13 |
| Cobranza | \$263,165.84 | \$195,397.06 | \$138,321.01 | \$127,439.60 | \$108,098.46 | \$105,713.93 | \$102,799.51 | \$78,689.32 | \$101,739.73 | \$120,021.08 | \$92,201.63 | \$130,354.02 |
| Total de Ingresos | \$531,136.14 | \$313,629.79 | \$39,076.96 | \$105,247.46 | \$78,545.35 | \$99,018.31 | \$108,477.15 | \$59,804.09 | \$57,912.16 | \$33,985.42 | \$61,837.46 | \$231,344.38 |
| Egresos | | | | | | | | | | | | |
| I.V.A. - Débito Fiscal | | \$0.00 | \$3,583.02 | \$7,413.92 | \$6,196.71 | \$9,073.76 | \$4,758.19 | \$4,758.19 | \$11,729.49 | \$5,090.16 | \$5,754.09 | \$16,045.06 |
| Gastos de Venta | \$32,337.68 | \$32,337.68 | \$32,337.68 | \$32,337.68 | \$32,337.68 | \$32,337.68 | \$32,337.68 | \$32,337.68 | \$32,337.68 | \$32,337.68 | \$32,337.68 | \$32,337.68 |
| Gastos de Administración | \$3,754.24 | \$3,754.24 | \$3,754.24 | \$3,754.24 | \$3,754.24 | \$3,754.24 | \$3,754.24 | \$3,754.24 | \$3,754.24 | \$3,754.24 | \$3,754.24 | \$3,754.24 |
| Compra de Contado | \$10,463.24 | \$16,032.39 | \$11,307.05 | \$9,450.67 | \$13,838.48 | \$7,256.76 | \$7,256.76 | \$17,888.77 | \$7,763.05 | \$8,775.62 | \$24,470.48 | \$34,258.68 |
| Pago a Proveedores | \$447,187.92 | \$429,574.84 | \$276,789.06 | \$112,986.13 | \$113,661.18 | \$102,522.89 | \$92,734.70 | \$88,346.89 | \$91,890.89 | \$98,472.60 | \$107,838.89 | \$114,673.75 |
| pago a Cuenta | | \$2,180.54 | \$3,341.15 | \$2,356.39 | \$1,969.52 | \$2,883.94 | \$1,512.31 | \$1,512.31 | \$3,728.02 | \$1,617.82 | \$1,828.84 | \$5,099.65 |
| Pago I.S.R. 2006 | \$9840.26 | | | | | | | | | | | |
| Total de Egresos | \$513,583.34 | \$483,879.69 | \$331,112.20 | \$168,299.03 | \$171,757.81 | \$157,829.27 | \$142,353.88 | \$148,598.07 | \$151,203.37 | \$150,048.12 | \$175,984.23 | \$206,169.06 |
| Saldo Final de Caja | \$17,552.79 | \$170,249.89 | \$292,035.23 | \$273,546.49 | \$250,303.16 | \$256,847.58 | \$250,831.03 | \$208,402.17 | \$209,115.53 | \$184,033.55 | \$114,146.77 | \$25,175.33 |

2. ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.

A través del control y planificación de los recursos financieros en las ventas y costos respectivos se reflejan las utilidades a obtener para el año que se está presupuestando.

Procedimiento.

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, estado financiero y período correspondiente.
- En la primera fila se detallan los ingresos determinados en el presupuesto de ventas.
- En la siguiente fila se deduce el costo de lo vendido, el cual se obtiene al sumar el inventario inicial a las compras netas, restando posteriormente el inventario final.
- Determinada la utilidad bruta, se detallan los gastos de venta y de administración.

- Luego de la utilidad de operación se descuentan la reserva legal (7%) y el impuesto sobre la renta (25%).
- Al final se obtiene la utilidad del ejercicio para el período que se está proyectando.

EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADO.

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007.

Cuadro. No. 21.

| | | |
|-------------------------------|----------------|---------------------|
| INGRESOS | | \$2,344,665.51 |
| VENTAS | \$2,344,665.51 | |
| MENOS : | | |
| COSTOS DE VENTA | | \$1,684,536.24 |
| INV. INICIAL | \$875,141.44 | |
| COMPRAS | \$1,493,468.66 | |
| (-) INV.FINAL | \$684,073.86 | |
| UTILIDAD BRUTA | | <u>\$660,129.27</u> |
| GASTOS DE OPERACIÓN | | \$463,103.06 |
| GASTOS DE VENTAS | \$417,113.43 | |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | \$45,989.63 | |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | | <u>\$197,026.22</u> |
| (-)RESERVA LEGAL | | \$13,791.84 |
| UTILIDAD ANTES DE EL IMPUESTO | | \$183,234.38 |
| (-)IMPUESTO SOBRE RENTA | | \$45,808.60 |
| UTILIDAD NETA | | <u>\$137,425.79</u> |

3. BALANCE GENERAL PROYECTADO.

En este documento se presenta la situación financiera estimada de la empresa, es decir los activos a obtener, las obligaciones a contraer y el patrimonio respectivo para el período planificado.

Procedimiento.

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, estado financiero y fecha correspondiente.
- En la primera parte del balance se describen los Activos Corrientes y No Corrientes.
- En los activos corrientes se anotan el efectivo en caja y banco, las cuentas por cobrar, los inventarios y los gastos pagados por anticipado.
- En los activos no corrientes se coloca el valor de la propiedad en planta y equipo, así como también la debida depreciación.

- En la segunda parte se detalla el pasivo corriente en donde se anota el saldo de las cuentas y documentos por pagar, el impuesto sobre la renta y del pago a cuenta pendiente de cancelar.
- En el pasivo no corriente se colocan los saldos de las obligaciones por arrendamiento y los préstamos efectuados a los accionistas.
- Por último se suma al pasivo el patrimonio compuesto por el capital social, la reserva legal, utilidades tanto restringidas como no restringidas, la utilidad o pérdida del ejercicio anterior y la del presente.

EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL.

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007.

Cuadro No. 22.

| | | |
|---|--------------|-----------------------|
| ACTIVOS | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | \$1,205,564.40 |
| EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO | \$25,175.33 | |
| CUENTAS POR COBRAR | \$490,152.21 | |
| INVENTARIOS | \$684,073.86 | |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO | \$6,163.00 | |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | \$124,556.51 |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | \$154,556.51 | |
| DEP.MOBILIARIO Y EQUIPO EN ARRENDAMIENTO | -\$938.73 | |
| DEP.EQUIPO DE TRANSPORTE PROPIO | -\$29,061.27 | |
| TOTAL ACTIVO | | \$1,330,120.91 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | |
| PASIVO CORRIENTE | | \$538,342.12 |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR | \$498,100.92 | |
| IMPUESTOS POR PAGAR | \$40,241.20 | |
| I.V.A. Débito Fiscal | \$22,463.08 | |
| I.S.R. | \$10,638.61 | |
| PAGO A CUENTA | \$7,139.51 | |
| PASIVO NO CORRIENTE | | \$300,795.23 |
| OBLIGACIONES POR ARRENDAMIENTO | \$267,095.86 | |
| PRESTAMOS DE ACCIONISTAS | \$33,699.37 | |
| PATRIMONIO | | \$490,983.56 |
| CAPITAL SOCIAL | \$11,428.57 | |
| RESERVA LEGAL | \$13,791.84 | |
| UTILIDAD RESTRINGIDA | \$2,285.71 | |
| UTILIDAD NO RESTRINGIDA | \$208,222.14 | |
| UTILIDADES O PERDIDA DEL EJERCICIO ANTERIOR | \$117,829.51 | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$137,425.79 | |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | \$1,330,120.91 |

G. CONTROL PRESUPUESTARIO.

Es la comparación entre lo real y lo estimado, aplicado a las cuentas más relevantes de las proyecciones efectuadas con respecto a lo desempeñado según la ejecución presupuestaria.

PROCEDIMIENTO.

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa y el tipo de informe elaborado.
- En la primera columna se colocan las cuentas a comparar.
- En la segunda se anota el total monetario de cada proyección.
- En la tercera se muestran los datos reales.
- En la cuarta se presenta la diferencia entre el resultado real con lo proyectado, siendo favorable o desfavorable, dependiendo del comportamiento de las actividades realizadas.

EL ROBLE COMERCIAL S.A. de C.V.

CONTROL PRESUPUESTARIO 2007.

Cuadro No. 23.

| Cuentas | Presupuestado | Real | Variaciones | |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|
| | | | Favorable | Desfavorable |
| Cuentas de Balance General | | | | |
| Efectivo | \$ 25,175.47 | \$ 20,715.10 | \$ 4,460.37 | |
| Cuentas por Cobrar | \$ 490,152.27 | \$ 405,810.73 | \$ 84,341.54 | |
| Inventario | \$ 684,073.86 | \$ 525,512.11 | \$ 158,561.75 | |
| Proveedores | \$ 498,101.00 | \$ 407,231.01 | \$ 90,869.99 | |
| Cuenta de Estado de Resultado | | | | |
| Ventas | \$ 2,344,665.87 | \$ 1,200,436.36 | | \$1,144,229.51 |

Nota: Los datos reales representados en el cuadro anterior son supuestos, ya que no se pueden utilizar datos actualizados debido que aún no ha comenzado el ciclo presupuestario.

ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES.**Efectivo.**

Presenta una desviación favorable, ya que el resultado real (\$20,715.10) es menor que lo proyectado (\$25,175.47). Evitando incurrir en costos de mantenimiento de efectivo innecesarios.

Cuentas por Cobrar.

A pesar del aumento que han experimentado las ventas, existe un saldo favorable (\$84,341.54) por lo tanto se han cumplido con los procedimientos de cobros.

Inventario.

Esta cuenta tiene un saldo favorable con respecto al resultado planificado (\$158,561.75), esto significa que hay menor inversión en las existencias de productos para la venta. Disminuyendo en consecuencia el costo de oportunidad.

Proveedores.

Presenta una variación positiva, ya que el saldo real (\$407,231.01) es inferior que lo estimado (\$498,101.00) esto evidencia que se ha cumplido con el plazo estipulado de pago por la adquisición de mercadería al crédito.

Ventas.

Debido que las ventas son menores, esta cuenta tiene una variación desfavorable (1,144,229.51) lo cual determinó un decremento en los ingresos de la empresa.

H. PLAN DE CAPACITACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**Estructura del Programa.**

El programa está estructurado por cuatro talleres para un total de 28 Horas Teóricas - Prácticas con contenidos, actividades, estrategias y evaluación que dan cuerpo a la temática de la capacitación.

Objetivos del Programa.

- **Objetivo General del Programa.**

Atender las necesidades de capacitación de los empleados en el área de presupuestos, con el fin de que adquieran y apliquen herramientas administrativas.

- **Objetivos Específicos.**

1. Estimular en el empleado la necesidad de participar en programas de capacitación que incentive su crecimiento profesional dentro de la empresa El Roble Comercial S.A. de C.V.
2. Crear las condiciones para que el participante alcance conciencia plena de sus funciones, desde la perspectiva de la aplicación de planes numéricos.
3. Facilitar la oportunidad para que el Recurso Humano aplique los conocimientos adquiridos.

Procedimiento metodológico, actividades y recursos para su ejecución.

Esta etapa se refiere a todos los pasos que se cumplirán para darle ejecución a la propuesta. Para ello, se comenzó por presentar una idea que permitirá dar solución a una debilidad encontrada en los empleados de la empresa sujeta de estudio, en cuanto a cifras estimadas.

Los principales temas a impartir son:

1. Planeación.
2. Control.
3. Presupuestos Operativos.
4. Presupuestos Financieros.

Gastos del plan de capacitación.

- Facilitador \$500.00
- Bibliografía \$100.00
- Refrigerio \$100.00

TOTAL: \$700.00

Nota: lápiz, sacapuntas, laptop, cañón, sillas, mesas y el local no representan gasto para la empresa ya que cuenta con dichos recursos.

I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

Introducción.

A continuación se diseña el plan de implementación del Sistema Presupuestario propuesto para El Roble Comercial S.A. de C.V., el cual pretende facilitar la puesta en marcha del presente estudio y a la vez determinar las actividades a desarrollar para que dicho sistema se lleve a la práctica según las fechas establecidas en el cronograma de actividades (Ver Pág. No. 81). Además, se definen los objetivos y los recursos necesarios para dicha implementación, a fin de mejorar las funciones administrativas y operativas.

Objetivos.**General.**

Proveer de un plan de implementación que permita llevar a cabo el Sistema Presupuestario propuesto con la finalidad de mejorar la planificación y control de los recursos financieros de la empresa.

Específicos.

- Determinar los recursos humanos y materiales necesarios para la puesta en marcha del sistema propuesto.
- Planificar en forma cronológica las actividades a realizar para la implementación del sistema.
- Dar a conocer los presupuestos y el cronograma de actividades a la Gerencia para que sea aprobado y ponerlo en marcha en el menor tiempo posible.

Recursos.

Para la implementación del Sistema Presupuestario es necesario contar con los recursos mínimos para realizar la presentación y puesta en marcha; entre los cuales están:

Humanos.

Con el objetivo de distribuir responsabilidades por parte de la Gerencia, se pretende delegar plazas que sean las encargadas de dirigir los departamentos de Ventas y Compras, por lo cual debe evaluarse los puestos que existen en dichos departamentos con el objetivo de ascender a las personas con mayor experiencia en las áreas antes mencionadas y evitar costos adicionales e innecesarios.

Materiales.

Dentro de estos recursos se estima únicamente necesario la adquisición de papelería y útiles, ya que actualmente la empresa cuenta con el equipo y mobiliario necesario, además de local disponible para realizar dicha presentación.

El costo de dichos recursos está incluido en el presupuesto de gastos de administración 2007.

Cuadro No. 24.

| Materiales a utilizar | Costo |
|------------------------------|--------------|
| • Lápices | \$ 2.00 |
| • Papel bond | \$ 12.00 |
| • Sacapuntas | \$ 1.00 |
| • Fotocopias | \$ 7.00 |
| • Plumones | \$ 5.00 |

Etapas del Plan de Implementación.

- **Entrega de documento a la Gerencia de la empresa:** El Sistema Presupuestario propuesto se entregará por medio de un informe escrito para la respectiva revisión.
- **Revisión y estudio del documento:** La Gerencia estudiará la propuesta y hará las consultas y observaciones necesarias, para efectuar las modificaciones del caso.
- **Aprobación y autorización:** Una vez superadas las observaciones, autorizará la implementación del Sistema Presupuestario en la empresa.
- **Evaluación y promoción del recurso humano para llenar las nuevas plazas:** Para los puestos de Jefe de Departamento de Ventas y de Compras se evaluará al recurso humano interno para determinar los empleados que cumplan con lo requerido.
- **Coordinación del personal encargado de la implementación del Sistema:** El Gerente general y los Jefes de cada departamento de El Roble Comercial S.A. de C.V. deberán programar reuniones periódicas con el resto del recurso humano con el objetivo de implementar, dar seguimiento y evaluar el presente documento.

- **Reproducción y distribución a los empleados:** La propuesta del Sistema Presupuestario, deberá ser reproducida y distribuida para que el contenido sea del conocimiento de la Gerencia, y las principales jefaturas involucradas de cada área.
- **Ejecución del Sistema Presupuestario:** Luego de haberse efectuado exitosamente las etapas anteriores, continúa la aplicación del sistema, a través de la implementación de las herramientas desarrolladas dentro del presente estudio en las diferentes actividades de la empresa.
- **Evaluación y seguimiento del Sistema:** En todo proceso es necesario comparar los resultados esperados con los reales, aquí la importancia de esta etapa, en la cual las autoridades encargadas de la implementación deberán evaluar si la aplicación ha contribuido en mejorar la eficiencia de las actividades realizadas, comparando lo llevado a cabo anteriormente sin el sistema y lo obtenido con la puesta en marcha respectiva, para que de la experiencia ganada, corregir aspectos en los cuales se encontraron deficiencias y continuar implementando aquellos que han sido correctos.

BIBLIOGRAFÍA.**Libros.**

- BURBANO RUIZ, JORGE E. (1998);
"PRESUPUESTOS: ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE LAS RECURSOS"; COLOMBIA, EDITORIAL MCGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., 2ª EDICIÓN.

- DEL RÍO GONZÁLEZ, CRISTÓBAL, (2002)
"TÉCNICA PRESUPUESTAL"; MÉXICO, EDITORIAL ECASA, 7ª EDICIÓN.

- FRANKLIN F., ENRIQUE BENJAMÍN. (2004).
"ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS". MÉXICO. EDITORIAL MCGRAWHILL,
2ª EDICIÓN.

- GARCÍA, JULIO Y CASANUEVA, CRISTÓBAL, (2000);
"PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL", MÉXICO, MCGRAW HILL. 4ª
EDICIÓN.

- GÓMEZ CEJA, GUILLERMO, (1994),
"PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS"; MÉXICO, EDITORIAL
MCGRAWHILL, 8ª EDICIÓN.

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS, (2006);
"METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN"; MÉXICO,
EDITORIAL MC. GRAW-HILL, 4ª EDICIÓN.

- KOONTZ Y WEIHRICH, (2002);
"ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL", MÉXICO, MCGRAW HILL,
10^a EDICIÓN.

- MORALES, CARLOS F. (2004);
"PRESUPUESTOS Y CONTROL EN LAS EMPRESAS", 2^a. EDICIÓN.
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS.

- ROBBINS, STEPHEN P. (1996);
"ADMINISTRACIÓN", MÉXICO, PRENTICE-HALL, 5^a EDICIÓN.

- STONER, Y OTROS. (1996);
"ADMINISTRACIÓN", MÉXICO, PRENTICE HALL, 6^a EDICIÓN.

TESIS.

- ARTIGA MEJÍA, ESAÚ Y OTROS, (1995);
"DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LOS BANCOS DE LOS
TRABAJADORES DE EL SALVADOR".
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

- DIAZ, HERBERTH LUÍS Y OTROS, (2002);
"DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LAS EMPRESAS
DEDICADAS A LA ELABORACIÓN DE MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN A
BASE DE CEMENTO".

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

- GIL LAZO, CINTIA LISBETH Y OTROS, (2001);
"DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE INSUMO A LA INDUSTRIA LÁCTEA".
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

- PORTILLO JOSÉ OVIDIO Y OTROS, (1985);
"CONCEPTOS BÁSICOS DE TEORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA", FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

OTROS.

Páginas de Internet:

- www.bmi.gob.sv
- www.camarasal.com
- www.elroblecomercial.com
- www.fundes.org
- www.fusades.com.sv
- www.geocities.com/gehg48/diradm1.html
- www.monografias.com
- www.quezaltecos.net
- www.sinonimosyantonimos.com

ANEXOS .

ANEXO No. 1.

**MAPA DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

ANEXO No. 2.

GUÍA ESTRUCTURADA PARA

LA ENTREVISTA.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
GUIA ESTRUCTURADA PARA LA ENTREVISTA



El presente documento no será utilizado para fines legales ni tributarios sino como una aplicación académica.

Objetivo: Determinar a través de la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos, la utilización de un Sistema Presupuestario para la planificación y control de los recursos financieros.

1. ¿Cuál es la misión dentro de su empresa?

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

3. ¿Cuáles son las expectativas de la empresa a corto plazo?

4. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

5. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la empresa?

6. ¿Cómo es la estructura organizativa de la empresa?

7. ¿Cuáles son las políticas de la empresa?

8. ¿Cuáles son los planes para incrementar las ventas?

9. ¿Cuál es el porcentaje que espera incrementar con esos planes?

10. ¿Considera que el TLC le afecta las ventas?

¿En qué porcentaje?

11. ¿Repercute el nivel inflacionario el nivel de las ventas?

¿En qué porcentaje?

12. ¿Llevan contabilidad formal en la empresa?

13. ¿Implementa presupuestos en el desarrollo de las actividades operativas administrativas y contables de su negocio?

Favor explique,

¿Por qué?

(Sí dijo no, pasar a la pregunta N° 17)

14. ¿La aplicación de presupuestos ayuda a la consecución de las metas propuestas?

15. ¿Para que período elabora los presupuestos?

16. ¿Cuáles son los tipos de presupuestos que emplean en su empresa?

17. ¿Es importante contar con un sistema presupuestario? ¿Por qué?

18. ¿Conoce lo que son controles presupuestarios? Favor explique.

19. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

20. ¿Cuáles son las políticas de selección de proveedores?

21. ¿Qué criterios son tomados en cuenta para comprar mercadería?

33. ¿Cuenta actualmente con algún tipo de financiamiento por parte de alguna institución bancaria? ¿cuál es el plazo?
34. ¿Realiza inventario sobre la mercadería? ¿Y cómo establece el nivel de existencia?
35. ¿Se cuenta con un control riguroso sobre los inventarios? ¿Por qué?
36. ¿Existe un control sobre los recursos financieros disponibles?
¿Si existen, cuáles son?
37. ¿Qué gastos operativos de administración y contabilidad son en los que incurre normalmente?

38. ¿La forma en que actualmente realiza las actividades le permiten unificar el esfuerzo con el resto del recurso humano? ¿De qué manera?

39. ¿Existe dentro de cada área de la entidad una planificación de las operaciones? Explique.

40. ¿Qué persona es la encargada de llevar a cabo la planificación?

ANEXO No. 3.

CUESTIONARIO.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.



El presente documento no será utilizado para fines legales ni tributarios sino como una aplicación didáctica.

Objetivo: Determinar a través de la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos, la utilización de un Sistema Presupuestario para la planificación y control de los recursos financieros.

Indicaciones: Favor marque con una "x" la respuesta que considere conveniente, y en caso necesario responda brevemente las preguntas correspondientes.

DATOS GENERALES

Género: Masculino Femenino

Edad: _____

Nombre de empresa en que labora:

Cargo que desempeña:

Tiempo de laborar: _____

CUESTIONARIO

1. ¿Dispone de registros contables debidamente legalizados?

Si

No

2. ¿Qué tipo de libros contables utiliza durante las actividades comerciales?

3. ¿Implementa presupuestos en el desarrollo de las operaciones de este negocio?

Si

No

(Si su respuesta es no, pase a la pregunta No. 8)

4. ¿La aplicación de presupuestos le permite alcanzar las metas propuestas?

Si

No

5. ¿Para que período elabora los presupuestos?

- a) Anual
 - b) Trimestral
 - c) Semestral
 - d) Mensual
 - e) Otro (especifique)
-

6. ¿Qué tipos de presupuestos aplica en la empresa?

- a) De ventas
 - b) De compras
 - c) De inventarios
 - d) De cuentas por cobrar
 - e) De cuentas por pagar
 - f) De efectivo
 - g) De inversión
 - h) De gasto de ventas
 - i) De gastos de administración
 - j) Estados financieros proyectados
 - k) Otros (especifique)
-

(Favor pasar a la pregunta No. 13)

7. ¿Cuáles controles presupuestarios aplica?

8. ¿Por qué no han aplicado un sistema presupuestario?

- a) Elevados costos _____
 - b) Falta de tiempo _____
 - c) Inexperiencia sobre el tema _____
 - d) ausencia de responsable _____
 - e) Otros (especifique): _____
-

9. ¿Considera importante contar con un sistema presupuestario?

Si

No

(Sí la respuesta es si, pasar a la pregunta No. 11)

10. ¿Por qué no es importante contar con un sistema presupuestario?

- a) Se incurre en costos y gastos _____
 - b) Genera pérdida de tiempo _____
 - c) No es necesario _____
 - d) Otros (especifique): _____
-

(Favor pasar a pregunta N° 12)

11. ¿Cuáles son los beneficios que considera usted proporciona la elaboración y aplicación de un sistema presupuestario

- a) Reducción de costos y gastos
 - b) Generación de mayores utilidades
 - c) Optimización de recursos
 - d) Se involucra todas las áreas de la empresa en la toma de decisiones
 - e) Facilita la planeación de las actividades
 - f) Mayor control de los resultados a obtener
 - g) Otros (especifique)
- _____

12. **¿Le interesaría aplicar un sistema presupuestario?**

Si

No

13. **¿Cuáles son los criterios utilizados para comprar mercadería?**

a) Existencia en bodega

b) La demanda de los productos

c) Facilidades de pago

d) El precio

e) Otros (especifique):

14. **¿De que forma son realizadas las compras?**

a) Crédito

b) Contado

c) Ambas

d) Otros (especifique):

(Si respondió de contado pase a la pregunta No.17)

15. **¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores por las compras de**

mercadería?

a) 30 días o menos

b) Hasta 60 días

c) Hasta 90 días

d) Otro plazo:

20. ¿Cuáles son los plazos que otorga a los clientes?

- a) 30 días o menos
- b) Hasta 60 días
- e) Hasta 90 días
- f) Otro plazo (especifique):

21. ¿Cuál es el período promedio de recuperación de las cuentas por cobrar?

- a) Semanal _____
 - b) Quincenal _____
 - c) Mensual _____
 - d) Otros (especifique): _____
-

22. ¿Qué criterios utiliza para establecer precios de venta?

- a) Por la competencia
- b) Por la marca del producto
- c) Por el margen de ganancia o utilidad
- d) Por la calidad del producto
- e) Otro (especifique): _____

23. ¿En qué época del año se dan mayores volúmenes de venta?

- a) Navidad _____
 - b) Semana Santa _____
 - c) Agosto _____
 - d) Inicio del año escolar _____
 - e) Otras (especifique): _____
-

24. ¿Qué factores externos toma en consideración para realizar las ventas?

- a) Político _____
- b) Legal _____
- c) Ambientales _____
- d) Otros (especifique): _____

25. ¿Cuál es el sistema de distribución de productos que emplea?

- a) Directa _____
- b) Ruta _____
- c) Por agencia _____
- d) Por vendedores _____
- e) Por Internet _____
- f) Otros(especifique): _____

26. ¿Qué tipo de promociones utiliza para incrementar las ventas?

- a) Descuento por pronto pago _____
- b) Producto extra _____
- c) Descuento por compra al contado _____
- d) Otros (especifique): _____

27. ¿Qué tipo de producto vende con mayor volumen?

- a) Televisores _____
- b) Equipos de oficina _____
- c) Bicicletas _____
- d) Muebles _____
- e) Cocinas _____
- f) Camas _____
- g) Otros _____ (especifique):

28. **¿Posee actualmente financiamiento por parte de alguna institución bancaria?**

Si

No

(Sí su respuesta es no, pase a la pregunta No. 30)

29. **¿Cuál es el plazo que ocupa como política de financiamiento bancario?**

a) Un mes

b) Seis meses

c) Un año

d) Más de un año

e) Otros (especifique) _____

30. **¿Realiza inventario sobre la mercadería?**

Si

No

(Sí su respuesta es no. Pase a la pregunta No. 34)

31. **¿Cómo establecen la existencia de inventarios?**

a) Por temporada _____

b) Experiencia de años anteriores _____

c) Demanda _____

d) Métodos estadísticos _____

¿Cuál? _____

e) Otros (especifique): _____

32. **¿Existe un control riguroso sobre los inventarios?**

Si

No

(Sí su respuesta es si. Pase a la pregunta No. 34)

33. **¿Por qué no realiza un control riguroso sobre los inventarios?**

34. **¿Existe un control sobre los recursos financieros disponibles?**

Si

No

(Si su respuesta es no, pase a la pregunta No. 36)

35. **¿Qué tipo de controles son utilizados?**

36. **¿Cuáles son los gastos de venta en los que incurre normalmente?**

a) Sueldos al personal

b) Impuestos

c) Alquileres

d) Energía eléctrica

e) Teléfono

f) Viáticos

g) Bonificaciones

h) Depreciación

i) Promociones _____

j) Otros (especifique): _____

37. **¿Cuáles son los gastos de administración en los que incurre en el desarrollo de las operaciones?**

a) Sueldos a personal de oficina

b) Viáticos

c) Prestaciones sociales

d) Impuestos

e) Papelería y útiles

f) Seguros

g) Otros: _____

38. ¿La forma en que actualmente realiza las actividades le permiten unificar el esfuerzo con el resto del recurso humano?

Si

No

(Sí su respuesta es si, pase a la pregunta No. 40)

39. ¿Por qué no están unificadas las áreas de trabajo?

a) Falta de objetivos comunes _____

b) Falta de proyecciones presupuestarias _____

c) Otros (especifique): _____

40. ¿Dentro de cada área de la entidad existe una planificación de las actividades?

Si

No

(Sí su respuesta es si, pase a la pregunta No. 42)

41. ¿Por qué no existe una planificación de las actividades?

42. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo la planificación?

a) Gerente General o Propietarios _____

b) Encargado de cada área _____

c) Gerencia, personal administrativo

Y operativo _____

d) Otro (especifique): _____

ANEXO No. 4.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

Tabulación y Análisis de los datos

1. ¿Dispone de registros contables debidamente legalizados?

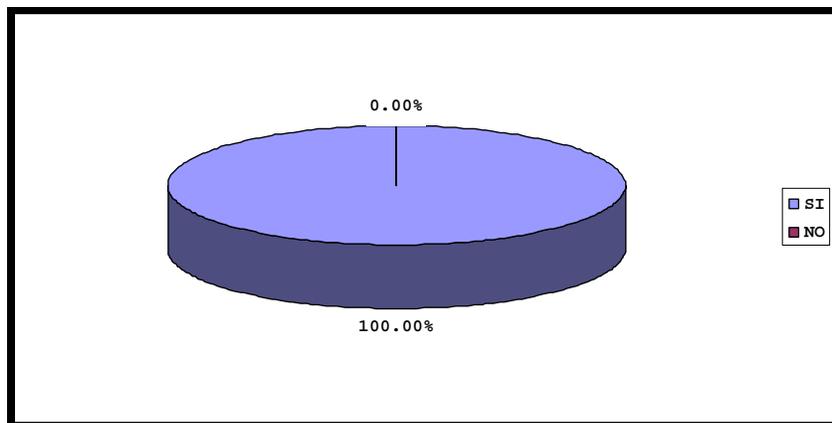
Objetivo:

Identificar si la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos en el municipio de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad, dispone de registros contables ante el Ministerio de Hacienda.

Cuadro No. 1.

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|----------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | SI | 16 | 100.00% |
| 2 | NO | 0 | 0.00% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

El 100% del personal administrativo y contable de Comercial Portillo y El Roble Comercial, afirmó que ambas instituciones disponen de registros contables. Por lo tanto, la realización de

un sistema presupuestario es posible, ya que la contabilidad está debidamente legalizada.

2. ¿Qué tipo de libros contables utiliza durante las actividades comerciales?

Objetivo:

Conocer los registros de contabilidad formal utilizados en el desarrollo de las actividades de compra-venta.

Cuadro No. 2.

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|-----|---------------|-------|--------|
| | | Nº | % |
| 1 | LIBROS DE IVA | 13 | 81.25% |
| 2 | LIBRO DIARIO | 9 | 56.25% |
| 3 | LIBRO MAYOR | 11 | 68.75% |
| 4 | PLANILLAS | 1 | 6.25% |

Comentario:

El 81.25% de los empleados encuestados opinaron que los libros de IVA son los más utilizados, mientras un 56.25% afirma que es el libro diario; por lo tanto lo descrito anteriormente confirma que las empresas dedicadas a este rubro, disponen de un sistema contable debidamente legalizado, materia prima que será utilizada para la elaboración de la planeación respectiva.

3. ¿Implementa presupuestos en el desarrollo de las operaciones de este negocio?

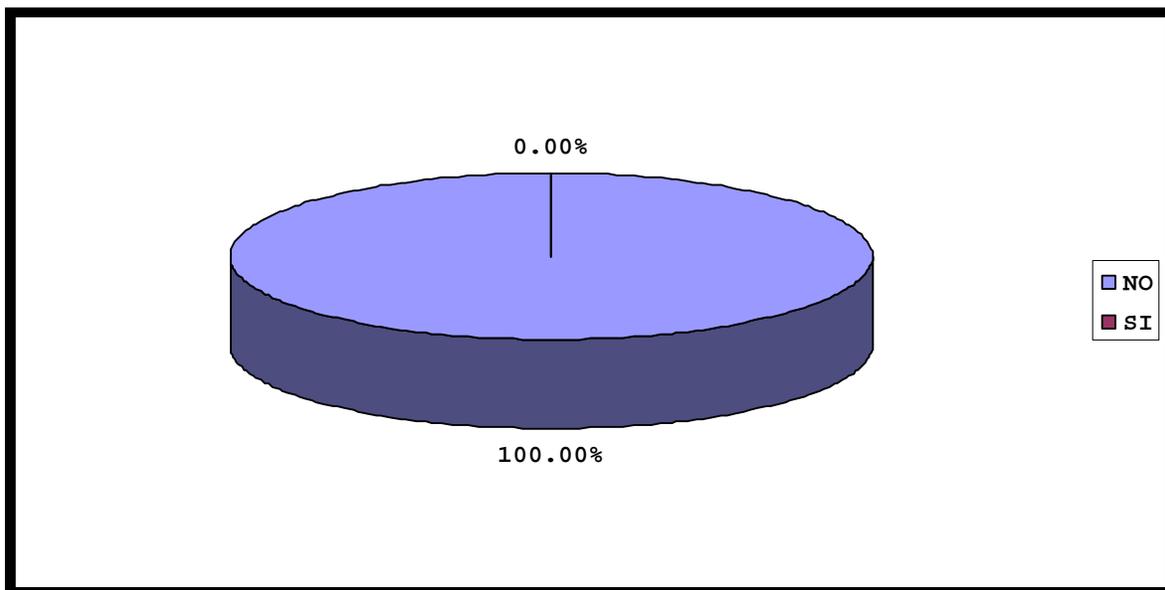
Objetivo:

Investigar si las empresas sujetas de estudio, aplican proyecciones en las tareas que realizan.

Cuadro No. 3.

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|----------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | NO | 16 | 100.00% |
| 2 | SI | 0 | 0.00% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

El 100% del Recurso Humano consultado opinó que la mediana empresa no elabora expresiones cuantitativas, en consecuencia la aplicación de dichos planes numéricos servirá como una herramienta a la gerencia para la planificación y control de los recursos financieros.

Si la respuesta fue no, pasa a la pregunta No. 8

4. ¿La aplicación de presupuestos le permite alcanzar las metas propuestas?

5. ¿Para que período elabora los presupuestos?

6. ¿Qué tipos de presupuestos aplica en la empresa?

7. ¿Cuáles controles presupuestarios aplica?

NOTA: Las preguntas 4, 5, 6 y 7 no fueron tabuladas debido a la respuesta negativa de la No. 3.

8. ¿Por qué no han aplicado un sistema presupuestario?

Objetivo:

Indagar las causas por las cuales la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos, no ha implementado planes numéricos.

Cuadro No. 4.

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|-----|-----------------------------|-------|--------|
| | | Nº | % |
| 1 | INEXPERIENCIA SOBRE EL TEMA | 11 | 68.75% |
| 2 | ELEVADOS COSTOS | 5 | 31.25% |
| 3 | FALTA DE TIEMPO | 3 | 18.75% |
| 4 | AUSENCIA DE RESPONSABLE | 2 | 12.50% |

Comentario:

De los dieciséis encuestados un 68.75% contestó que es la inexperiencia sobre el tema el principal motivo por el cual no han implementado un sistema presupuestario, mientras que un 31.25% respondió que son los elevados costos y la falta de tiempo lo que impide la respectiva aplicación, por lo tanto al contar con los conocimientos necesarios, estas cifras estimadas tendrán aceptación en las empresas de este rubro.

9. ¿Considera importante contar con un sistema presupuestario?

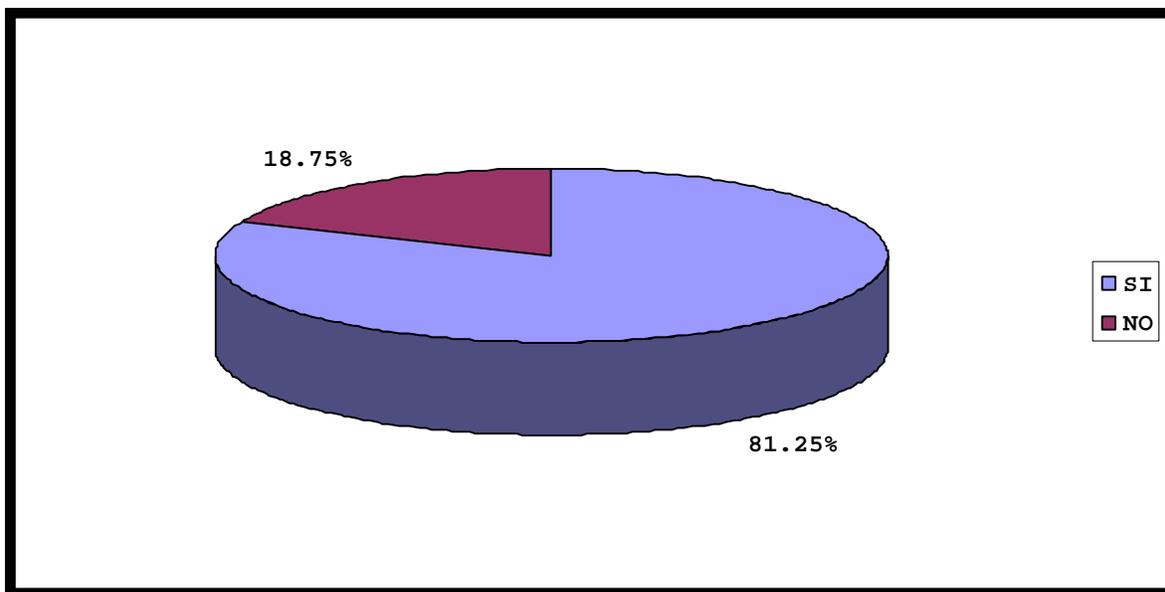
Objetivo.

Determinar si la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos estima conveniente disponer con proyecciones en sus operaciones.

Cuadro No.5

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|----------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | SI | 13 | 81.25% |
| 2 | NO | 3 | 18.75% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

Del total de encuestados el 81.25% sostiene que es importante contar con un sistema presupuestario mientras que el 18.75% opina lo contrario. Por lo tanto la mayoría del Recurso Humano de la mediana empresa le da énfasis a la elaboración e implementación de dichos planes cuantitativos.

Si contestó si, pasa a la pregunta No. 11.

10. ¿Por qué no es importante contar con un sistema Presupuestario?

Objetivo:

Conocer la no relevancia de la aplicación de cifras estimadas.

Cuadro No.6

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|-------------------------------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | NO ES NECESARIO | 1 | 33.33% |
| 2 | SE INCURRE EN COSTOS Y GASTOS | 1 | 33.33% |
| 3 | GENERA PÉRDIDA DE TIEMPO | 1 | 33.33% |
| TOTALES | | 3 | 100.00% |

Comentario:

Las tres personas del Recurso Humano que dijeron que no es necesario realizar proyecciones, coincidieron que las causas principales son: los planes numéricos no son necesarios, se incurre en gastos y costos y además genera pérdida de tiempo; por lo tanto lo anterior demuestra lo indispensable que es elaborar un plan de capacitación para que todos estén conscientes de los beneficios a obtener con la nueva técnica a implementarse.

Favor pasar a pregunta N° 12.

11. ¿Cuáles son los beneficios que considera usted proporciona la elaboración y aplicación de un sistema presupuestario?

Objetivo:

Investigar las ventajas que generan la realización de planes numéricos en el desarrollo de las operaciones.

Cuadro No.7

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|-----|---|-------|--------|
| | | N° | % |
| 1 | REDUCCIÓN DE COSTOS Y GASTOS | 10 | 76.92% |
| 2 | GENERACIÓN DE MAYORES UTILIDADES | 6 | 46.15% |
| 3 | SE INVOLUCRA TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA EN LA TOMA DE DECISIONES | 3 | 23.08% |
| 4 | MAYOR CONTROL DE LOS RECURSOS A OBTENER | 3 | 23.08% |
| 5 | OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS | 2 | 15.38% |
| 6 | FACILITA LA PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES | 1 | 7.69% |
| 7 | OTROS | 1 | 7.69% |

Comentario:

De los trece empleados que respondieron que es importante contar con un sistema presupuestario el 76.92% detalló que la reducción de costos y gastos es la parte más beneficiada, mientras que el 46.15% sostuvo que es la generación de mayores de utilidades; en consecuencia, se puede visualizar que la mayor parte del Recurso Humano administrativo esta consciente de las ventajas a lograr con la nueva herramienta de trabajo.

12. ¿Le interesaría aplicar un sistema presupuestario?

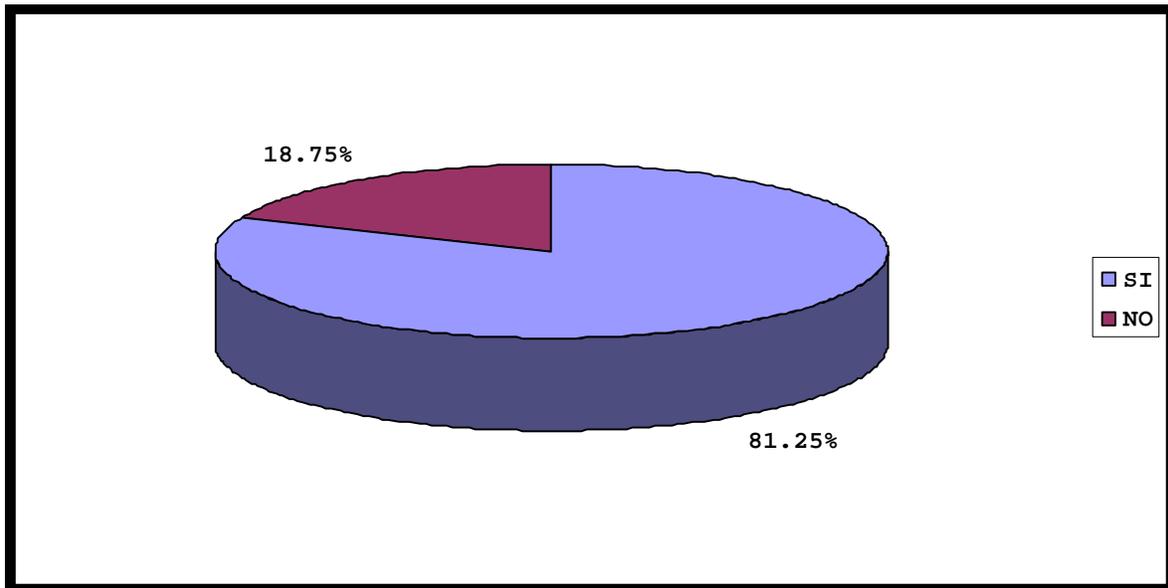
Objetivo:

Conocer el nivel de aceptación para el diseño y desarrollo de planes numéricos.

Cuadro No. 8

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|----------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | SI | 13 | 81.25% |
| 2 | NO | 3 | 18.75% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

El 81.25% de los consultados respondió que está interesado en implementar planes cuantitativos en las operaciones, en

consecuencia la elaboración de dichas cifras tienen un ambiente favorable para su desarrollo en la mediana empresa.

13. ¿Cuáles son los criterios utilizados para comprar mercadería?

Objetivo:

Identificar cuales son los puntos de vista en la adquisición de artículos para la venta final.

Cuadro No.9

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|-----|-----------------------------|-------|--------|
| | | Nº | % |
| 1 | LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS | 9 | 56.25% |
| 2 | EXISTENCIA EN BODEGA | 4 | 25.00% |
| 3 | FACILIDAD DE PAGO | 2 | 12.50% |
| 4 | EL PRECIO | 2 | 12.50% |
| 5 | OTROS | 1 | 6.25% |

Comentario:

El 56.25% del personal administrativo opinó que la demanda de los productos es la principal razón por la cual adquieren artículos para la comercialización, mientras que un 25.00% afirmó que son las existencias en bodegas el criterio más utilizado. Por lo tanto ambos puntos de vista se tomarán de base para la elaboración de políticas de compras que serán aplicadas en el sistema presupuestario a proponer.

14. ¿De que forma son realizadas las compras?

Objetivo:

Indagar cuáles son las condiciones en la adquisición de mercadería para el abastecimiento de los clientes.

Cuadro No. 10

| No. 1 | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|----------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | CRÉDITO | 0 | 0.00% |
| 2 | CONTADO | 0 | 0.00% |
| 3 | AMBAS | 16 | 100.00% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Comentario:

El 100% del Recurso Humano confirmó que las compras de producto terminado son realizadas tanto al crédito como al contado. En consecuencia, la elaboración de planes cuantitativos facilitará la creación de políticas de pago a los proveedores.

15. ¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores por las compras de mercadería?

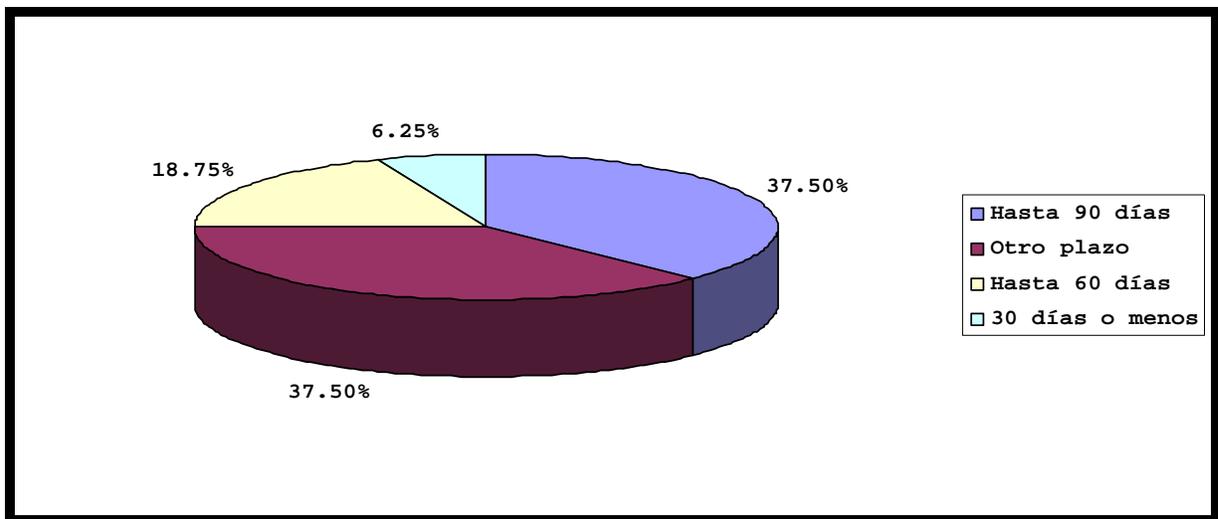
Objetivo:

Conocer el período otorgado por los abastecedores de productos para la comercialización.

Cuadro No.11

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|-----------------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | Hasta 90 días | 6 | 37.50% |
| 2 | Otro plazo | 6 | 37.50% |
| 3 | Hasta 60 días | 3 | 18.75% |
| 4 | 30 días o menos | 1 | 6.25% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

El 37.50% de los trabajadores administrativos indagados incluyendo al contable respondieron que el plazo que otorgan los proveedores es de hasta 90 días, en cambio un 37.50% detalló que es otro el período concedido. Con la elaboración e implementación de un sistema presupuestario, las cuentas por pagar serán debidamente planificadas de tal manera que reflejen un saldo favorable para mantener un historial crediticio eficiente y así lograr el respaldo por parte de los abastecedores, además de un flujo adecuado de efectivo.

16. ¿Cuál es el período promedio de pago?

Objetivo:

Identificar el tiempo en el que habitualmente las empresas pagan las obligaciones en que incurren en la adquisición de mercadería.

Cuadro No.12

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|-----|-----------|-------|--------|
| | | Nº | % |
| 1 | MENSUAL | 8 | 50.00% |
| 2 | SEMANAL | 4 | 25.00% |
| 3 | QUINCENAL | 4 | 25.00% |
| 4 | OTRAS | 1 | 6.25% |

Comentario:

El 50.00% de los encuestados sostienen que es mensual la forma en que cancelan las deudas, un 25% confirmó que es semanal. Por lo tanto la aplicación de planes numéricos ayudará a proyectar dichos pagos y crear políticas con respecto a los proveedores.

17. ¿Qué lo motiva a efectuar las compras?

Objetivo:

Investigar los criterios tomados en consideración en el abastecimiento de artículos.

Cuadro No.13.

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|-----|----------------------------|-------|--------|
| | | Nº | % |
| 1 | EXISTENCIA EN INVENTARIO | 9 | 56.25% |
| 2 | PROMOCIONES | 7 | 43.75% |
| 3 | CALIDAD | 6 | 37.50% |
| 4 | DESCUENTOS POR PRONTO PAGO | 1 | 6.25% |
| 5 | OTROS | 1 | 6.25% |

Comentario:

El 56.25% del personal administrativo incluyendo el contable opinó que la existencia en inventario es el factor que más se toma en consideración, mientras que un 43.75% afirmó que lo que motiva a efectuar las compras son las promociones. Por lo tanto la aplicación de planes cuantitativos permitirá conocer lineamientos más efectivos para abastecerse de mercadería para la venta final.

18. ¿Efectúa algún método estadístico para determinar las proyecciones de ventas?

Objetivo:

Determinar si las empresas sujetas de estudio emplean modelos numéricos para realizar estimaciones de lo que espera vender.

Cuadro No.14

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|----------------|----------|-----------|----------------|
| | | Nº | % |
| 1 | NINGUNO | 15 | 93.75% |
| 2 | OTROS | 1 | 6.25% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Comentario:

Del total del Recurso Humano investigado el 93.75% sostuvo que no emplean métodos estadísticos, y el 6.25% opinó que es otro el procedimiento utilizado. Por lo tanto es necesario emplear procedimientos que incluyan tanto los registros históricos de la mediana empresa como aspectos administrativos para proyectar las ventas, como es el caso del método de combinación de factores.

19. ¿Concede créditos en las ventas que realiza?

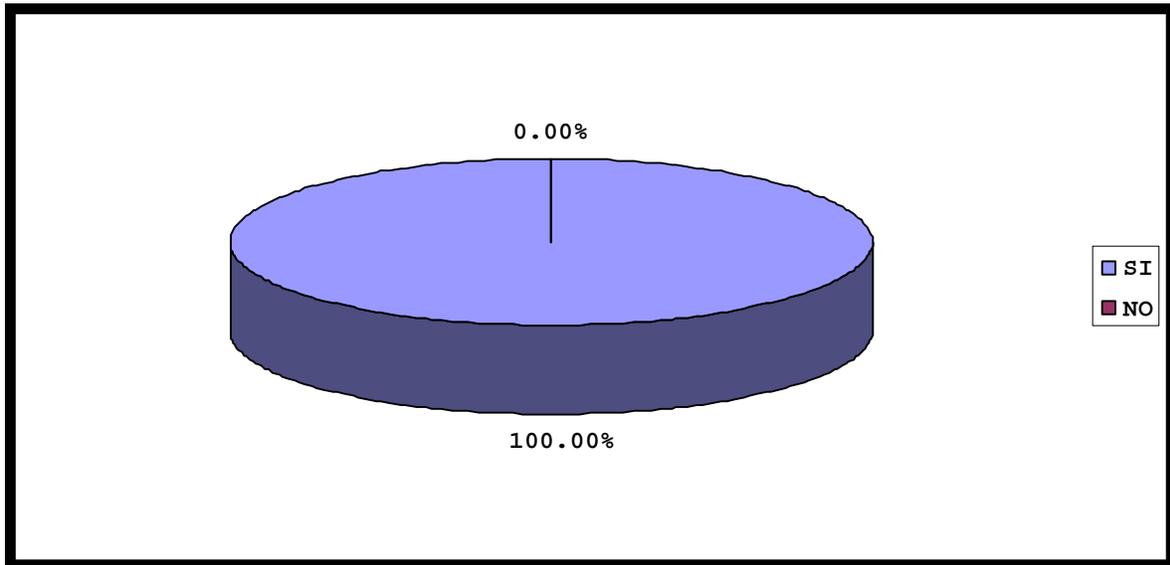
Objetivo:

Conocer si las entidades otorgan financiamiento de los productos que comercializa a los diferentes clientes.

Cuadro No.15

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|----------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | SI | 16 | 100.00% |
| 2 | NO | 0 | 0.00% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

El 100% del personal administrativo incluyendo al contable sostuvo que otorgan créditos en las ventas; por consiguiente lo anterior se utilizará para diseñar las proyecciones de cobros a los clientes y en consecuencia la entrada y salida de dinero.

20. ¿Cuáles son los plazos que otorga a los clientes?

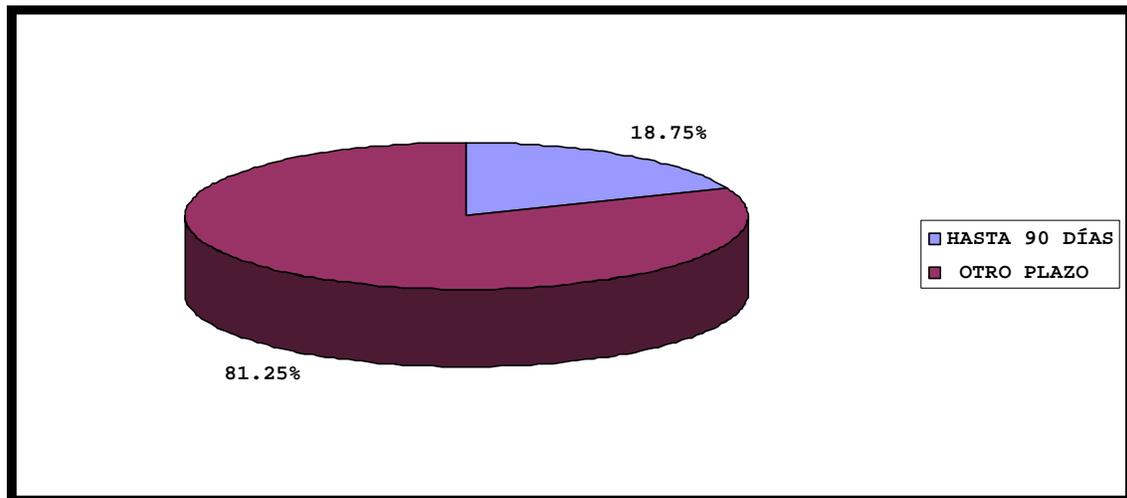
Objetivo:

Identificar el período concedido para efectuar cobros por los artículos vendidos.

Cuadro No.16

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|---------------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | HASTA 90 DÍAS | 3 | 18.75% |
| 2 | OTRO PLAZO | 13 | 81.25% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

El 81.25% de los trabajadores consultados afirmaron que los plazos otorgados son mayores de 90 días, lo cual es un dato relevante que debe ser tomado en cuenta para elaborar las respectivas estimaciones.

21. ¿Cuál es el período promedio de recuperación de las cuentas por cobrar?

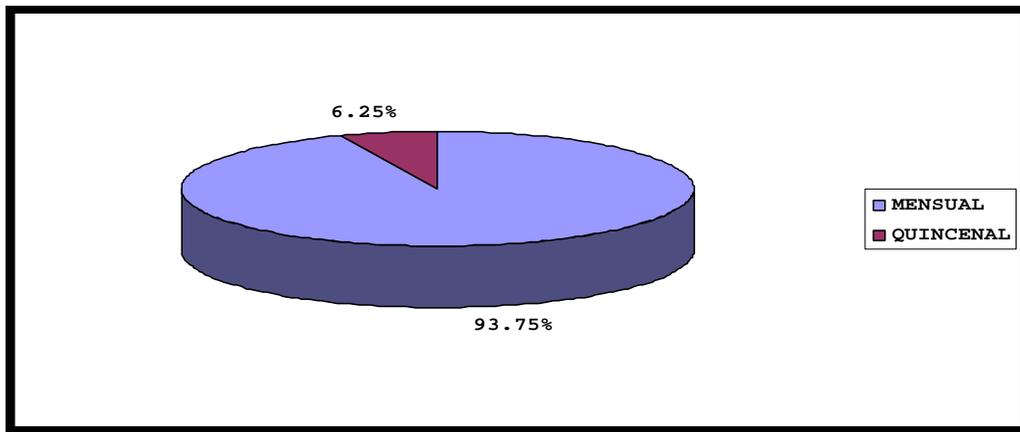
Objetivo:

Identificar el tiempo en el cual los clientes cancelan los productos que fueron otorgados al crédito.

Cuadro No.17

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|-----------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | MENSUAL | 15 | 93.75% |
| 2 | QUINCENAL | 1 | 6.25% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

El 93.75% del Recurso Humano respondió que es mensual el promedio de recuperación de cuentas por cobrar, mientras que el 6.25% opinó que es quincenalmente. En consecuencia, la elaboración de planes numéricos servirá de apoyo a la dirección, para mejorar la rotación de cuentas por cobrar.

22. ¿Qué criterios utiliza para establecer precios de venta?

Objetivo:

Conocer los lineamientos utilizados para determinar los precios de los productos ofrecidos a los consumidores.

Cuadro No.18

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|-----|--------------------------------------|-------|--------|
| | | Nº | % |
| 1 | POR LA COMPETENCIA | 8 | 50.00% |
| 2 | POR EL MARGEN DE GANANCIA O UTILIDAD | 6 | 37.50% |
| 3 | POR LA MARCA DEL PRODUCTO | 5 | 31.25% |
| 4 | POR LA CALIDAD DEL PRODUCTO | 1 | 6.25% |
| 5 | OTRO | 1 | 6.25% |

Comentario:

El 50.00% de los empleados encuestados afirmó que es de acuerdo a los precios de la competencia la manera en que éstos son establecidos, mientras que un 37.50% contestó que es el margen de ganancia o utilidad. Por lo tanto la aplicación de planes cuantitativos servirá para generar políticas de precios.

23. ¿En qué época del año se dan mayores volúmenes de venta?

Objetivo:

Investigar la temporada del año en la cual los clientes incrementan la adquisición de productos.

Cuadro No.19

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|-----|------------------------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | NAVIDAD | 16 | 100.00% |
| 2 | INICIO DEL AÑO ESCOLAR | 3 | 18.75% |
| 3 | SEMANA SANTA | 1 | 6.25% |
| 4 | AGOSTO | 1 | 6.25% |
| 5 | OTRAS | 2 | 12.50% |

Comentario:

Todos los empleados que fueron sujetos de estudio detallaron que navidad es la época en la cuál aumenta la distribución de artículos, mientras que el 18.75% opinó que es el inicio del año escolar; por lo tanto al elaborar el presupuesto de compras y ventas debe tomarse en consideración que la temporada de fin de año es el momento en que los muebles y electrodomésticos registran mayores volúmenes en las transacciones.

24. ¿Qué factores externos toma en consideración para realizar las ventas?**Objetivo:**

Indagar qué aspectos del ambiente externo influyen en la comercialización de enseres domésticos.

Cuadro No.20

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|-----|-------------|-------|--------|
| | | Nº | % |
| 1 | LEGAL | 7 | 43.75% |
| 2 | NINGUNO | 7 | 43.75% |
| 3 | AMBIENTALES | 3 | 18.75% |
| 4 | POLÍTICO | 1 | 6.25% |

Comentario:

El 43.75% del personal administrativo incluyendo al contable detalló que no toman en cuenta el factor externo para planificar las ventas mientras que un porcentaje similar afirmó que es el aspecto legal el considerado. Conociendo la situación actual de la empresa, se refleja la necesidad de contar con un método que considere factores internos y externos para proyectar las ventas y que a la vez sea del conocimiento de todo el personal involucrado.

25. ¿Cuál es el sistema de distribución de productos que emplea?

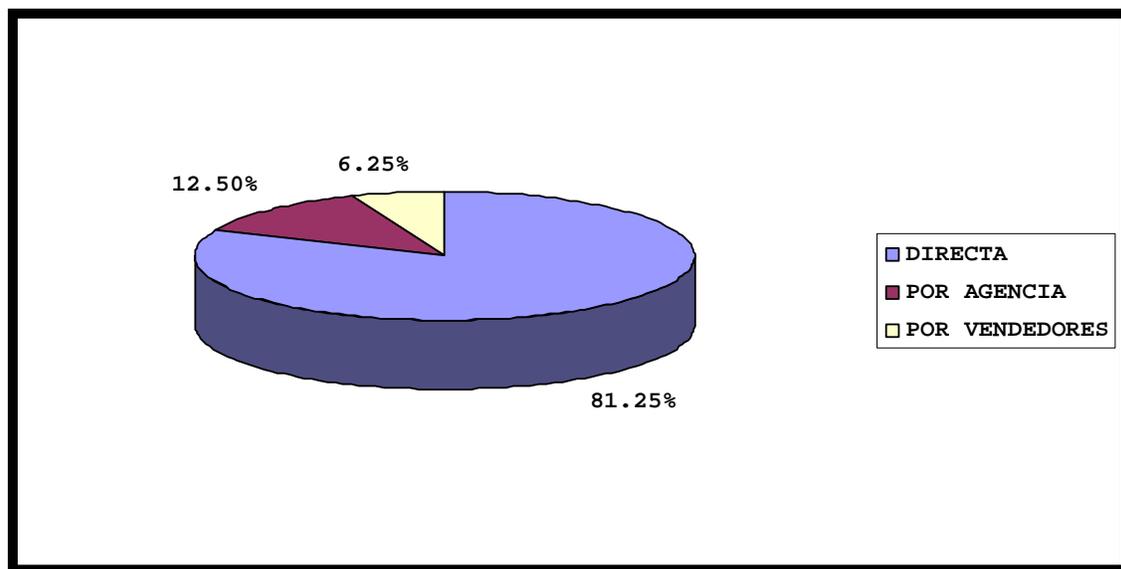
Objetivo:

Determinar como es llevada a cabo la comercialización de muebles y electrodomésticos.

Cuadro No.21

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|----------------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | DIRECTA | 13 | 81.25% |
| 2 | POR AGENCIA | 2 | 12.50% |
| 3 | POR VENDEDORES | 1 | 6.25% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

El 81.25% de los trabajadores investigados contestaron que es directamente con el consumidor final como venden los productos, mientras que el 12.50% sostuvo que es a través de agencias como realizan las operaciones. Por consiguiente al conocer la forma de comercialización más utilizada, se pueden crear nuevas políticas que maximicen los resultados a obtener mediante cifras estimadas.

26. ¿Qué tipo de promociones utiliza para incrementar las ventas?**Objetivo:**

Identificar los incentivos a los clientes que utiliza la mediana empresa con el fin de aumentar la comercialización de artículos.

Cuadro No.22

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|-----|---------------------------------|-------|--------|
| | | Nº | % |
| 1 | PRODUCTO EXTRA | 10 | 62.50% |
| 2 | DESCUENTO POR COMPRA AL CONTADO | 7 | 43.75% |
| 3 | DESCUENTO POR PRONTO PAGO | 1 | 6.25% |
| 4 | OTROS | 1 | 6.25% |

Comentario:

De acuerdo al Recurso Humano indagado las actividades promocionales para incentivar las ventas son la entrega de un producto extra y el descuento por cada compra al contado, por lo tanto para cumplir con las metas propuestas de la empresa es necesario elaborar nuevas políticas de comercialización para

mantener y atraer nuevos clientes, por consiguiente es indispensable la elaboración de los presupuestos ya que estos sirven de base para el cumplimiento de los objetivos.

27. ¿Qué tipo de producto vende con mayor volumen?

Objetivo:

Conocer los artículos más demandados en el mercado.

Cuadro No.23

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|-----|--------------------|-------|--------|
| | | Nº | % |
| 1 | TELEVISORES | 15 | 93.75% |
| 2 | MUEBLES | 14 | 87.50% |
| 3 | CAMAS | 11 | 68.75% |
| 4 | COCINAS | 6 | 37.50% |
| 5 | OTROS | 2 | 12.50% |
| 6 | EQUIPOS DE OFICINA | 1 | 6.25% |

Comentario:

Los dieciséis empleados consultados respondieron que principalmente los artículos más vendidos son los televisores, muebles, camas y cocinas; todo lo cual demuestra la mezcla de productos a considerar para elaborar el plan de comercialización respectivo.

28. ¿Posee actualmente financiamiento por parte de alguna institución bancaria?

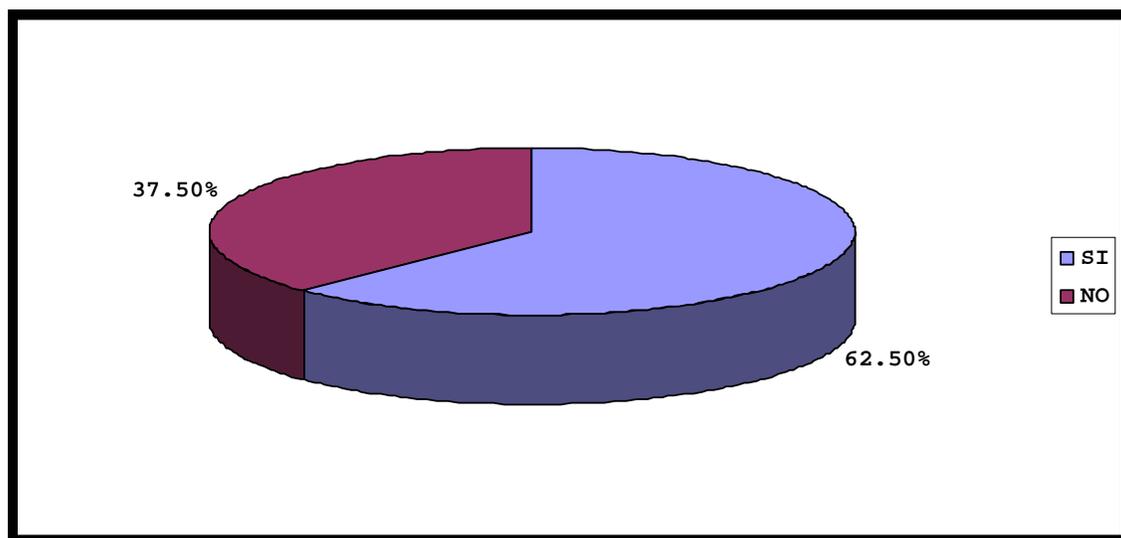
Objetivo:

Determinar si las empresas sujetas de estudio obtienen préstamos del sistema financiero para llevar a cabo las operaciones.

Cuadro No.24

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|----------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | SI | 10 | 62.50% |
| 2 | NO | 6 | 37.50% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

El 62.5% respondió que si cuentan con préstamos bancarios para las actividades comerciales, mientras el 31.25% contestó que no; lo que demuestra que la ausencia de proyecciones financieras impiden que todos los empleados trabajen hacia un mismo plan de acción.

Sí la respuesta es no, pasa a la pregunta No. 30

29. ¿Cuál es el plazo que ocupa como política de financiamiento bancario?

Objetivo:

Conocer el período concedido a las entidades en estudio por las instituciones financieras.

Cuadro No.25

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|---------------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | MÁS DE UN AÑO | 5 | 50.00% |
| 2 | UN AÑO | 5 | 50.00% |
| TOTALES | | 10 | 100.00% |

Comentario:

El personal administrativo detalló que el período recibido para el financiamiento bancario es mayor o igual a un año plazo, lo cual es un dato relevante a tomar en cuenta para los planes numéricos a proponer en cuanto a la programación de la cancelación de las cuentas al respectivo vencimiento.

30. ¿Realiza inventario sobre la mercadería?

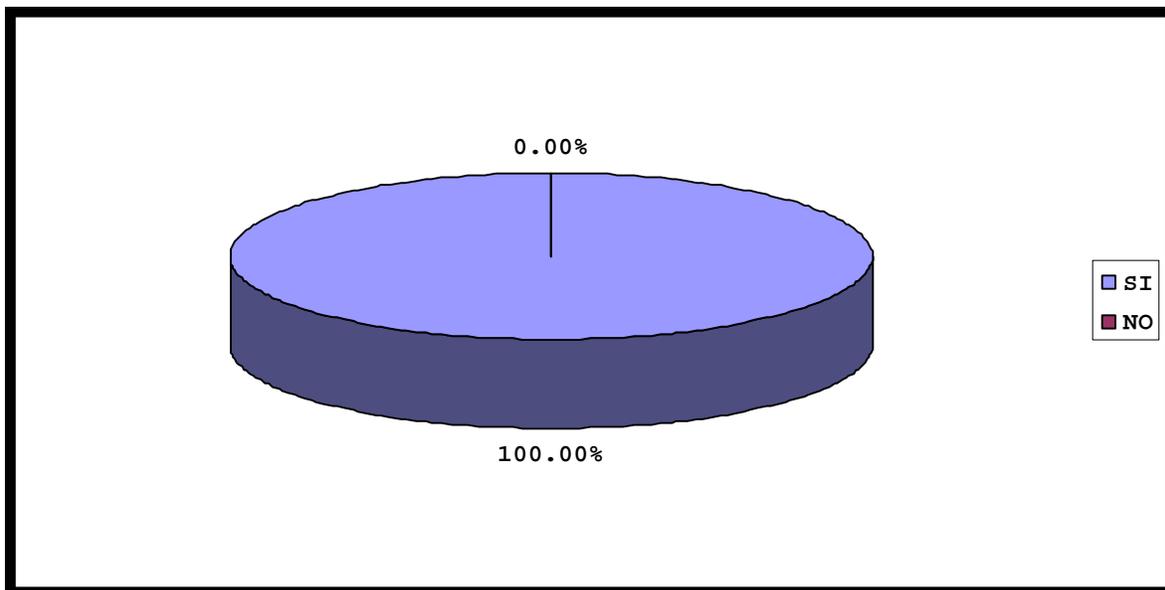
Objetivo:

Identificar si existen registros sobre las existencias de los artículos destinados para la venta.

Cuadro No.26

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|----------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | SI | 16 | 100.00% |
| 2 | NO | 0 | 0.00% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

El 100% del personal administrativo encuestado afirmó que efectúan inventario de cada uno de los productos que entran y salen. Por lo tanto el planificar y controlar los recursos garantiza disponer de un mayor monitoreo de los artículos con los cuales se cuenta para la venta.

Si la respuesta fue no, pasar a la pregunta No. 34.

31. ¿Cómo establecen la existencia de inventarios?

Objetivo:

Indagar cuales son los lineamientos generales para establecer los niveles de existencia de los productos.

Cuadro No.27

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|-----|---------------------------------|-------|--------|
| | | Nº | % |
| 1 | POR TEMPORADA | 10 | 62.50% |
| 2 | DEMANDA | 5 | 31.25% |
| 3 | EXPERIENCIAS DE AÑOS ANTERIORES | 4 | 25.00% |

Comentario:

El 62.50% opinó que es la temporada el principal factor para establecer la existencia, mientras que el 31.25% afirmó que es la demanda. En consecuencia para elaborar el sistema presupuestario se considerarán las políticas mencionadas para mantener un nivel óptimo de la mercadería que además que cubra el volumen de ventas minimice los costos de inversión.

32. ¿Existe un control riguroso sobre los inventarios?

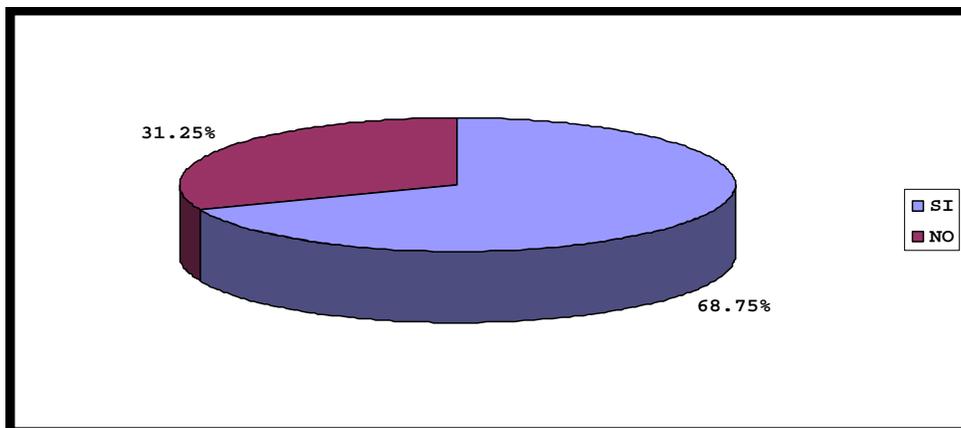
Objetivo:

Determinar métodos de verificación sobre la existencia de productos almacenados.

Cuadro No.28

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|----------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | SI | 11 | 68.75% |
| 2 | NO | 5 | 31.25% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

El 68.75% de los empleados encuestados respondieron que si son realizados controles rigurosos, mientras que un 31.25% sostuvo que no son llevados a cabo. Lo anterior será tomado de base para elaborar lineamientos que sirvan para establecer controles sobre los productos. Y de ésta forma contribuir a mantener los niveles de inventario presupuestados.

Sí la respuesta es si. Pasar a la pregunta No. 34.

33. ¿Por qué no realiza un control riguroso sobre los inventarios?

Objetivo:

Identificar las circunstancias por las cuales no existe una inspección constante de la mercadería.

Cuadro No. 29

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|-----|----------------------------|-------|--------|
| | | Nº | % |
| 1 | NO HAY PERSONAL CAPACITADO | 3 | 60,00% |
| 2 | FALTA DE TIEMPO | 2 | 40,00% |
| 3 | FALTA DE RESPONSABLE | 1 | 20,00% |

Comentario:

Los cinco trabajadores administrativos que respondieron que no hay controles sobre las existencias, mencionaron que entre las principales causas están la ausencia de personal calificado (60.00%), y la falta de tiempo para ejecutar la actividad (40.00%). En consecuencia la implementación de planes cuantitativos contribuirá que exista personal idóneo y con la experiencia necesaria para realizar las tareas mencionadas logrando la coordinación en cada una de las áreas funcionales con que cuenta la empresa.

34. ¿Existe un control sobre los recursos financieros disponibles?

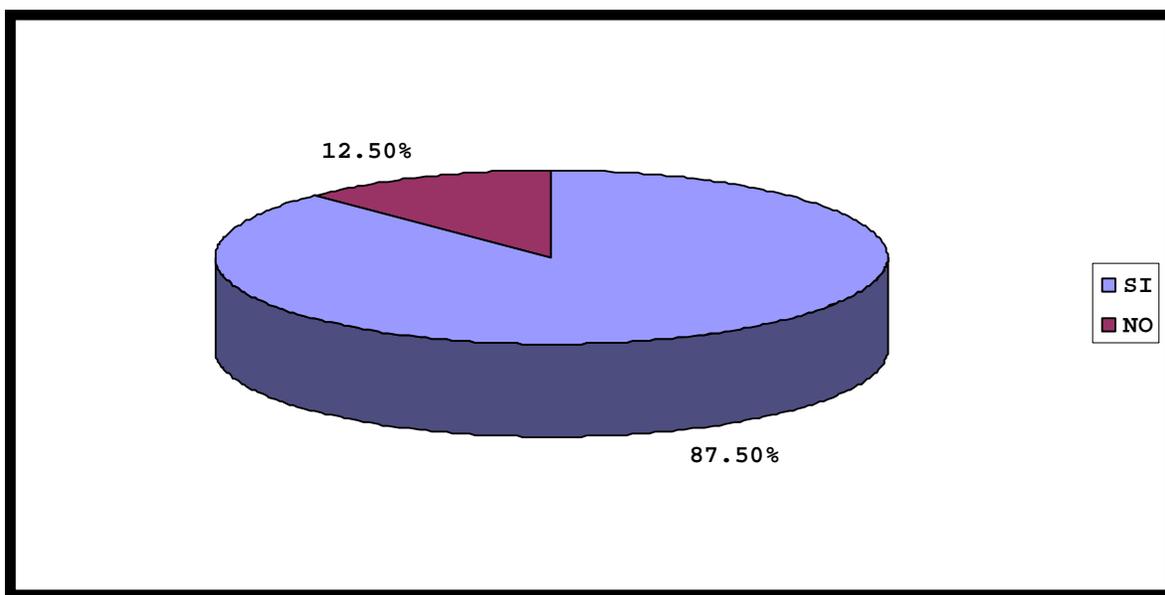
Objetivo:

Determinar la realización de monitoreo en las inversiones operativas y capitalizables.

Cuadro No. 30

| Nº | OPCIONES | TOTAL | |
|---------|----------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | SI | 14 | 87.50% |
| 2 | NO | 2 | 12.50% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

El 87.50% del personal administrativo opinó que se lleva a cabo un control constante de los bienes de la mediana empresa, mientras que el 12.50% detalló que no. Las cifras estimadas proporcionarán

métodos de control de los recursos, además de guiar donde estarán destinados los fondos con que se cuenta.

Si la respuesta es no, pasar a la pregunta No. 36.

35. ¿Qué tipo de controles son utilizados?

Objetivo:

Identificar la forma de controlar los recursos financieros la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos.

Cuadro No. 31

| Nº | OPCIONES | TOTAL | |
|----|--------------------------------|-------|---------|
| | | Nº | % |
| 1 | ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO | 14 | 100,00% |
| 2 | CONCILIACIONES BANCARIAS | 3 | 21,43% |

Comentario:

Del personal que respondió afirmativamente que llevan controles financieros el 100.00% opinó que las entradas y salidas de efectivo es el método más utilizado, un 21.43% contestó que son las conciliaciones bancarias. Por lo tanto las cifras estimadas proporcionarán herramientas para establecer métodos más efectivos en lo que al control de las inversiones operativas, capitalizables y del financiamiento se refiere.

36. ¿Cuáles son los gastos de venta en los que incurre normalmente?

Objetivo:

Indagar en los gastos que incurren las empresas sujetas de estudio al llevar a cabo las actividades de comercialización.

Cuadro No. 32

| Nº | OPCIONES | TOTAL | |
|----|---------------------|-------|--------|
| | | Nº | % |
| 1 | SUELDOS AL PERSONAL | 11 | 68.75% |
| 2 | ENERGÍA ELÉCTRICA | 8 | 50.00% |
| 3 | ALQUILERES | 7 | 43.75% |
| 4 | TELÉFONO | 7 | 43.75% |
| 5 | BONIFICACIONES | 3 | 18.75% |
| 6 | OTROS | 2 | 12.50% |
| 7 | VIÁTICOS | 1 | 6.25% |
| 8 | IMPUESTOS | 1 | 6.25% |
| 9 | PROMOCIONES | 1 | 6.25% |

Comentario:

Según los datos obtenidos en la encuesta se tiene que el 68.75% detalló que los sueldos al personal son los gastos de venta más significativos, un 50.00% respondió que la energía eléctrica es la más representativa agregando el pago de alquiler de local, teléfono y bonificaciones. Teniendo en cuenta lo anterior la elaboración de planes cuantitativos contribuirá a diseñar y controlar los gastos en que incurren para llevar a cabo la función de comercialización.

37. ¿Cuáles son los gastos de administración en los que incurre en el desarrollo de las operaciones?

Objetivo:

Determinar los diversos egresos en que incurre la función de dirección empresarial.

Cuadro No. 33

| N° | OPCIONES | TOTAL | |
|----|--------------------------------|-------|--------|
| | | N° | % |
| 1 | SUELDOS AL PERSONAL DE OFICINA | 15 | 93.75% |
| 2 | PAPELERÍA Y ÚTILES | 6 | 37.50% |
| 3 | IMPUESTOS | 5 | 31.25% |
| 4 | PRESTACIONES SOCIALES | 3 | 18.75% |
| 5 | VIÁTICOS | 1 | 6.25% |

Comentario:

El personal analizado contestó que los gastos más importantes en el área de administración son: sueldos al personal de oficina, papelería y útiles, impuestos y prestaciones sociales; por lo tanto elaborar y aplicar las proyecciones contribuirá a diseñar la estructura del presupuesto respectivo además de disminuir los gastos y eliminar aquellos que sean innecesarios.

38. ¿La forma en que actualmente realiza las actividades le permiten unificar el esfuerzo con el resto del recurso humano?

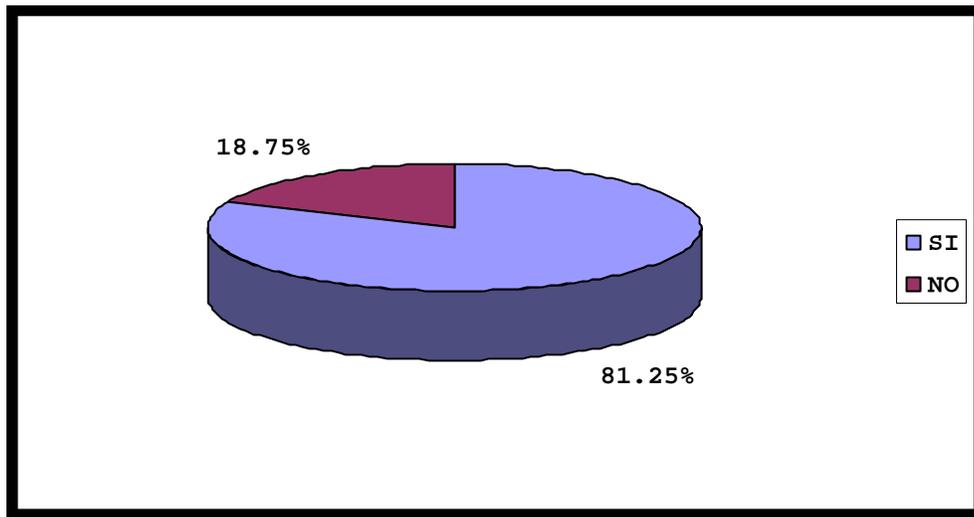
Objetivo:

Determinar si la forma en que llevan a cabo las operaciones permite la armonización del trabajo entre los distintos departamentos.

Cuadro No. 34

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|----------------|----------|-----------|----------------|
| | | N° | % |
| 1 | SI | 13 | 81.25% |
| 2 | NO | 3 | 18.75% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

Al procesar la información se obtuvo que el 81.25% de los empleados investigados afirmaron que si se unifica esfuerzos con la forma de trabajar actualmente, mientras que el restante opinó lo contrario. La implementación del sistema presupuestario mejorará la coordinación de todas las áreas de la mediana empresa y así mismo fortalecerá la unificación de todo el esfuerzo de los trabajadores.

Si contesto sí, pasa a la pregunta No.40.

39. ¿Por qué no están unificadas las áreas de trabajo?

Objetivo:

Determinar porque el desempeño de los departamentos no está unificado en la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos en el municipio de Quezaltepeque.

Cuadro No. 34

| N° | OPCIONES | TOTAL | |
|----------------|--|----------|----------------|
| | | N° | % |
| 1 | FALTA DE PROYECCIONES PRESUPUESTARIAS | 3 | 100.00% |
| TOTALES | | 3 | 100.00% |

Comentario:

El total del Recurso Humano que contestó que no se unifican esfuerzos sostuvo que es la falta de proyecciones presupuestarias la principal razón por la cual no se trabaja en forma conjunta. Con lo anterior será necesario implementar programas de capacitación de este nuevo método a emplear con el fin de que todos conozcan las ventajas de estar coordinados en las actividades que realizan.

40. ¿Dentro de cada área de la entidad existe una planificación de las actividades?

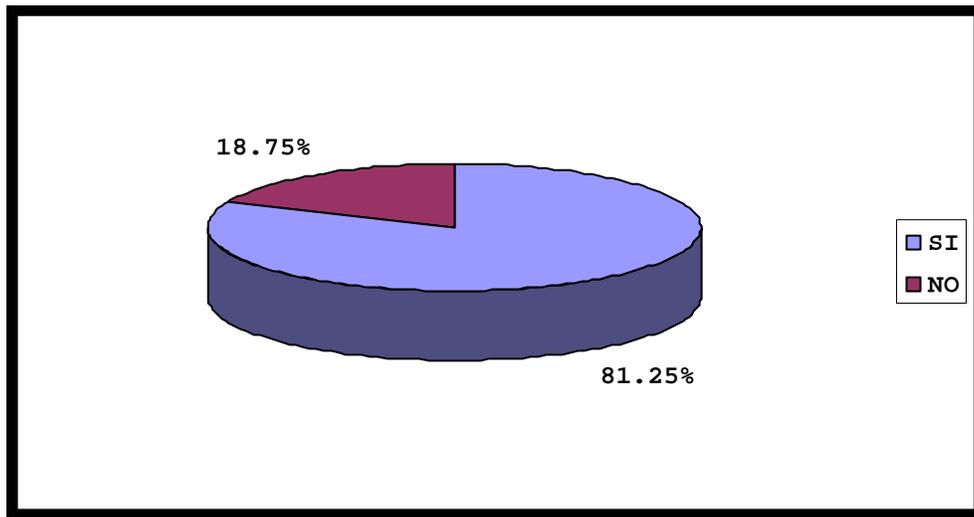
Objetivo:

Identificar la existencia de resultados proyectados en todas las tareas que realiza la mediana empresa.

Cuadro No. 35

| No. | OPCIONES | TOTAL | |
|----------------|----------|-----------|----------------|
| | | N° | % |
| 1 | SI | 13 | 81.25% |
| 2 | NO | 3 | 18.75% |
| TOTALES | | 16 | 100.00% |

Gráfico.



Comentario:

El personal administrativo y contable sujeto de estudio respondió que si se elabora planificación en las actividades que desarrollan con un 81.25%, mientras que el resto sostuvo lo contrario. Por lo tanto debe incluirse a todos los trabajadores en la realización y ejecución de los planes para el éxito de las operaciones a llevar a cabo.

Sí la respuesta es si, pasar a la pregunta No. 42.

41. ¿Por qué no existe una planificación de las actividades?

Objetivo:

Conocer los diversos motivos de no planificar las funciones que realizan.

Cuadro No. 37

| N° | OPCIONES | TOTAL | |
|----------------|-------------------------------------|----------|----------------|
| | | N° | % |
| 1 | NO HAY COORDINACIÓN ENTRE LAS ÁREAS | 3 | 100.00% |
| TOTALES | | 3 | 100.00% |

Comentario:

El personal que afirmó que no poseen planificación en las operaciones que realizan, el 100.00% detalló que no hay coordinación entre las áreas. Al contar con un sistema presupuestario que planifique y controle las actividades se logra el trabajo en conjunto de todos los distintos departamentos funcionales de la empresa para que trabajen con un objetivo en común.

42. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo la planificación?

Objetivo:

Investigar la persona encargada de guiar al personal para el logro de los objetivos previamente establecidos.

Cuadro No. 38

| N° | OPCIONES | TOTAL | |
|----|--------------------------------|-------|--------|
| | | N° | % |
| 1 | GERENTE GENERAL O PROPIETARIOS | 10 | 76.92% |
| 2 | ENCARGADO DE CADA ÁREA | 7 | 53.85% |

Comentario:

De los trece elementos del Recurso Humano que respondieron que si planifican las tareas, el 76.92% considera que el Gerente General

y/o propietario son los responsables de la planificación dentro de las entidades, seguido por el encargado de cada área con el 53.85%; por lo tanto la implementación de cifras estimadas mejorará la forma en que son implementadas las actividades porque todo el personal debe estar consciente de los objetivos a obtener en cada mediana empresa.

ANEXO No. 5.

RESUMEN DE GUÍA ESTRUCTURADA

PARA LA ENTREVISTA.

Resumen de información obtenida de la guía estructurada, dirigida a los Gerentes Generales de la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos en el Municipio de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad.

Objetivo de la Guía: Determinar a través de la mediana empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos, la utilización de un Sistema Presupuestario para la planificación y control de los recursos financieros.

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|---|---|---|
| 1. ¿Cuál es la misión dentro de su empresa? | Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de reconocidas marcas, con el mejor servicio antes y después de la venta. | Generar crecimiento y solidificar la posición que se goza actualmente, a través de una administración objetiva. |

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|--|---|---|
| 2. ¿Cuál es la visión de la empresa? | Crecer y competir con las grandes entidades y ser importadores directos de muebles y electrodomésticos. | Ser dentro de cinco años una empresa sólida, identificada con el cliente, y obtener cobertura nacional. |
| 3. ¿Cuáles son las expectativas de la empresa a corto plazo? | <ul style="list-style-type: none"> • Participar en ferias de electrodomésticos y fin de año. • Compra de mercaderías como prevención de temporada navideña. | <ul style="list-style-type: none"> • Crecer y consolidar la estructura organizativa. • Posicionarse en los mercados que se atienden actualmente. |
| 4. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa? | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ventas. • Incrementar la recuperación del efectivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio que facilite a nuestros clientes la adquisición de comodidad en su hogar y una magnífica calidad en nuestros productos. • Crecer y posicionarnos de una manera sólida en los mercados que estamos presentes. |

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|--|--|--|
| 5. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la empresa? | <p>A través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teléfono. • Reuniones. • Internet. • Radios telefónicos. | <p>Por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formal. • Memorandum. • Reuniones por tienda y generales. |
| 6. ¿Cómo es la estructura organizativa de la empresa? | <p>Gerente general y propietarios, gerente administrativo, gerente contable, gerente de ventas, vendedores.</p> | <p>No está bien definida pero si hay parámetros: representante legal, gerente general, contabilidad, auditores externos y gerente por tiendas.</p> |
| 7. ¿Cuáles son las políticas de la empresa? | <p>Cubre las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De ventas. • De cobros. • De administración. • De contratación de personal. • Pago a proveedores. | <p>Enfocadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De crédito. • De conducta en la empresa, entre otras. |

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|---|---|---|
| 8. ¿Cuáles son los planes para incrementar las ventas? | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para el personal. • Políticas de precios bajos. | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente atención al cliente en los puntos de ventas. • Promociones. • Descuentos. • Regalos por compras. |
| 9. ¿Cuál es el porcentaje que espera incrementar con esos planes? | <ul style="list-style-type: none"> • 20% en relación al año pasado. | <ul style="list-style-type: none"> • 20% por tienda. |
| 10. ¿Considera que el TLC con Estados Unidos de América le afecta las ventas? | <ul style="list-style-type: none"> • Si afecta, ya que hay mayor introducción de productos. | <ul style="list-style-type: none"> • El efecto recibido es un incremento en las ventas, debido a los bajos impuestos para introducir mercadería. |
| | ¿En qué porcentaje? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Disminuye en 5%. | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentó en un 50%. |

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|--|--|--|
| 11. ¿Repercute el nivel inflacionario en el nivel de las ventas? | <ul style="list-style-type: none"> • Si porque la gente quiere pagar lo mismo que antes de la dolarización. | <ul style="list-style-type: none"> • Si. Con el incremento de los precios en los productos, las ventas disminuyen. |
| | ¿En qué porcentaje? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • 25%. | <ul style="list-style-type: none"> • En un 25%. |
| 12. ¿Llevan contabilidad formal en la empresa? | <ul style="list-style-type: none"> • Si. | <ul style="list-style-type: none"> • Si. |
| 13. ¿Implementa presupuestos en el desarrollo de las actividades operativas administrativas y contables de su negocio? | <ul style="list-style-type: none"> • No. Porque no existe el departamento de presupuestos. | <ul style="list-style-type: none"> • No. Por el desconocimiento de los sistemas de presupuestos, falta de logística y tiempo. |

14. ¿La aplicación de presupuestos ayuda a la consecución de las metas propuestas?

15. ¿Para que período elabora los presupuestos?

16. ¿Cuáles son los tipos de presupuestos que emplean en su empresa?

NOTA: Las preguntas 14, 15 y 16 no han sido incorporadas al resumen debido que ambos Gerentes Generales no implementan planes cuantitativos en el desarrollo de las actividades.

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|---|---|---|
| 17. ¿Es importante contar con un sistema presupuestario? ¿Por qué? | • Si. Para ver las directrices de la empresa. | • Si. Ya que hay objetivos claros todo el año y por ende es una guía para identificar el nivel de cumplimiento de nuestras metas. |

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|---|--|--|
| 18. ¿Conoce lo que son controles presupuestarios? Favor explique. | <ul style="list-style-type: none"> • Si. son herramientas con las cuales se verifica que el trabajo vaya de acorde a lo que esta planificado. | <ul style="list-style-type: none"> • No. (No explicó) |
| 19. ¿Cuáles son sus principales proveedores? | <ul style="list-style-type: none"> • MABE. • PANASONIC. • OMNISPORT. • CAPRI. • CETRON. • VIDUC. • GOLDTREE. • UNIREX. | <ul style="list-style-type: none"> • CAPRI. • INDUFOAM. • WHIRPOOL. • DIESA. • PROCADÉ. • MOZZA INTERNACIONAL. • HANZI. • PANAFOTO. • AUDIO CENTRO. • KENEDY CENTER. |
| 20. ¿Cuáles son las políticas de selección de proveedores? | <ul style="list-style-type: none"> • Precio 100%, le compro al que vende barato. | <ul style="list-style-type: none"> • Solidez. • Calidad de artículos. • Respaldo. • Seriedad. |

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|--|--|--|
| 21. ¿Qué criterios son tomados en cuenta para comprar mercadería? | <ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Precio. • Garantía. | <ul style="list-style-type: none"> • Utilidad. • Calidad. • Precio. • Duración. • Beneficios a nuestros clientes. |
| 22. ¿De que manera son efectuadas las compras? | <ul style="list-style-type: none"> • Depende del requerimiento que se tenga, pero regularmente son de contado y al crédito. | <p>Se efectúan así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crédito. • Contado. |
| 23. ¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores por las compras de mercadería? | <ul style="list-style-type: none"> • Treinta días. | <ul style="list-style-type: none"> • De un mes a seis meses. |

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|---|---|---|
| 24. ¿Cuál es el período promedio de pago? | <ul style="list-style-type: none"> • Treinta días. | <ul style="list-style-type: none"> • Mensual. |
| 25. ¿A cuánto asciende las ventas mensuales? | <ul style="list-style-type: none"> • \$ 125,000.00 aproximadamente. | <ul style="list-style-type: none"> • \$ 138,000.00 aproximadamente. |
| 26. ¿Concede créditos en las ventas que realiza? ¿Y qué plazo otorga? | <ul style="list-style-type: none"> • Si. Máximo 24 meses. | <ul style="list-style-type: none"> • Si. De seis a 24 meses, por lo general. |
| 27. ¿Qué criterios son utilizados para establecer precios de venta? | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ganancia. • Precios de los competidores. | <ul style="list-style-type: none"> • Relación mercado. • Gastos internos. |

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|--|--|--|
| 28. ¿En qué períodos del año se elevan las ventas? | <ul style="list-style-type: none"> • Mayo. • Noviembre. • Diciembre. | <ul style="list-style-type: none"> • Mayo. • Julio. • Agosto. • Octubre. • Noviembre. • Diciembre. |
| 29. ¿Qué elementos del ambiente externo influyen en la alteración de las ventas? | <ul style="list-style-type: none"> • Legales • Ambientales. • Período vacacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Festividades. • Vacaciones. |
| 30. ¿Qué canal de distribución emplea para comercializar los productos? | <ul style="list-style-type: none"> • Directamente al cliente final. | <ul style="list-style-type: none"> • Directamente al cliente final. |

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|---|---|--|
| 31. ¿Qué promociones son utilizadas para generar incrementos en las ventas? | <ul style="list-style-type: none"> • Regalos. • Descuentos. | <ul style="list-style-type: none"> • Regalos por compras. • Descuentos. |
| 32. ¿Qué productos son vendidos en mayor cantidad? | <ul style="list-style-type: none"> • Muebles. • Televisores. • Equipos de sonido. • Refrigeradoras. • DVD's. | <ul style="list-style-type: none"> • Televisores. • Camas. • Refrigeradoras. • Juegos de comedor. • Electrodomésticos en general. |
| 33. ¿Cuenta actualmente con algún tipo de financiamiento por parte de alguna institución bancaria? ¿cuál es el plazo? | <ul style="list-style-type: none"> • No obtengo financiamiento trabajo con recursos propios. | <ul style="list-style-type: none"> • Si. Depende de la institución bancaria, y el período de financiamiento va desde seis meses hasta cuatro años. |

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|--|---|--|
| <p>34. ¿Realiza inventario sobre la mercadería? ¿Y cómo establece el nivel de existencia?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Si. Y establezco el nivel de inventario tomando como base la demanda de productos, y el abastecimiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Si. Los montos de existencia son fijados a través de mínimos y máximos. |
| <p>35. ¿Se cuenta con un control riguroso sobre los inventarios? ¿Por qué?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Si. Por robos y desaparición de productos. | <ul style="list-style-type: none"> • Si. Para prever compras y circulación de éste, así como promociones y tomar decisiones a tiempo. |
| <p>36. ¿Existe un control sobre los recursos financieros disponibles? ¿Si existen, cuáles son?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Si. A nivel de sistema computarizado y conciliaciones bancarias. | <ul style="list-style-type: none"> • Si. Reporte diario de ingresos y remesas bancarias. |

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|---|---|---|
| <p>37. ¿Qué gastos operativos de administración y contabilidad son en los que incurre normalmente?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos. • Bonificaciones. • Alquileres. • Teléfono. • Energía eléctrica. | <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de combustible. • Sueldos. • Comisiones. • Bonificaciones. • Radios telefónicos. |
| <p>38. ¿La forma en que actualmente realiza las actividades le permiten unificar el esfuerzo con el resto del recurso humano? ¿De qué manera?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Si. Ya que hay un nivel de exigencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Si. Por medio de incentivos, reuniones, bonos por metas alcanzadas, y preparar o destinar recursos necesarios para lograr el objetivo de cada departamento. |

| Pregunta | Gerente General El Roble Comercial S.A. de C.V. | Gerente General Comercial Portillo |
|--|--|---|
| <p>39. ¿Existe dentro de cada área de la entidad una planificación de las operaciones? Explique.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • No, depende de las circunstancias del momento. | <ul style="list-style-type: none"> • Si. Hay una persona encargada para cada departamento de la empresa. |
| <p>40. ¿Qué persona es la encargada de llevar a cabo la planificación?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • No existe una persona encargada. | <ul style="list-style-type: none"> • Representante legal. • Gerente general. • Contador general. • Encargado de finanzas. |

ANEXO No. 6.

LÍNEA DE PRODUCTOS.

Línea de Artículos Varios.

| Código | Descripción |
|----------|---|
| 09003002 | ADORNO CERAMICA CHINA CA9603 P/MESA 3PZS. |
| 09003003 | ADORNO CERAMICA CHINA CA9610 P/MESA 6PZS. |
| 09021001 | ADORNO PLASTICO CHINA GB1803 FRUTERO |
| 07024013 | ANDADERA CHINA 1291 DOBLE |
| 07024008 | ANDADERA CHINA B208 PLASTICA |
| 07024010 | ANDADERA CHINA BW1291R CON BALANCIN |
| 07024015 | ANDADERA HAMZI HK-2006 |
| 07048001 | BANCO PLEGABLE CHINO PY-33407 TERMICO |
| 07048003 | BANCO PLEGABLE MERCURY B111 METALICO |
| 07048002 | BANCO PLEGABLE MERCURY B112 METALICO |
| 02033001 | BAR REDSA R37 C/ESPEJOS |
| 09237001 | CARRETILLA MERCADO MERCURY SH003 MEDIANA |
| 11004074 | CARRO CHINA 7605 PLASTICO |
| 11004097 | CARRO CHINA E9069 |
| 11004076 | CARRO CHINA SC899 BOMBERO PLASTICO |
| 9288001 | CASCO MOTOCICLETA CHINA J244 |
| 01026010 | CORTADORA PELO CHINA 38240 MINI |
| 01026011 | CORTADORA PELO OSTER 76974 15PZS. |
| 01026002 | CORTADORA PELO SHARVER RM6800 |
| 01026001 | CORTADORA PELO SUMBEAM 4050900CB |
| 01026008 | CORTADORA PELO VIDAL SASSON VSCL866 26PZS. |
| 01026006 | CORTADORA PELO WAHL 9633-518 |
| 01026007 | CORTADORA PELO WAHL 9636-506 12PZS. |
| 09058002 | DESODORANTE AMBIENTAL CHINA 63829 LIQUIDO |
| 09061002 | ENCENDEDOR CHINA 95634B GAS |
| 09035008 | FLORES PLASTICAS CHINA 28764 ROSAS |
| 12007001 | FUNDAS GENERICAS PLASTICA 3PZA. |
| 09045001 | LENTES OPTICOS CHINA 30788 GRADUADOS |
| 09045002 | LENTES OPTICOS CHINA 68695 C/ESTUCHE |
| 07020003 | PATINETA CHINA SP1000 SPIDERMAN |
| 11021002 | PIZARRA INFANTIL CHINA 76829 DEPORTE |
| 11022002 | PORTACAPA JUGUETE CHINA 77653 FLORES |
| 11023001 | PORTASOMBRERO JUGUETE CHINA 77650 |
| 09085001 | SET PERFUME CHINA 75996 C/JOYAS |
| 02017013 | SET RESPALDO CAMA 1165QA NIQUEL. DORADO 1.60MT. |
| 02017010 | SET RESPALDO CAMA 1187FA 1.40MT.VERDE |
| 09241001 | SET TEE CHINA 15802 CERAMICA 18PZS. |
| 09123014 | SHAMPOO VO5 43128 |
| 07023009 | SILLA PLASTICA CHINA T/BANCO GDE. COLOR |
| 07023010 | SILLA PLASTICA MEGAPLAST ESPECIAL"B" |
| 07023005 | SILLA PLASTICA MEGAPLAST NAPOLY S/BRAZO |
| 07023001 | SILLA PLASTICA MEGAPLAST TURIN COLOR |
| 09082001 | SILLA PLAYA CHINA 76209 PLEGABLE |

| | |
|----------|---|
| 09080005 | SOMBRILLA LLUVIA CHINA 26057 FRESITA |
| 09080002 | SOMBRILLA LLUVIA CHINA 92032 MINIFLORAL |
| 09080007 | SOMBRILLA LLUVIA CHINA DISNEY INFANTIL |
| 09080008 | SOMBRILLA LLUVIA CHINA MINI |
| 09080009 | SOMBRILLA LLUVIA EQUUS M5201 DOBLE |
| 07014001 | TAMBO GAS TROPIGAS 25LB.AMARILLO |
| 07013004 | TRICICLO CHINA 210C DOBLE |
| 09118001 | UTENCILIO/COCINA CHINA S706 MACHACAPAPA |
| 07005021 | RELOJ UNIREX CX3140 DESPERTADOR |
| 07005023 | RELOJ UNIREX CX3150 DESPERTADOR |

Línea de Muebles para el Hogar.

| Código | Descripción |
|----------|--|
| 09005002 | BASCULA HEALTHOMETER GG30951 270LB.DE PISO |
| 07012083 | BICICLETA LONGSTAR BMX R12 C/RESPALDO BATMAN |
| 07012089 | BICICLETA LONGSTAR BMX R12 R/METAL |
| 07012088 | BICICLETA LONGSTAR BMX R12 R/SOLIDA |
| 07012040 | BICICLETA LONGSTAR BMX R16 |
| 07012081 | BICICLETA LONGSTAR BMX R16 C/RESPALDO SPIDER |
| 07012033 | BICICLETA LONGSTAR BMX R16-K C/BAUL |
| 07012063 | BICICLETA LONGSTAR BMX R20 |
| 07012034 | BICICLETA LONGSTAR BMX R20-K C/BAUL |
| 07012012 | BICICLETA LONGSTAR MONTAÑEZA R16 |
| 07012009 | BICICLETA LONGSTAR MONTAÑEZA R20 5VEL.NIQUEL. |
| 07012037 | BICICLETA LONGSTAR MONTAÑEZA R24 LASER |
| 07012087 | BICICLETA MICAGI MONTAÑEZA R24 21VEL.AMORT.M80 |
| 07012084 | BICICLETA MICAGI MONTAÑEZA R26 21VEL.M50 |
| 02013001 | CLOSETH AMERICANO 2 CUERPOS |
| 02013002 | CLOSETH AMERICANO 3 CUERPOS |
| 2013014 | CLOSETH AMERICANO 3 CUERPOS METALICO |
| 07019013 | COCHE BEBE CHINA 78988 SNOOPY |
| 07019007 | COCHE BEBE CHINO BABYLAND BS104N |
| 07019012 | COCHE BEBE CHINO Q102 |
| 7019016 | COCHE BEBE MERCURY B8 |
| 07036008 | CUBRECAMA CRISTABELLA 1.40MT.EDREDON |
| 7036017 | CUBRECAMA EMBAJADOR 1.40MT. 4PZS |
| 7036018 | CUBRECAMA EMPERADOR 2.00MT. 4PZS |
| 07036006 | CUBRECAMA FUTURE COMFORT 1.40MT. |
| 07036011 | CUBRECAMA ONAIDA 1.40MT 3PZS.BORDADO |
| 2006010 | CUNA BEBE SS2305 CON COCHE |
| 02006009 | CUNA CHINA 101-D LUJO |
| 02006007 | CUNA ROXANA METAL 0.65 S/COLCHON |
| 02022002 | CURIO FP 116 GAB.ESQUIN.CHERRY ROBLE |
| 09015004 | DEPOSITOS CHINA 96100 PLASTICO AGUA |
| 09015003 | DEPOSITOS CHINA TPX2038 AGUA 3PC. |
| 02023002 | ESPEJO ASIA 537 METAL |
| 02023003 | ESPEJO MAX 5035 CHEVAL |
| 11018001 | ESQUINERA JUGUETE CHINA 77652 3 PELD. |
| 02029002 | ESTANTE MAX 5008SC PEQ. |
| 02029003 | ESTANTE MAX 5023C PEQ. |
| 02011028 | GABETERO KAWAKI DELUXE 5 NIVELES |
| 02011036 | GABETERO MEGAPLAST 5GAB.PEQ. |
| 02011014 | GABETERO PINTADO 0.60MT.C.ESPEJO 3 GAB. |
| 02011033 | GABETERO PINTADO 1.00MT S/ESPEJO 4GAB. |
| 02011024 | GABETERO PINTADO GABRIELA 6 GAB. |
| 02011023 | GABETERO PINTADO UCRANIA 7GAB. |

| | |
|----------|--|
| 02011006 | GABETERO SANCHEZ ALFA C ESPEJO |
| 02011012 | GABETERO SANCHEZ MINI VALERIA TOCADOR BANCO |
| 02005018 | JUGUETERA MADERA SOLIDA PQ. |
| 02005017 | JUGUETERA MARMOLIADA MEDIANA |
| 07028062 | LAMPARA ELECTRICA CHINA 307-PK |
| 07028064 | LAMPARA ELECTRICA CHINA 731-BK |
| 07028071 | LAMPARA ELECTRICA CHINA L-215 |
| 07028023 | LAMPARA ELECTRICA EQUUS 5310 ESCRITORIO |
| 07028026 | LAMPARA ELECTRICA EQUUS NS09 MESA |
| 07028025 | LAMPARA ELECTRICA EQUUS WD99023CD 3 PESCADOS |
| 07028024 | LAMPARA ELECTRICA EQUUS WD99034CD 6 PESCADOS |
| 07028053 | LAMPARA ELECTRICA MAX 3001BK/G |
| 07028074 | LAMPARA ELECTRICA MAX 3005 BK/HG |
| | LAMPARA ELECTRICA MERCURY W9909 |
| | LAMPARA ELECTRICA MERCURY W9911 |
| | LAMPARA ELECTRICA MERCURY W9912 |
| 07028011 | LAMPARA ELECTRICA NEW HLNT8069 |
| 07028049 | LAMPARA ELECTRICA OK 4127-S402 |
| 07028052 | LAMPARA ELECTRICA OK 4128F-S402 |
| 07028043 | LAMPARA ELECTRICA OK 9109BR |
| 07028041 | LAMPARA ELECTRICA OK 965TSV |
| 07028042 | LAMPARA ELECTRICA OK 975-MSV |
| 01018020 | MAQUINA COSER BUTTERFLY JH142 21P |
| 01018009 | MAQUINA COSER JANOME 131TS3 RECTA |
| 1018033 | MAQUINA COSER JANOME 3004 PORTATIL |
| 01018029 | MAQUINA COSER LONGSTAR JA2-2 RECTA |
| 01018028 | MAQUINA COSER REGINA 538 22PTAS. |
| 01018018 | MAQUINA COSER SINDEL FA58P |
| 01018024 | MAQUINA COSER SINDEL FB19P |
| 02021005 | MESA 5536 T BAR VERDE NEGRO |
| 02021002 | MESA 683BK P COMPUTADORA |
| 02021003 | MESA 815 P COMPUTADORA PEQ. |
| 02021009 | MESA ASIA 509 P TV.PEQ. |
| 02021032 | MESA ASIA 618 P/TV. |
| 02021031 | MESA ASIA 635 P/COMPUTADORA |
| 02021001 | MESA ASIA S3009/524 ESCRITORIO PEQUEÑO |
| 02021024 | MESA CHINA 95999 SERVIR 29X49CM. |
| 2021047 | MESA IRLANDA P/COMPUTADORA |
| 11020006 | MESA JUGUETE CHINA 12478 SPIDERMAN |
| 11020008 | MESA JUGUETE CHINA 22832 PRINCESA 3PZS. |
| 11020007 | MESA JUGUETE CHINA 68853 TRICOLOR |
| 02021008 | MESA MEGAPLAST TURIN 4 PERS.PLAST.CUAD. |
| 02021017 | MESA MEGAPLAST VENECIA 4 PERS.PLAST.REDON. |
| 02021039 | MESA OMNI H03HI P/TV. |
| 02021015 | MESA PROFFICE MECANOGRAFICA |
| 02021014 | MESA PROFFICE P COMPUTADORA PEQ. |

| | |
|----------|--|
| 02021018 | MESA PROFFICE TENDER-II P/COMPUTADORA |
| 02021007 | MESA SM834 P NIÑO ESCRITORIO GDE. |
| 02021023 | MESA TECNITUB PEQUEÑA |
| 02021004 | MESA TOV 2639 MADERA |
| 02015002 | MODULO PINTADO COLONIAL GDE. |
| 02015032 | MODULO PINTADO ESPECIAL C/CORTINA |
| 02015006 | MODULO PINTADO MINI MARIPOSA S/CORTINA |
| 02015037 | MODULO REDSA 1056 |
| 02015027 | MODULO REDSA 253 C/TUBO |
| 02015026 | MODULO REDSA E25 GDE. |
| 02015014 | MODULO SANCHEZ CORTINA 1.50MT. |
| 02016005 | ORGANIZADOR ASIA 501 C/CACHITOS |
| 02016002 | ORGANIZADOR ASIA 521 T/ESQUINERA |
| 02016013 | ORGANIZADOR ASIA 522A |
| 02016017 | ORGANIZADOR ASIA 585BK T/VINERA |
| 02016001 | ORGANIZADOR ASIA 604 P COCINA METAL |
| 02016023 | ORGANIZADOR ASIA BP4475BK T/ESQUINERA |
| 02016008 | ORGANIZADOR ASIA P COCINA 582GN 582BK. |
| 02016014 | ORGANIZADOR ASIA P TV.GDE.507A |
| 2016026 | ORGANIZADOR CHINA 43381 MADERA 5NIVELES |
| 2016027 | ORGANIZADOR CHINA 97132 PLASTICO 5PELD. |
| 01044001 | PANKEKERA PROFECIONAL TV1162 |
| 09001001 | REGULADORES GRESAL P/SISTEMA TROPIGAS |
| 02010009 | RESPALDO CAMA CONTRERAS 1.40MT.LIBRERA C/ESPEJO |
| 02010015 | RESPALDO CAMA PINTADO 1.40MT.TREBOL C/ESPEJO |
| 02010008 | RESPALDO CAMA REYES 1.40MT.REGINA |
| 02028001 | REVISTERA MAX 5025 MADERA |
| 09036006 | SARTEN HIBACHI 38263 T/PARRILLA |
| 07043008 | SECADOR PELO REVLON RV048CN1 |
| 07043002 | SECADOR PELO REVLON RV448C |
| 07043013 | SECADOR PELO VIDAL SASSON VS183C PLANCHADOR |
| 07043011 | SECADOR PELO VIDAL SASSON VS519 |
| 07006029 | VAJILLA ARAMCO SAAA1 16PZS. |
| 7006031 | VAJILLA DINNER 20PZS |
| 07007004 | VENTILADOR HAEIR 52" CUADRADO |
| 07007060 | VENTILADOR HOLMES F96SO 4" PERSONAL |
| 7007074 | VENTILADOR IMPRESS IM727 16 PEDEST. |
| 07007016 | VENTILADOR KANGLE TORRE GIRAT. |
| 07007073 | VENTILADOR KAWAKI 2000 16" PEDEST. |
| 07007044 | VENTILADOR LEADER CF1601 TECHO |
| 07007048 | VENTILADOR LONGSTAR 16"PEDESTAL |
| 07007041 | VENTILADOR LONGSTAR 18" INDUS.PEDESTAL |
| 07007034 | VENTILADOR LOTUS MINI DESK FAN 6" |
| 07007043 | VENTILADOR MAJESTIC AXRA-42LTECHO |
| 07007028 | VENTILADOR ORIENT 16" CABEZA LOCA |
| 07007029 | VENTILADOR ORIENT 20" CUADRADO |
| 07007051 | VENTILADOR ORIENT 56"TECHO INDUSTRIAL |

| | |
|----------|---|
| 07007068 | VENTILADOR ROYAL 16" PEDESTAL |
| 07007006 | VENTILADOR SUPER DELUXE 12"MESA |
| 02017013 | SET RESPALDO CAMA 1165QA NIQUEL.DORADO 1.60MT. |
| 02017010 | SET RESPALDO CAMA 1187FA 1.40MT.VERDE |
| 02004005 | JUEGO COMEDOR ACME 7705/06 METAL |
| 02004040 | JUEGO COMEDOR BRENDA LY 4PERS.PINTADO |
| 02004039 | JUEGO COMEDOR BRENDA LY 6PERS.PINTADO |
| 02004061 | JUEGO COMEDOR DIVERSOS REY 6 PERS. |
| 02004055 | JUEGO COMEDOR HOME 610-5 5PZS. |
| 02004054 | JUEGO COMEDOR HOME HM5030 5PZS. |
| 02004053 | JUEGO COMEDOR MAX 4901GB |
| 02004050 | JUEGO COMEDOR MOBITUBO PROMOCIONAL 6PERS. |
| 2004063 | JUEGO COMEDOR REINA 6 PERS. METAL ECONOMICO |
| 02004014 | JUEGO COMEDOR TAPIZADO 4 PERS. |
| 02004027 | JUEGO COMEDOR VALLARTA 4 PERS.METAL |
| 02004022 | JUEGO COMEDOR VALLARTA 6 PERS.METAL |
| 02004034 | JUEGO COMEDOR WINDSOR 342/3556 VERDE 6/PERS. |
| 02008010 | JUEGO MESA ASIA 416BK CACHITOS C/VIDRIO |
| 02008002 | JUEGO MESA MARMOL 7403-6040 VERDE |
| 02008019 | JUEGO MESA MAX 4602BK CACHITOS |
| 2008021 | JUEGO MESA MAX 46060 |
| 02008018 | JUEGO MESA MAX 4644C 3PZS. |
| 02008004 | JUEGO MESA SABANA VIDRIO REDON.1024BK |
| 02007036 | JUEGO SALA CONCHITA 311 JR. |
| 02007065 | JUEGO SALA EJECUTIVO 311 ECONOMICO |
| 02007007 | JUEGO SALA KENIA 321 GDE.S/M |
| 02007011 | JUEGO SALA MARIPOSA 311 |
| 02007063 | JUEGO SALA MILLENIUN 311 CHENNILL |
| 02007064 | JUEGO SALA MILLENIUN 321 CHENNILL |
| 02007058 | JUEGO SALA STEFANY 321 GDE. |
| 02007072 | JUEGO SALA YANIRA INFANTIL |
| 02030001 | JUEGO SILLA MAX 47101C 3PZS. |
| 07009052 | COLCHON CAPRI BOX SPRING EXCLUSIVA 1.00MT. |
| 07009054 | COLCHON CAPRI BOX SPRING EXCLUSIVA 1.60MT. |
| 07009055 | COLCHON ESPUMAR ESPUMA 1.00MT 6" |
| 07009030 | COLCHON ESPUMAR ESPUMA 1.00MT.3" |
| 07009035 | COLCHON ESPUMAR ESPUMA 1.00MT.4" |
| 07009056 | COLCHON ESPUMAR ESPUMA 1.20MT 6" |
| 07009031 | COLCHON ESPUMAR ESPUMA 1.20MT.3" |
| 07009057 | COLCHON ESPUMAR ESPUMA 1.40MT 6" |
| 07009032 | COLCHON ESPUMAR ESPUMA 1.40MT.3" |
| 07009002 | COLCHON REDETEX ALGODON 1.00MT. |
| 07009003 | COLCHON REDETEX ALGODON 1.20MT. |
| 07009004 | COLCHON REDETEX ALGODON 1.40MT. |

Línea de Equipo de Oficina.

| Código | Descripción |
|---------------|--|
| 12010004 | CABLE HURRICANE USB T/MACHO |
| 07002025 | CALCULADORA CHINA 40435 C/PAD MOUSE |
| 12010005 | CABLE GENERICO PARALELO P/IMPR.10" |
| 12003003 | MOUSE GENERICO PS2 2BOTONES |
| 12010001 | CABLE GENERICO PARALELO P/IMPR.6" |
| 14004001 | CINTA BICOLOR KORES MAQUINA ESCRIBIR |
| 12003006 | MOUSE MEGA PS2 3BOTONES |
| 12027001 | CINTA IMPRESOR PANASONIC KXP115 |
| 12004002 | TECLADO GENERICO WIN98 PS2 |
| 07002016 | CALCULADORA CASIO HS-4ES |
| 11015009 | MOTOCICLETA CHINA C/PEDAL PLASTICA |
| 12003005 | MOUSE XTECH PS2 3BOTONES |
| 07032001 | PUPITRE ESCOLAR GDE. |
| 02019015 | SILLA CHINA 4741BK C/GAS SECRETARIAL |
| 07002012 | CALCULADORA BIG DISPLAY 102B |
| 12029002 | CARTUCHO TINTA CANON BCI-24CL COLOR |
| 07032003 | PUPITRE ESCOLAR PEQ. |
| 02019024 | SILLA MAX 4701 BK/WH |
| 07002009 | CALCULADORA CEDAR CD-304 |
| 07003021 | MAQUINA ESCRIBIR BROTHER 1000 MANUAL |
| 09257001 | CAJA FUERTE PROSAFE PSF80 |
| 09079001 | MOCHILA CHESON 39800A P/COMPUTADORA |
| 01036004 | ENFRIADOR AGUA TOPAZZIO TWB5T4 |
| 07002001 | CALCULADORA CANON MP21D CONTOMETRO |
| 07003007 | MAQUINA ESCRIBIR SILVER REED 200 |
| 11015004 | MOTOCICLETA CHINA SC897S RECARGABLE |
| 12012015 | IMPRESOR CANON IP1200 INKJET |
| 07002005 | CALCULADORA CASIO HR-150L |
| 02019021 | SILLA MAX 4747BK MESEDORA |
| 02026002 | ARCHIVADOR ANGELITA 3 GAB. |
| 02026001 | ARCHIVADOR PROFFICE 4 GAB. |
| 07002017 | CALCULADORA DESTOP CD-301-8/8M |
| 07002008 | CALCULADORA FRACTION FX-82LB |
| 12001001 | MODEMS CNET 56KV90 |
| 09257002 | CAJA FUERTE PROSAFE PSF300 |
| 07003004 | MAQUINA ESCRIBIR SILVER REED R813 |
| 07002014 | CALCULADORA TEXAS INSTRUMENT TI-1795 |
| 07003016 | MAQUINA ESCRIBIR OLYMPIA TRAVELLER C |
| 1037025 | CPU DELL GXI |
| 01037015 | CPU IBM PENTIUM 300MHZ C/CDRON |
| 07002006 | CALCULADORA ELECTRONICA HL-812L |
| 02019005 | SILLA ESPERA C/BRASOS S903 |
| 07003011 | MAQUINA ESCRIBIR OLIVETY MS25PLUS |
| 07002007 | CALCULADORA CACTUS CD-402 |
| 12015001 | AGENDA ELECTRONICA CASSIO CASSIOPEIA PV400PLUS |

Línea de Audio y Video.

| Código | Descripción |
|---------------|---|
| 07034009 | AUDIFONO COBY CVE05 STEREO |
| 07034002 | AUDIFONO SONIVOX SX-200 |
| 07034003 | AUDIFONO SONIVOX VSIB PEQUEÑO |
| 12034001 | AUDIFONOS/MICROFONO KLIP BLANCO |
| 01004013 | CASSETERA CARRO UNIREX MRX350 |
| 01004014 | CASSETERA CARRO UNIREX MRX350SP |
| 12006009 | CD IOMEGA DVD-R 8X |
| 11069002 | CD PLAYER JUGUETE CHINA 3699A |
| 01042002 | CDPLAYER CARRO BOSS 614C MP3 |
| 01034010 | CONTROL REMOTO PHILIPS PH010 UNIVERSAL |
| 01034009 | CONTROL REMOTO PHILIPS PM-335 UNIVERSAL |
| 01034002 | CONTROL REMOTO RCA RCA403 UNIVERSAL |
| 01034006 | CONTROL REMOTO RCA RCU1400VP C/VIDEO |
| 01033011 | DISCMAN COBY CXCD109 |
| 01033009 | DISCMAN DAEWOO G500CK C/KIT CARRO |
| 01033018 | DISCMAN PANASONIC SL-CT520P |
| 01033017 | DISCMAN PANASONIC SLCT582VP |
| 01033012 | DISCMAN PANASONIC SLSW940 |
| 01033010 | DISCMAN PHILIPS AX5011 |
| 01033002 | DISCMAN UNIREX CDX1 |
| 01033016 | DISCMAN UNIREX CDX22 |
| 1033019 | DISCMAN UNIREX CDX25 |
| 1033020 | DISCMAN UNIREX CDX38MP |
| 01033008 | DISCMAN UNIREX CDX4K |
| 01005068 | EQUIPO SONIDO AIWA NSXAJ54 |
| 01005043 | EQUIPO SONIDO AIWA NSXAV800 3 LASER |
| 01005040 | EQUIPO SONIDO AIWA NSXH80 3 LASER |
| 01005052 | EQUIPO SONIDO DAEWOO ACD6500 |
| 01005044 | EQUIPO SONIDO DAEWOO AM1750 |
| 01005035 | EQUIPO SONIDO DAEWOO TCM413CD 3 LASER |
| 01005027 | EQUIPO SONIDO DAYTRON ACD450 1LASER |
| 01005031 | EQUIPO SONIDO ELTEC PHD38 1 LASER |
| 01005020 | EQUIPO SONIDO ELTEC VIP162 |
| 01005019 | EQUIPO SONIDO GOLDSTAR FM28H |
| 01005047 | EQUIPO SONIDO GOLDSTAR FM500 |
| 01005038 | EQUIPO SONIDO HITACHI AXC10W |
| 01005030 | EQUIPO SONIDO HITACHI MD201 1LASER |
| 01005104 | EQUIPO SONIDO JVC MXKA3 |
| 01005025 | EQUIPO SONIDO PANASONIC CSCH11 MINI LASER |
| 01005135 | EQUIPO SONIDO PANASONIC SCAK240 |
| 01005121 | EQUIPO SONIDO PANASONIC SCAK331PLS |
| 01005137 | EQUIPO SONIDO PANASONIC SCAK340 |
| 01005092 | EQUIPO SONIDO PANASONIC SCAK500P |
| 01005125 | EQUIPO SONIDO PANASONIC SCAK631PLS |
| 01005129 | EQUIPO SONIDO PHILIPS FWM39 |
| 01005134 | EQUIPO SONIDO PHILIPS FWM575 |

| | |
|----------|---|
| 01005130 | EQUIPO SONIDO RCA RS2652 |
| 01005007 | EQUIPO SONIDO SAMSUNG VIP330 |
| 01005015 | EQUIPO SONIDO SANYO GXT215 |
| 01005036 | EQUIPO SONIDO SHARP CD422 |
| 01005049 | EQUIPO SONIDO SHARP CDC3700 |
| 01005112 | EQUIPO SONIDO SHARP CDXP1220 |
| 01005095 | EQUIPO SONIDO SONY MHC GX20 |
| 01005131 | EQUIPO SONIDO SONY MHC-GX355 |
| 01005085 | EQUIPO SONIDO SONY MHC MG110 |
| 01005091 | EQUIPO SONIDO SONY MHC-RG22 |
| 01005065 | EQUIPO SONIDO SONY MHDDX2 |
| 01005057 | EQUIPO SONIDO UNIREX URX10 |
| 01005107 | EQUIPO SONIDO UNIREX URX140 |
| 01005132 | EQUIPO SONIDO UNIREX URX150DVD |
| 01005133 | EQUIPO SONIDO UNIREX URX180VCD |
| 1005138 | EQUIPO SONIDO UNIREX URX55DVD |
| 07016007 | JUEGO ELECTRICO FUNSTATION ONE |
| 07016006 | JUEGO ELECTRICO POLYSTATION PS-13 |
| 07040003 | LIMPIA CABEZAS BOZZ BZ810 P/VHS |
| 07040006 | LIMPIA CABEZAS CHINA EL-053 VIDEO |
| 07040001 | LIMPIA CABEZAS GENERAL ELECTRIC AV92G10 AUDIO |
| 7033003 | MICROFONO SONAKI MIC9605 |
| 01009074 | MINICOMPONENTE DAEWOO ARW3170 |
| 01009058 | MINICOMPONENTE ELTEC MZT1000 TV |
| 01009043 | MINICOMPONENTE GENERAL ELECTRIC 35665A |
| 01009012 | MINICOMPONENTE HITACHI TRK902W |
| 01009045 | MINICOMPONENTE NATIONAL RXCW50F |
| 01009066 | MINICOMPONENTE SANKEY RX870 |
| 01009056 | MINICOMPONENTE SANYO MW94R |
| 01009022 | MINICOMPONENTE SILVER RG1140 |
| 01009004 | MINICOMPONENTE SONY CFS3000S |
| 01009034 | MINICOMPONENTE TOSHIBA SX25 |
| 01009086 | MINICOMPONENTE UNIREX RX2060B |
| 01009087 | MINICOMPONENTE UNIREX RX3060B |
| 01009088 | MINICOMPONENTE UNIREX RX3060C |
| 01009101 | MINICOMPONENTE UNIREX RX3070N |
| 01009061 | MINICOMPONENTE UNIREX RX5050V |
| 01009097 | MINICOMPONENTE UNIREX RX9049 |
| 01009090 | MINICOMPONENTE UNIREX RX9056 |
| 01009076 | MINICOMPONENTE WESTINGHOUSE WPDC5106 |
| 01008001 | MINITELEVISOR SILVER-ROYAL BTVR500A |
| 01008004 | MINITELEVISOR UNIREX TX501 5" B/N |
| 12021008 | MONITOR DELL 17" SVGA COLOR |
| 12021020 | MONITOR GENERICO 17 SVGA |
| 12021007 | MONITOR SAMSUNG 14" SVGA COLOR |
| 12017001 | PELICULA PANASONIC KXFA55A |
| 01013053 | RADIO CHINA EC-215 FM/AUDIFONOS |
| 01013045 | RADIO INTERNATIONAL DO10H |
| 1013058 | RADIO KADIO R159AD |

| | |
|----------|--|
| 01013017 | RADIO SANKEY FX929 |
| 1013059 | RADIO SONAKI R158AD |
| 1013056 | RADIO SONAKI R8007AD |
| 1013057 | RADIO SONAKI R8045 |
| 01013038 | RADIO SONIVOX VS389 |
| 01013047 | RADIO SPORTMAN M16R C/AUDIFONOS |
| 01012007 | RADIOGRABADORA DAYTRON RC5850 |
| 01012031 | RADIOGRABADORA HITACHI TRK66W |
| 01012032 | RADIOGRABADORA HITACHI TRK720 |
| 01012126 | RADIOGRABADORA PANASONIC RX-D27 C/CD |
| 01012127 | RADIOGRABADORA PANASONIC RX-D29 C/CD |
| 01012073 | RADIOGRABADORA PHILCO 788K C CD |
| 01012111 | RADIOGRABADORA PHILIPS AZ1008 C/CD |
| 01012098 | RADIOGRABADORA PHILIPS AZ1550 |
| 01012131 | RADIOGRABADORA PHILIPS AZ5130 C/CD |
| 01012022 | RADIOGRABADORA PHILIPS D8043 |
| 01012133 | RADIOGRABADORA PHILIPS PH1316 |
| 01012101 | RADIOGRABADORA SHARP QTCD210S |
| 01012114 | RADIOGRABADORA UNIREX RX375 |
| 01012122 | RADIOGRABADORA UNIREX RX475 |
| 01012104 | RADIOGRABADORA UNIREX RX500 |
| 1012139 | RADIOGRABADORA UNIREX RX848U |
| 01012134 | RADIOGRABADORA UNIREX RX908 |
| 01012137 | RADIOGRABADORA UNIREX RX923 |
| 1012141 | RADIOGRABADORA UNIREX RX923USB |
| 01012109 | RADIOGRABADORA UNIREX RX925 |
| 01012110 | RADIOGRABADORA UNIREX RX928 |
| 1012140 | RADIOGRABADORA UNIREX RX929DVD |
| 01012130 | RADIOGRABADORA UNIREX RX945 |
| 01012135 | RADIOGRABADORA UNIREX RX949 |
| 01012120 | RADIOGRABADORA UNIREX RX998MP |
| 01012136 | RADIOGRABADORA UNIREX RX999DVD |
| 1012142 | RADIOGRABADORA UNIREX RX999USB |
| 07038002 | REBOBINADOR RCA UVR1Q |
| 07038001 | REBOBINADOR SONIVOX JU305 T/CARRO |
| 12011012 | REGULADOR VOLTAJE FORZA SL501 500MA |
| 01038024 | REPRODUCTOR DVD CYBERHOME DVD300 |
| 01038025 | REPRODUCTOR DVD PANASONIC DVD-K32PLA-S |
| 1038026 | REPRODUCTOR DVD PROLINE HU DVD 50 |
| 01038011 | REPRODUCTOR DVD PHILIPS DVD750VR DVD/VCR COMBO |
| 01038015 | REPRODUCTOR DVD SANYO DW7000 DVD/VCR COMBO |
| 01038021 | REPRODUCTOR DVD SUMISHI DV101 |
| 1038031 | REPRODUCTOR DVD SILVER DVD2473SPG |
| 1038029 | REPRODUCTOR DVD SILVER DVD2478SPG |
| 1038030 | REPRODUCTOR DVD SILVER DVD2479SPG |
| 01038012 | REPRODUCTOR DVD TOSHIBA SD3900UR/B |
| 01038014 | REPRODUCTOR DVD TOSHIBA SD3960 |
| 1038028 | REPRODUCTOR DVD UNIREX TX777U PORTATIL |
| 1048001 | REPRODUCTOR MP3 UNIREX MPX2FB 256MB. |

| | |
|----------|---|
| 09105002 | SOPORTE TV PRIMETIME 19"-21" |
| 09105003 | SOPORTE TV TELEFORMA P-25 14"-22" |
| 1028083 | TELEFONO ALCATEL E205E |
| 01028025 | TELEFONO AT&A A9520 INALAMB. |
| 01028016 | TELEFONO COBY CTP210 220 |
| 01028003 | TELEFONO COBY CTP260 |
| 01028001 | TELEFONO COBY CTP530 ALAMBRICO |
| 01028002 | TELEFONO COBY CTP640 ALAMBRICO |
| 01028031 | TELEFONO CONAIRPHONE 13 MEMORY |
| 01028055 | TELEFONO EUROTEL 9849 C/IDENT. |
| 01028069 | TELEFONO EUROTEL 9851 C/IDENT. |
| 01028070 | TELEFONO EUROTEL 9852 C/IDENT. |
| 01028056 | TELEFONO EUROTEL 9853 C/IDENT. |
| 01028068 | TELEFONO EUROTEL 9854 C/IDENT. |
| 1028082 | TELEFONO ERICSSON Z5201 |
| 1028085 | TELEFONO ERICSSON W3001 |
| 01028065 | TELEFONO GENERAL ELECTRIC 25831 INALAMBRICO |
| 01028067 | TELEFONO GENERAL ELECTRIC 27923 INALAMBRICO |
| 01028036 | TELEFONO GENERAL ELECTRIC 29196 C/IDENT. |
| 01028027 | TELEFONO MASTER PHONE WT3990 INALAMB. |
| 1028075 | TELEFONO MOTOROLA F3 |
| 1028075 | TELEFONO MOTOROLA C115 |
| 1028080 | TELEFONO MOTOROLA T193R |
| 1028077 | TELEFONO MOTOROLA C122 |
| 1028081 | TELEFONO MOTOROLA V551 |
| 1028079 | TELEFONO NOKIA 112 |
| 01028062 | TELEFONO PANASONIC KXFT901LA QUIMICO |
| 01028033 | TELEFONO PANASONIC KXTC150W INALAMBRICO |
| 01028071 | TELEFONO PANASONIC KXTG2810LAB |
| 01028022 | TELEFONO PROFHONE KX-T2008 C/IDENT. |
| 01028017 | TELEFONO TELECRAFT PH140 |
| 01028014 | TELEFONO TRISONIC 6803 MONEDERO |
| 01015193 | TELEVISOR AIRCOP 0120 12" B/N |
| 01015006 | TELEVISOR DAEWOO DTQ20N2FC 20" |
| 01015233 | TELEVISOR EMERSON EM27 27" |
| 01015026 | TELEVISOR GENERAL ELECTRIC M14GE000 |
| 01015219 | TELEVISOR HAIER HTN20R12S 21" |
| 01015237 | TELEVISOR LG RP21FJ4 FLATRON 21" |
| 01015041 | TELEVISOR LLOYDS L520 20" |
| 01015198 | TELEVISOR MAGNAVOX MC192DM 19"C/VCR |
| 01015240 | TELEVISOR OLEVIA LT20S LCD 20" |
| 01015156 | TELEVISOR PANASONIC CT27D31 27" PIP |
| 01015244 | TELEVISOR PANASONIC CT-F2136 21" PLANO |
| 01015040 | TELEVISOR PANASONIC CTG2995 29" |
| 01015091 | TELEVISOR PANASONIC CTZ2111 21" |
| 01015170 | TELEVISOR PANASONIC TC20B12PA 20" |
| 01015080 | TELEVISOR PANASONIC TC20RA10LP 21" |
| 01015232 | TELEVISOR PHILIPS 20PT62 20" |
| 01015234 | TELEVISOR PHILIPS 27MDTR DVD/VCD TRICOMBO |

| | |
|----------|---|
| 01015166 | TELEVISOR PHILIPS PL3119 19" |
| 01015194 | TELEVISOR RCA F25441E 25" |
| 01015139 | TELEVISOR SAMSUI TV1315 13" |
| 01015073 | TELEVISOR SAMSUNG MVR3100/VHS 21" |
| 01015033 | TELEVISOR SANYO AVM1306 13" |
| 01015058 | TELEVISOR SHARP 13NM100 13" |
| 01015238 | TELEVISOR SHARP 20F650 X-FLAT 20" |
| 01015242 | TELEVISOR SHARP 21FL94 21" PLANO |
| 01015157 | TELEVISOR SHARP 27RS50 27" |
| 01015243 | TELEVISOR SHARP 29FL94 29" PLANO |
| 01015221 | TELEVISOR SUMISHI 2004 20" |
| 01015181 | TELEVISOR SYLVANIA SRC22134 C/VHS 13" |
| 01015180 | TELEVISOR SYLVANIA SRT2213 13" |
| 01015222 | TELEVISOR SYLVANIA ST4274S 27" |
| 01015168 | TELEVISOR SYMPHONIC MP19E 19" |
| 01015203 | TELEVISOR SYMPHONIC RWF203 PLANO |
| 01015153 | TELEVISOR TOSHIBA 13A21 13" |
| 01015225 | TELEVISOR TOSHIBA 13A25 13" |
| 01015224 | TELEVISOR TOSHIBA 20A25 20" |
| 01015216 | TELEVISOR TOSHIBA MD13P3 13" DVD COMBO |
| 01015008 | TELEVISOR TOSHIBA MD14F11 14" DVD COMBO |
| 01015217 | TELEVISOR TOSHIBA MD20FP/R 20" DVD COMBO |
| 01015004 | TELEVISOR TOSHIBA MW24FP3 24"DVD/VCD TRICOMBO |
| 01015218 | TELEVISOR TOSHIBA MW27FP1 DVD/VCD TRICOMBO |
| 01015115 | TELEVISOR UNIREX TX1430 14" |
| 01015155 | TELEVISOR UNIREX TX-1480 13" |
| 01015160 | TELEVISOR UNIREX TX2150 20" |
| 01022007 | VIDEOGRABADORA DAEWOO DVP5280 4CAB. |
| 01022024 | VIDEOGRABADORA PANASONIC NVFJ6160PLS 6CAB. |
| 01022009 | VIDEOGRABADORA PANASONIC NVSD4060P |
| 01022022 | VIDEOGRABADORA PHILIPS MVR430 4CAB. |
| 01022019 | VIDEOGRABADORA TOSHIBA SW422 |
| 01017005 | WALKMAN GENERAL ELECTRIC M35363 |
| 01017027 | WALKMAN UNIREX RX21 |
| 01017032 | WALKMAN UNIREX RX23 |
| 07008003 | ANTENA AEREA MAGAÑA 10 ELEM.C/ACCESORIOS |
| 04001013 | ANTENA CHINA 66222 BASE |
| 01024003 | BOCINAS CARRO BOSS R652 STEREO |
| 07025002 | ORGANO CASSIO SA11 MINITECLADO ELECTRICO |
| 07025003 | ORGANO CASSIO SA40 MINITECLADO ELECTRICO |
| 09051002 | PORTACD CHINA 60665 P/CARRO |

Línea de Electrodomésticos.

| Código | Descripción |
|---------------|--|
| 01032007 | AIRE ACONDICIONADO GENERAL ELECTRIC 5000BTU |
| 704002 | AZADOR FOREMAN GR10AWHT |
| 07042001 | AZADOR TOASTMASTER ELECTRICO R840 GRILL |
| 07001023 | BATERIA COCINA BETTER CHEF C2000 7PZ. |
| 07001030 | BATERIA COCINA BETTER CHEF SX800 8PZS. |
| 07001004 | BATERIA COCINA BETTER CHEFF E710 7PZS. |
| 07001027 | BATERIA COCINA BETTER CHEFF F888 7PZS.ALUMINIO |
| 07001028 | BATERIA COCINA BETTER CHEFF SX1010 |
| 07001029 | BATERIA COCINA KOCH 170821 12PZS. |
| 01001017 | BATIDORA BLACK&DEKER MX215 250WT. |
| 01001002 | BATIDORA MERCURY KM1 MANUAL |
| 01027018 | CAFETERA ASTOR SM653 30TAZAS |
| 01027027 | CAFETERA BLACK&DECKER DCM1300 12TASAS |
| 1027032 | CAFETERA MERCURY XQ604 |
| 01027011 | CAFETERA PROTOR SILEX A607 12TAZAS |
| 1027033 | CAFETERA PROTOR SILEX 43501 12 TAZAS |
| 01027005 | CAFETERA WEST BEND 100TASAS |
| 01027006 | CAFETERA WEST BEND 22TASAS |
| 01027010 | CAFETERA WEST BEND 30TASAS |
| 01027003 | CAFETERA WEST BEND 42TASAS |
| 01027008 | CAFETERA WEST BEND 55TASAS |
| 07010002 | CAMA CAPRI BOX SPRING ORTHO 1.20MT. |
| 07010001 | CAMA CAPRI BOX SPRING ORTHO 1.40MT |
| 07010048 | CAMA CAPRI BOX SPRING ORTHO 1.60MT |
| 7010086 | CAMA CAPRI BOX SPRING RESTMASTER 1.55MT. |
| 07010072 | CAMA CAPRI BOX SPRING RESTMASTER 2.00MT. |
| 07010014 | CAMA MOBILIA BOX SPRING ECONOSET 1.20MT. |
| 07010083 | CAMA MOBILIA BOX SPRING ORTHOPEDIC 1.60MT. |
| 07010029 | CAMA MOBILIA JUMBO PILLOW TOP 1.40MT. |
| 11005001 | CAMA PLASTICA CHINA 60720 DORA |
| 11005003 | CAMA PLASTICA CHINA 60730 ESPONJA |
| 11005002 | CAMA PLASTICA CHINA 78969 POOH |
| 07010012 | CAMA ROXANA CAMAROTE 1.00MT.RED.S/COLCHON |
| 07010056 | CAMA ROXANA CAMAROTE 1000 1.00MT.S/COLCHON |
| 07010040 | CAMA ROXANA CAMAROTE DELUXE 1.00MT.S/COLCH |
| 07010011 | CAMA ROXANA GAB.1.00MT.S/COLCHON |
| 07010010 | CAMA ROXANA GAB.1.20MT.S/COLCHON |
| 07010075 | CAMA ROXANA PLEGABLE 0.60 S/COLCHON |
| 07010079 | CAMA ROXANA PLEGABLE 1.00MT C/RES.S/COLCHO |
| 12014001 | CAMARA DIGITAL VIVITAR VIVICAM 3550 C/MEMORIA |
| 02009007 | CAMAROTE RAINBOW 45211.00/1.40MT.C.ALG |
| 02002024 | CHINERO FORMICA 3PTAS.T/PANTRY |
| 02002009 | CHINERO QUEEN ANNE S427 SENCILLO |
| 02002007 | CHINERO WINDSOR S428 SENCILLO |
| 01019041 | COCINA HORNO ACROS AXE-3220 S/SIST. |

| | |
|----------|---|
| 01019022 | COCINA HORNO ACROS AXE3240 S/SIST. |
| 01019068 | COCINA HORNO CETRON 4GC TROPICAL 30" S/SIST. |
| 01019052 | COCINA HORNO CETRON CCG20B4QDA S/SIST. |
| 01019070 | COCINA HORNO CETRON CCG20E4QOA S/SIST. |
| 01019073 | COCINA HORNO CETRON CCG20M4Q1 S/SIST. |
| 01019074 | COCINA HORNO CETRON CCG30M6Q1 S/SIST. |
| 01019071 | COCINA HORNO MABE 1700 S/SIST. |
| 01019024 | COCINA HORNO MABE 1751 S/SIST. |
| 01019063 | COCINA HORNO MABE CM-20D S/SIST. |
| 01019075 | COCINA HORNO MABE EM-1758 S/SIST. |
| 01019065 | COCINA HORNO MABE EMA-20A S/SIST. |
| 01019066 | COCINA HORNO MABE EMA-20D S/SIST. |
| 01019064 | COCINA HORNO MABE EMA-20E S/SIST. |
| 01019012 | COCINA HORNO TAPPAN GT30CRT3 S/SIST. |
| 01002018 | COCINA MESA AMERICAN CHEAF 8582 2Q.ELECTRICA |
| 01002036 | COCINA MESA BRENWOOD PS-360 2Q.ELECTRICA |
| 01002042 | COCINA MESA CHINA BUR338 JARDIN PORTABLE 1Q. |
| 01002041 | COCINA MESA CHINA EZ100 PORTABLE 1Q. |
| 01002048 | COCINA MESA DURABRAND WS100/R |
| 01002051 | COCINA MESA ECOCINA E-E2 S/SISTEMA |
| 1002053 | COCINA MESA ECOCINA C3 S/SISTEMA |
| 01002013 | COCINA MESA ECOGAS FIORENTINA 4Q.S/SIST |
| 01002045 | COCINA MESA MERCURY 101S ELECTRICA 1Q. |
| 01002003 | COCINA MESA MERCURY 201S ELECTRICA 2Q. |
| 01002009 | COCINA MESA MERCURY JZ20Y200B GAS 2Q. |
| 1002054 | COCIAN MESA SANKEY LINDA 4Q. S/SISTEMA |
| 01002038 | COCINA MESA SUECO 110 MIXTA 4Q. S/SIST. |
| 01002040 | COCINA MESA SUECO 310 4Q. S/SIST. |
| 01002052 | COCINA MESA TECCO 4Q.S/SISTEMA |
| 01002016 | COCINA MESA VOLCAN 3Q.S/SIST. |
| 01002033 | COCINA MESA WESTINGHOUSE WWBS18 1Q.ELECTRICA |
| 01002034 | COCINA MESA WINDMERE BD1 2Q.ELECTRICA |
| 09038004 | CUBIERTOS CHINA 62852 8PC. |
| 01014025 | EXTRACTOR JUGO BETTER CHEF IM550V 400WT. |
| 01014024 | EXTRACTOR JUGO BLACK&DECKER HJ28/R |
| 01014009 | EXTRACTOR JUGO BLACK&DECKER JE30 |
| 01014023 | EXTRACTOR JUGO HAMILTON BEACH R2502 |
| 01014001 | EXTRACTOR JUGO MERCURY TS605 |
| 01014016 | EXTRACTOR JUGO OSTER 3181 |
| 01014017 | EXTRACTOR JUGO PROTOR SILEX 66332 |
| 1046002 | EXTRACTOR JUGO SKIMSEN ES INDUSTRIAL |
| 1046003 | EXTRACTOR JUGO SKIMSEN EX INDUSTRIAL |
| 01021013 | FREEZER CETRON CZ33A 13' |
| 01021003 | FREEZER GENERAL ELECTRIC FCM15SAWH |
| 01021012 | FREEZER KENMORE 253-9185212 |
| 1006026 | HORNO BETTER CHEFF IM253W TOSTADOR |
| 1006027 | HORNO BETTER CHEFF IM255W TOSTADOR |
| 1006028 | HORNO BETTER CHEFF IM257W TOSTADOR |

| | |
|----------|---|
| 01006020 | HORNO BLACK&DECKER CTO7000 TOSTADOR |
| 01006022 | HORNO BLACK&DECKER TRO1000B/R TOSTADOR |
| 01006024 | HORNO BLACK&DECKER TRO1100/R TOSTADOR |
| 01006019 | HORNO BLACK&DECKER TRO800/R TOSTADOR |
| 01006023 | HORNO BLACK&DECKER TRO965/R TOSTADOR |
| 01006005 | HORNO MERCURY KMS12B TOSTADOR |
| 01006002 | HORNO MERCURY YM08B TOSTADOR |
| 01025016 | HORNO MICROONDAS CETRON MB6775C |
| 01025010 | HORNO MICROONDAS GOLDSTAR MA1300 |
| 01025001 | HORNO MICROONDAS PANASONIC NNS955WF |
| 01025014 | HORNO MICROONDAS SHARP R203BW |
| 01006012 | HORNO TOASTMASTER 398A TOSTADOR |
| 01006014 | HORNO TOASTMASTER R342X TOSTADOR |
| 01029023 | LAVADORA FRIGIDAIRE GLWS1233 |
| 01029018 | LAVADORA GENERAL ELECTRIC TL1104PL 24LB. |
| 01007055 | LICUADORA BETTER CHEF IM600S 500WT. |
| 01007056 | LICUADORA BETTER CHEF IM610W 400WT. |
| 01007029 | LICUADORA HAMILTON BEACH 57101 7 VEL.V.P. |
| 01007050 | LICUADORA HAMILTON BEACH R1607G |
| 01007021 | LICUADORA MAN LP9090 7 VEL.V.V. |
| 01007016 | LICUADORA MAN LPU5071 7 VEL.V.P. |
| 01007033 | LICUADORA MAN LPU9002 |
| 01007028 | LICUADORA OSTER 4090 042 2 VEL.CROMADA. |
| 01007020 | LICUADORA OSTER 4105 900 |
| 01007025 | LICUADORA OSTER 4108 10 VEL.V.P. |
| 01007041 | LICUADORA OSTER 4655 3VEL.CROMADA |
| 01007046 | LICUADORA OSTER 6074 14VEL. |
| 01007015 | LICUADORA OSTER 6630 V/PLASTICO |
| 01007031 | LICUADORA OSTERISER 465 41 3VEL.V.V. |
| 01007054 | LICUADORA PROTOR SILEX 57171 8VEL |
| 1007057 | LICUADORA SOUNDSTAR 999P V/P |
| 07004001 | OLLA BLACK&DEKER RC2001 ARROCERA |
| 07004010 | OLLA MERCURY 9501TU VIDRIO |
| 7004014 | OLLA MERCURY RC3A ARROCERA |
| 7004015 | OLLA MERCURY RC5A ARROCERA |
| 07004008 | OLLA MERCURY SC150 1.5QT.COCIDO LENTO |
| 07004009 | OLLA MERCURY SC300 3QT.COCIDO LENTO |
| 07004007 | OLLA PROTOR SILEX 33040 COCIDO LENTO |
| 07004004 | OLLA SHEFSPOT DA22005 FREIDORA |
| 01010040 | PLANCHA ELECTRICA BLACK&DEKER S660R |
| 01010004 | PLANCHA ELECTRICA BLACK&DEKER X300 |
| 1010054 | PLANCHA ELECTRICA BLACK&DEKER IR100 |
| 01010022 | PLANCHA ELECTRICA NEW PHILIPS EC3542 |
| 01010052 | PLANCHA ELECTRICA PANASONIC NI-F10NS-WA1 |
| 01010001 | PLANCHA ELECTRICA PROTOR SILEX 17300 |
| 01010044 | PLANCHA ELECTRICA PROTOR SILEX 17400 |
| 01010013 | PLANCHA ELECTRICA PROTOR SILEX KL1321 |
| 01010008 | PLANCHA ELECTRICA PROTOR SILEX R1202 |
| 01010051 | PLANCHA ELECTRICA RIVAL IR-4400 |

| | |
|----------|--|
| 01010050 | PLANCHA ELECTRICA ROYAL RP635 |
| 01010039 | PLANCHA ELECTRICA WINDMERE I200 |
| 07011005 | PLANCHA PUPUSAS ORTEGA 0.70MT.S/SIST. |
| 07011006 | PLANCHA PUPUSAS ORTEGA 0.90MT.S/SIST. |
| 07011012 | PLANCHA PUPUSAS ORTEGA 1.30MT.S SIST. |
| 07022001 | PLANCHADOR ANGELITA METAL TAPIZADO |
| 07022003 | PLANCHADOR CHINA 4812 AMERICANO |
| 01011007 | PROCESADOR ALIMENTOS BLACK&DECKER FP1300/R |
| 01011005 | PROCESADOR ALIMENTOS PROTOR SILEX 72588 |
| 01011003 | PROCESADOR ALIMENTOS TOSHIBA TFP1200 |
| 01020051 | REFRIGERADORA ATLAS MC260 10"ESCARCHA |
| 01020083 | REFRIGERADORA CETRON CC35A 14" |
| 01020084 | REFRIGERADORA CETRON CC40A 16" |
| 01020065 | REFRIGERADORA CETRON CM22P 8" |
| 01020052 | REFRIGERADORA CETRON CRFC-136AS FRIO SECO |
| 01020047 | REFRIGERADORA CETRON RC211 |
| 1020101 | REFRIGERADORA DAEWOO FR146 4 |
| 01020060 | REFRIGERADORA EUROTECH FM30B |
| 01020061 | REFRIGERADORA HAIER HTE14WABWW FRIO SECO |
| 01020095 | REFRIGERADORA LG GS73W63 |
| 01020094 | REFRIGERADORA MABE RM43 9" 1 PTA. |
| 01020080 | REFRIGERADORA MABE RM44W04 9" |
| 01020093 | REFRIGERADORA MABE RM54Y 9" 2PTAS. |
| 01020096 | REFRIGERADORA MABE RM57Y 12"2PTAS. |
| 01020086 | REFRIGERADORA MABE RM62W 11"2PTAS. |
| 01020056 | REFRIGERADORA MABE RM74W 14" FRIO SECO |
| 01020057 | REFRIGERADORA MABE RM76W 15"FRIO SECO |
| 01020055 | REFRIGERADORA MABE RMSC45Y 12" |
| 01020001 | REFRIGERADORA SUPERCOLD S9 |
| 01045002 | SANWICHERA IMPRESS IM280 |
| 09004011 | TERMO MERCURY K8198S 3LT.METALICO |
| 01016010 | TOSTADOR PAN PROTOR SILEX 22888 |
| 01016007 | TOSTADOR PAN PROTOR SILEX R1406 |

ANEXO No. 7.

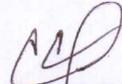
ESTADO DE RESULTADO 2006.

EL ROBLE COMERCIAL S.A DE C.V.
" COMPAÑÍA SALVADOREÑA "
ESTADO DE RESULTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006
"Expresados en dolares de los Estados Unidos de Norteamérica"

| | | |
|---|--------------|--------------------------|
| <u>INGRESOS</u> | | 1,751,950.64 |
| VENTAS | 1,751,950.64 | |
| <u>MENOS :</u> | | |
| <u>COSTOS DE VENTA</u> | | 884,661.77 |
| INV. INICIAL | 575,312.02 | |
| COMPRAS | 1,184,491.16 | |
| (-) INV.FINAL | 875,141.41 | |
| | | <u>867,288.87</u> |
| | | 706,354.02 |
| <u>GASTOS DE OPERACIÓN</u> | | |
| GASTOS DE VENTAS | 660,249.34 | |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 44,080.72 | |
| GASTOS FINANCIEROS | 2,023.96 | |
| | | <u>160,934.85</u> |
| <u>UTILIDAD ANTES DE EL IMPUESTO</u> | | |
| IMPUESTO SOBRE RENTA | | 43,005.21 |
| | | <u>117,929.64</u> |

F 
 SILVIA REGINA S. DE ZAPATA
 REPRESENTANTE LEGAL
 EL ROBLE COMERCIAL S.A DE C.V.

F 
 JULIO CESAR ORTEZ MARCILLA
 CONTADOR

F 
 OCHOA BENITEZ ROMERO ASOCIADOS S.A DE C.V.
 PABLO ALCIDES OCHOA
 SOCIO

EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V.
 Sociedad Comercial
 Calle 1 - 110-5
 (011) 250-1013

ANEXO No. 8.

BALANCE GENERAL 2006.

"EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V."
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

| | | |
|--------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| ACTIVOS | | \$1,547,978.03 |
| ACTIVO CORRIENTE | | |
| EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO | \$202,263.39 | |
| CUENTAS POR COBRAR | \$464,410.31 | |
| INVENTARIOS | \$875,141.41 | |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO | <u>\$6,162.92</u> | |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | \$168,346.42 |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | \$428,928.46 | |
| MOBILIARIO Y EQUIPO EN ARRENDAMIENTO | -\$261,150.74 | |
| EQUIPO DE TRANSPORTE PROPIO | -\$13,221.21 | |
| IVA CREDITO FISCAL | <u>\$13,789.91</u> | |
| TOTAL ACTIVO | | <u><u>\$1,716,324.45</u></u> |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | |
| PASIVO CORRIENTE | | \$1,075,763.29 |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR | \$1,055,923.03 | |
| IMPUESTOS POR PAGAR | <u>\$19,840.26</u> | |
| PASIVO NO CORRIENTE | | \$300,795.23 |
| OBLIGACIONES POR ARRENDAMIENTO | \$267,095.86 | |
| PRESTAMOS DE ACCIONISTAS | <u>\$33,699.37</u> | |
| PATRIMONIO | | \$339,765.93 |
| CAPITAL SOCIAL | \$11,428.57 | |
| UTILIDAD RESTRINGIDA | \$2,285.71 | |
| UTILIDAD NO RESTRINGIDA | \$208,222.14 | |
| UTILIDADES O PERDIDA DEL EJERCICIO | <u>\$117,829.51</u> | |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | <u><u>\$1,716,324.45</u></u> |

F

SILVIA REGINA S. DE ZAPATA
 REPRESENTANTE LEGAL
 EL ROBLE COMERCIAL S.A. DE C.V.

F

JULIO CESAR ORTEZ MARCELLA
 CONTADOR

F

OCHOA BENITEZ ROMERO ASOCIADOS S.A. DE C.V.
PABLO ALCIDES OCHOA
 SOCIO

