

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



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA  
DE DECISIONES DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PLÁSTICOS UBICADA EN EL ÁREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**SANTIAGO GUERRERO**

**MIRNA ORALIA MARTINEZ ALVARENGA**

**MARIA DE LOS ANGELES ZANCO MERINO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO (a) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OCTUBRE DE 2007**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMERICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez  
Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

### **Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes  
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid  
  
Docente Director : Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez  
Coordinador de seminario : Lic. Rafael Aristides Campos  
Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Octubre de 2007

San Salvador

El Salvador

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero dedicar este triunfo a mi esposa Maira e hijo André, que son la razón de ser de mi vida y que estuvieron a mi lado alentándome para alcanzar el título que hoy obtengo, a mi familia por haber inculcado los hábitos de estudio, a Dios por haberme dado la sabiduría y los conocimientos necesarios para salir adelante y a mis compañeras Mirna y Marielos por toda la comprensión que mostraron durante este proceso.

***Santiago Guerrero***

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

A mi padre Rubén Martínez por sus consejos y su apoyo incondicional y a mi Madre Catalina Martínez, porque mientras estuvo a mi lado compartió el sacrificio junto a mí y me alentó a seguir adelante y ahora se que desde el cielo se siente orgullosa de mi y comparte mi triunfo.

A mi esposo Eric por su comprensión y sus consejos que siempre recibí, a mi hijo que es mi inspiración y lo que me motiva a seguir adelante,

A mis tías que sin su apoyo y ayuda no hubiera iniciado el proyecto que hoy culmino.

A todos mis familiares, amigos y compañeros que cuando les pedí auxilio, siempre me brindaron su ayuda incondicionalmente.

***Mirna Oralía Martínez Alvarenga***

Doy gracias a Dios padre por haberme ayudado a recorrer el camino y poder alcanzar este triunfo que hoy dedico a la memoria de mi padre, y a mi amada madre Esperanza, quien siempre me dio ánimos para seguir adelante, a mi esposo Denis que ha sido mi mayor apoyo al brindarme su tiempo cariño y paciencia, y mis hijos Gabriel y Alejandro que han sido mi motivación, a mis hermanos y hermanas que estuvieron a mi lado.

También agradezco a todas aquellas personas que tuvieron frases de fe y aliento para darme, en los momentos difíciles de mi carrera.

***Maria de Los Ángeles Zanco Merino***

## INDICE

Resumen ejecutivo.....	i
Introducción.....	ii

### CAPITULO I "MARCO TEÓRICO SOBRE EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PLÁSTICOS UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR"

A. GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS.....	1
1. ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS.....	1
2. CONCEPTO.....	2
3. PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS.....	2
4. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.....	4
5. TIPOS DE PRESUPUESTOS.....	6
6. MÉTODOS PARA PRONOSTICAR VENTAS.....	7
7. ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PRESUPUESTO EN EL SALVADOR.....	8
a) Incidencia de factores económicos en el Presupuesto.....	8
b) El entorno económico y su relación con el sector comercio.....	9
B. FUNDAMENTOS BÁSICOS SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.....	11
1. Propósito de la planeación estratégica.....	11
2. Planeación formal e informal.....	12
3. El presupuesto y su relación con la planeación estratégica.....	13
4. La aplicación del presupuesto como herramienta para la toma de decisiones.....	14
5. Perfil del presupuesto aplicable al caso ilustrativo.....	15
C. ANÁLISIS DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL.....	17
1. Definición.....	17
2. Criterios de clasificación.....	17
3. Características de la mediana empresa.....	18
4. Gremiales que aglutinan la mediana empresa.....	21

### CAPITULO II "DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PRESUPUESTO (APLICACION O NO APLICACIÓN) Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PLÁSTICOS UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR"

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
a) GENERAL.....	24
b) ESPECIFICOS.....	24
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
3. HIPÓTESIS.....	25
a) General.....	25
b) Específicas.....	25
4. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA.....	25
a) Método de Investigación.....	25

b) Fuentes de información .....	25
c) Tipo de Investigación.....	26
d) Tipo de Diseño de Investigación .....	26
5. Definición del Universo .....	26
6. Tamaño de la muestra .....	26
7. Técnicas e instrumentos de recolección, presentación y análisis de datos.....	27
8. Presentación y análisis de resultados.....	27
B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PRESUPUESTO EN LA MEDIANA EMPRESA.....	55
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
1) CONCLUSIONES .....	58
2) RECOMENDACIONES.....	58

### CAPITULO III "PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO PARA LA EMPRESA DGM, S.A. DE C.V."

A. DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO PARA LA EMPRESA DGM, S.A. DE C.V. ....	60
a) IMPORTANCIA.....	60
b) GUIA PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO PARA LA EMPRESA "DGM, S.A. DE C.V." .....	60
1) Selección de la empresa modelo .....	60
2) Generalidades de la empresa tipo .....	61
a) Antecedentes.....	61
b) Datos actuales .....	61
3) Análisis Externo .....	61
a) Análisis del poder de las cinco fuerzas (Aplicado a "DGM, S.A. de C.V.").....	61
b) Macroambiente .....	63
4) Análisis Interno (Aplicado a DGM) .....	64
a) Función de mercado.....	64
b) Función Financiera.....	65
5) PLAN ESTRATEGICO.....	69
a) Formulación de la Misión y Visión.....	69
b) Formulación de Metas .....	70
c) Formulación de Estrategias.....	70
6) Presupuestos.....	71
B. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS PARA LA EMPRESA "DGM, S.A. DE C.V." .....	82
1. Recursos Humanos .....	82
2. Recursos Técnicos.....	82
3. Recursos Financieros .....	82
4. Cronograma.....	84

-BIBLIOGRAFIA

-ANEXOS

## RESUMEN

Los presupuestos, en muchos casos son utilizados únicamente como herramienta de control, pero en ningún momento son determinantes para la toma de decisiones, dejando a un lado los beneficios que se pueden obtener con la adecuada utilización de estos.

En la mediana empresa dedicada a la comercialización de productos plásticos, hay muchos empresarios u hombres de negocios que sostienen que manejan sus empresas con éxito sin la utilización de los presupuestos, sin embargo, en la forma de administrar las empresas, lo que realmente sucede, es que no se dan cuenta de que utilizan los ingredientes de los presupuestos para la toma de decisiones.

El sector en estudio se caracteriza porque un alto porcentaje de las empresas son de tipo familiar ó patriarcal, de tal manera que la toma de decisiones recae sobre el dueño o propietario del negocio, sin que éste vea la necesidad de un plan de trabajo que incluya la utilización real y adecuada de un presupuesto que contemple proyecciones o estimaciones de ventas, compras o gastos operativos, esto debido a que dicho empresario cuenta con una experiencia eminentemente empírica y apoya las decisiones en su criterio empresarial.

Es necesario recalcar que un elemento importante es el instinto del empresario, el cual se basa en el conocimiento del negocio a lo largo del tiempo, lo cual le permite conocer el comportamiento del mismo, por ejemplo conocer las fechas en que aumentan y disminuyen las ventas, lo anterior indica que para el empresario no se necesita de un presupuesto para tener éxito en la empresa. A partir de esta perspectiva, el empresario no ve la necesidad ni las ventajas de la utilización de un presupuesto, así como tampoco una proyección o planeación de las operaciones de su negocio, debido a que mientras el negocio sea exitoso, este empresario seguirá en esa misma línea.

Pero ¿Qué pasa si el empresario se ve en la necesidad de crecer o de corregir sus errores en caso que el negocio pierda el éxito alcanzado?, Posiblemente ante tal situación, el empresario si tenga la necesidad de recurrir a la utilización del presupuesto como solución a sus problemas.

Partiendo de los problemas a los que actualmente se enfrenta el sector de productos plásticos en una economía globalizada y las características de las empresas en estudio, se optó por llevar a cabo este trabajo de investigación, el cuál pone al alcance del empresario el diseño de un sistema de presupuesto que le permita tomar decisiones que lo ayuden a alcanzar los objetivos trazados.

El trabajo de investigación inicia en su primera fase definiendo orígenes del presupuesto así como la relación de esta herramienta con el entorno económico, es importante mencionar que se incluye los diferentes tipos de presupuestos, los fundamentos básicos sobre la aplicación de estos y su aplicación como herramienta para la toma de decisiones.

El objetivo general es demostrar que el presupuesto constituye una excelente herramienta que facilita la toma de decisiones, para lograrlo se definieron objetivos específicos como son el plantear un marco teórico que constituya un aporte sólido para el desarrollo integral de la investigación, realizar un diagnóstico del conocimiento y la importancia que tiene el presupuesto en el sector en estudio, demostrar las ventajas de esta herramienta y diseñar una guía práctica de la aplicación del presupuesto.

La metodología utilizada está basada en la Síntesis, la cuál permitió identificar a 22 empresas sujetas de estudio a través del censo como herramienta, diseñando una encuesta de 30 preguntas para obtener la información sujeta de análisis, complementando la información con entrevistas a dueños o encargados del negocio.

Es importante recalcar que de las 22 empresas estudiadas, la mayoría no utiliza el presupuesto para la toma de decisiones, en este sentido la utilización del presupuesto se vuelve escasa en este sector, limitando su utilización a 5 empresas. Para estas empresas es muy distinto, planean sus actividades de manera coordinada, orientadas a los objetivos y metas trazadas en un período determinado. De esta manera evitan encontrarse con problemas que pueden poner en riesgo la posición y situación financiera de la empresa.

Como resultado de la investigación se determinó que las empresas que no utilizan formalmente los presupuestos para la toma de decisiones, si están en la disposición de implementarlos, poniendo de manifiesto la importancia que actualmente tiene esta herramienta, esto se debe a que los empresarios necesitan tener una visión clara del negocio.

Las empresas están experimentando un problema de liquidez en el mercado y esto se pone de manifiesto cuando los resultados demuestran que las empresas del sector en estudio tienen como objetivo principal la supervivencia en el mercado, por lo tanto el presupuesto es el más indicado para combatir un problema que tanto preocupa a las empresas.

El trabajo concluye con la propuesta de un diseño de presupuesto que le permita a la persona encargada de la toma de decisiones tener los elementos necesarios para orientar todo su esfuerzo en alcanzar sus objetivos de una manera eficiente, para esto se utilizó una empresa modelo (DGM, S.A. de C.V.) que contara con las características aplicables al trabajo de investigación. Se desarrolló un análisis interno y externo de la empresa con su medio ambiente, así como un análisis financiero que permitió identificar las oportunidades de esta empresa en el mercado

Se elaboró un plan estratégico para la empresa tipo que contó con los elementos de la misión, visión, formulación de metas, formulación de estrategias, presupuestos modelo de ventas, compras y gastos, así como las respectivas políticas, culminando con estados financieros proyectados y un plan de implementación del diseño de presupuesto propuesto para el horizonte de planeación.



## INTRODUCCIÓN

El presente documento es el resultado de una investigación cuyo enfoque principal son las medianas empresas que se dedican a la comercialización de productos plásticos y que están ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, proponiendo el diseño de un sistema de presupuestos que facilite la toma de decisiones al empresario o encargado del negocio.

El trabajo ha sido estructurado en tres capítulos. En el capítulo uno se presenta el marco teórico, el cual contiene los orígenes de los presupuestos, conceptos, principios, clasificación, etc., también se encuentran las características de la mediana empresa así como las diferentes gremiales que las aglutinan.

El capítulo dos contiene todo lo referente a la investigación de campo, los objetivos de la investigación, planteamiento del problema, metodología de la investigación, tabulaciones y gráficas de las encuestas realizadas, análisis e interpretación de los resultados, así como las conclusiones y recomendaciones en base al resultado obtenido.

Finalmente el capítulo tres contiene la descripción de la empresa tipo que sirve como modelo para desarrollar el diseño del sistema de presupuestos, exponiéndose sus antecedentes y datos actuales, también se diseñó el plan estratégico para la empresa modelo. Así como también incluye el análisis del poder de las cinco fuerzas y el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Además de lo anterior, este capítulo desarrolla la propuesta del diseño de un sistema de presupuestos para la empresa modelo, y finalmente se incluyen las proyecciones financieras de la empresa donde se realizan los presupuestos operativos hasta llegar al estado de resultados y balance general proyectados además de ello se hizo el cálculo del punto de equilibrio que es el nivel de ventas en que la empresa no tiene ganancias ni pérdidas operativas.

## **A. GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS**

### **1. ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS**

“El presupuesto como herramienta de planificación y control, tuvo el origen de sus fundamentos teóricos y prácticos a finales del siglo XVIII, más específicamente en el sector gubernamental británico, cuando éste presentaba al Parlamento los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Técnicamente la palabra presupuesto proviene del francés antiguo “Bougette” que significa Bolsa. Con el transcurrir del tiempo, el sistema inglés trató de perfeccionar el término definiéndolo como Budget que en nuestro idioma se denomina Presupuesto. En términos prácticos, el presupuesto es adoptado por los sectores gubernamentales de Francia y Estados Unidos a inicios de la segunda década del siglo XVIII y éste es adoptado como el elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar la eficacia en el funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Después de la Primera Guerra Mundial (1914-1917), el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destinó recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operaciones determinado. La utilización del presupuesto despertó interés en el sector privado por ser una excelente herramienta para el control presupuestario, y en el sector público de los Estados Unidos, incluso se ha llegado a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional, la cual rige la gestión gubernamental”<sup>1</sup>

A partir de lo anterior, se puede observar que la evolución de la técnica presupuestaria, es tal, que se hizo necesario definir principios básicos que rigieran al sistema, para lo cual se llevó a cabo en Ginebra (Suiza) el primer simposio internacional de control presupuestario, dándose dicho acontecimiento en el año de 1930. En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema BASE CERO, todo ello para tratar de solucionar problemas como la improvisación y los desembolsos innecesarios.

---

<sup>1</sup> Bourbano Ruíz Jorge E. “Presupuestos”, Enfoque Moderno de Planeación y control de recursos

El papel desempeñado por los presupuestos, señala que los pronósticos de las diferentes actividades del negocio pueden ayudar a prevenir situaciones de insolvencia, resolver a tiempo problemas de liquidez y de evaluar cualquier inversión. Lo anterior lleva al presupuesto a constituirse en uno de los instrumentos más valiosos en poder de la dirección financiera de cualquier organización para resolver los diversos problemas que conlleva la toma de decisiones.

El presupuesto destaca la existencia de información histórica, de la cual no se puede prescindir al efectuar los pronósticos que se necesiten, es importante recalcar que esto no implica que los hechos tiendan a repetirse, sino que sirven de base para establecer una relación con una determinada variable para tomar una decisión sobre su comportamiento.

## **2. CONCEPTO**

Es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adaptación de estrategias necesarias para lograrlos. <sup>2</sup>

## **3. PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS<sup>3</sup>**

1. Programación: Se desprende de la propia naturaleza del presupuesto y sostiene que éste -el presupuesto- debe tener el contenido y la forma de la programación

a) Contenido: establece que deben estar todos los elementos que permitan la definición y la adopción de los objetivos prioritarios. El grado de aplicación no está dado por ninguno de los extremos, pues no existe un presupuesto que carezca completamente de una base programática, así como tampoco existe uno en el que se hubiese conseguido la total aplicación de la técnica.

b) Forma: en cuanto a la forma, con él deben explicitarse todo los elementos de la programación, es decir, se deben señalar los objetivos adoptados, las acciones necesarias a efectuarse para lograr esos objetivos; los recursos humanos, materiales y servicios de terceros que demanden esas acciones así como los recursos monetarios necesarios que demanden esos recursos.

2. Integración: en la actualidad, la característica esencial del método de presupuesto por programas, está dado por la integración en su concepción y en su aplicación en los hechos. El presupuesto no sería realmente programático si no cumple con las condiciones que imponen los cuatro enfoques de la

---

<sup>2</sup> Bourbonno Ruíz Jorge E. "Presupuestos" Enfoque moderno de planeación y control de recursos

<sup>3</sup> Presupuestos: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

integración. Es decir, que el presupuesto debe ser:

- a. Un instrumento del sistema de planificación;
- b. El reflejo de una política presupuestaria única;
- c. Un proceso debidamente vertebrado; y
- d. Un instrumento en el que deben aparecer todos los elementos de la programación.

3. Universalidad: dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él.

Naturalmente que la amplitud de este principio depende del concepto que se tenga de presupuesto. Si este sólo fuera la expresión financiera del programa de gobierno, no cabría la inclusión de los elementos en términos físicos, con lo cual la programación quedaría truncada.

En la concepción tradicional se consideraba que este principio podía exponerse cabalmente bajo la "prohibición" de la existencia de fondos extrapresupuestarios.

4. Exclusividad: en cierto modo este principio complementa y precisa el postulado de la universalidad, exigiendo que no se incluyan en la ley anual de presupuesto asuntos que no sean inherentes a esta materia. Ambos principios tratan de precisar los límites y preservar la claridad del presupuesto, así como de otros instrumentos jurídicos respetando el ámbito de otras ciencias o técnicas. No obstante, de que en la mayoría de los países existe legislación expresa sobre el principio de exclusividad, en los hechos no siempre se cumplen dichas disposiciones legales.

5. Acuciosidad: para el cumplimiento de esta norma es imprescindible la presencia de las siguientes condiciones básicas en las diversas etapas del proceso presupuestario:

- a) Profundidad, sistema y organización en la labor técnica, en la toma de decisiones, en la realización de acciones y en la formación y presentación del juicio sobre unas y otras, y
- b) Sinceridad, honestidad y precisión en la adopción de los objetivos y fijación de los correspondientes medios; en el proceso de su concreción o utilización; y en la evaluación de nivel del cumplimiento de los fines, del grado de racionalidad en la aplicación de los medios y de las causas de posibles desviaciones.

6. Claridad: este principio tiene importancia para la eficiencia del presupuesto como instrumento de gobierno, administración y ejecución de los planes de desarrollo socio-económicos. Es esencialmente

de carácter formal; si los documentos presupuestarios se expresan de manera ordenada y clara, todas las etapas del proceso pueden ser llevadas a cabo con mayor eficacia.

7.Especificación: este principio se refiere, básicamente, al aspecto financiero del presupuesto y significa que, en materia de ingresos debe señalarse con precisión las fuentes que los originan, y en el caso de las erogaciones, las características de los bienes y servicios que deben adquirirse.

8.Periodicidad: este principio tiene su fundamento, por un lado, en la característica dinámica de la acción estatal y de la realidad global del país, y, por otra parte, en la misma naturaleza del presupuesto.

9. Continuidad: se podría pensar que al sostener la vigencia del principio de periodicidad se estuviera preconizando verdaderos cortes en el tiempo, de tal suerte que cada presupuesto no tiene relación con los que le antecedieron, ni con los venideros. De ahí que es necesario conjugar la anualidad con la continuidad, por supuesto que con plenos caracteres dinámicos.

10. Flexibilidad: a través de este principio se sustenta que el presupuesto no adolezca de rigideces que le impidan constituirse en un eficaz instrumento de: Administración, Gobierno y Planificación.

11.Equilibrio: este principio se refiere esencialmente al aspecto financiero del presupuesto aún cuando éste depende en último término de los objetivos que se adopten; de la técnica que se utilice en la combinación de factores para la producción de los bienes y servicios de origen estatal; de las políticas de salarios y de precios y en consecuencia, también del grado de estabilidad de la economía.

#### **4. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS**

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista<sup>4</sup>

- Según la flexibilidad
- Según el período que cubran
- Según el campo de aplicación en la empresa
- Según el sector en el que se utilicen.

---

<sup>4</sup>Bourbano Ruiz Jorge E., "Presupuestos", Enfoque moderno de planeación y control de recursos

➤ **Según la flexibilidad**

• Flexibles

Este tipo de presupuesto muestra los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones comerciales. Se elaboran para diferentes niveles, su principal característica es que se ajustan a cualquier circunstancia en el momento oportuno.

• Rígidos

Por lo general, se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. Permiten efectuar un control anticipado sin considerar manifestaciones externas propias de la región donde opera la empresa

➤ **Según el período que cubran**

• A Corto Plazo

Este tipo de presupuesto se planifica para cumplir con el ciclo de operaciones de la empresa para un año específico.

• A Largo Plazo

Los planes de desarrollo de las empresas se ubican en este campo. Las consideraciones económicas, como la generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, fortalecimiento del mercado de capitales y la apertura de mercados internacionales, son algunos de los aspectos que se pretenden cubrir en el presupuesto a largo plazo.

➤ **Según el campo de aplicación en la empresa**

• De operación o económicos

Incluye la presupuestación de rubros económicos como ventas, compras, uso de materiales, mano de obra y gastos operacionales, para períodos posteriores al de la elaboración, generalmente se resume en un Estado de Resultados proyectado.

• Financieros

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance, son representativos de este tipo de presupuestos, el de Tesorería y el de Erogaciones Capitalizables.

➤ **Según el sector en que se utilicen**

• Sector público

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

### Características

- Interviene en todas las actividades económicas, políticas y sociales del país
  - Toma en cuenta el Producto Interno Bruto para saber como está la economía
  - Es el principal movilizador de la administración del sector público y alrededor del presupuesto se desenvuelve gran parte de la vida económica
  - Influye en el desarrollo de las actividades productivas y financieras, contribuyendo además en el bienestar económico y social.
- Sector privado

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales, dirigido a cumplir una meta prevista expresada en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones.

### Características

- Se elabora con la finalidad de minimizar costos y maximizar ganancias
- No son del conocimiento público
- Son flexibles ya que pueden adaptarse a los requerimientos de la administración

## 5. TIPOS DE PRESUPUESTOS

A continuación se mencionan algunos tipos de presupuestos<sup>5</sup>:

- **Presupuesto de Ventas**

Presenta la cifra más viable para su realización de acuerdo al plan gerencial, es decir que el presupuesto de ventas es desarrollado por la administración para usarse como un compromiso para alcanzar una meta para el negocio.

- **Presupuesto de compras**

Presupuesto que indica los bienes y servicios que la organización espera consumir durante el plazo del presupuesto.

---

<sup>5</sup> Welsch A. Glenn, Milton W. Ronald, Gordon N. Paul "Planificación y Control de Utilidades" Prentice Hall 1990

- **Presupuesto de Gastos operativos**

Es el presupuesto que incluye aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa. Su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular.

- **Presupuesto de efectivo**

Es el estado que muestra la posición financiera estimada, señalando los ingresos y egresos de dinero que se pronostica habrá de operarse en un período presupuestado.

- **Presupuesto de capital**

Es una lista valorizada de los proyectos que se presumen convenientemente realizables para la adquisición de nuevos activos fijos y el costo estimado de cada proyecto.

- **Presupuesto base cero**

Es un proceso operativo de planeamiento y presupuestación que requiere de cada fuente justificar sus requerimientos presupuestarios desde cero sin basarse en períodos anteriores, es decir, que se le da un tratamiento como una operación totalmente nueva.

## 6. MÉTODOS PARA PRONOSTICAR VENTAS<sup>6</sup>

- **Métodos no estadísticos**

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

- **Métodos estadísticos**

- **Método de tendencias**

Tiene como requerimiento el uso de datos históricos para seleccionar un año base que sea típico

- **Método incremental**

No necesita ninguna fórmula estadística, es estadístico porque se basa en datos cronológicos, es decir, hace uso de la regla de tres.

---

<sup>6</sup> Welsch A. Glenn, Milton W. Ronald, Gordon N. Paul "Planificación y Control de Utilidades" Prentice Hall 1990



➤ **Método de mínimos cuadrados**

Para el cálculo de las ventas se hace uso de las fórmulas de línea recta:  $Y = a + b(x)$  para proyectar las ventas

➤ **Método de análisis de correlación**

Se correlacionan únicamente 2 variables, la dependiente y la independiente y partiendo del resultado del uso de la fórmula se determina si hay o no relación entre las dos variables en estudio.

➤ **Método de combinación de factores**

Este método es el más completo debido a que se combinan varios factores como por ejemplo factores económicos, administrativos o factores de ventas. Estas variables se toman en cuenta para pronosticar las ventas del período requerido.

Es importante mencionar que este método es el utilizado en el caso ilustrativo del capítulo III.

## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PRESUPUESTO EN EL SALVADOR

### a) Incidencia de factores económicos en el Presupuesto

El análisis de los factores económicos que componen la economía del país, le permiten a la empresa ubicarse en el mercado, por ello, es importante evaluar como estos factores afectan a la empresa a partir del sector en que se encuentra y más específicamente a las condiciones internas de la empresa.

Lo anterior obliga a reconocer que los presupuestos como componentes internos de la empresa se ven afectados de diversas maneras por dichos factores, tanto en su elaboración como en su desarrollo y cumplimiento, pero más importante aún, a la hora de tomar decisiones financieras que afecten el normal desarrollo de las operaciones de la empresa.

Las variables económicas inciden directa o indirectamente sobre la estructura de costos (forma parte de la inversión, puede recuperarse) y gastos operativos (activos gastados para obtener ingresos, disminuyen la participación del dueño, no se recuperan)<sup>7</sup>, por ello, deben considerarse al fijar los precios de venta. De la misma manera, las perspectivas de las autoridades económicas en cuanto a la inflación o las tasas de interés son de obligatoria consulta. Asimismo, la evaluación del sector

---

<sup>7</sup> Gerardo Guajardo Cantú "Contabilidad Financiera" Mcgraw-Hill 1992

económico donde interviene cada empresa sienta las pautas al desarrollo de nuevos productos con la consolidación comercial o con la canalización de recursos hacia los sectores más rentables. Además es innegable que el dinamismo del mercado recibe la influencia del poder de compra de los consumidores y que las políticas económicas instauradas para permitir la libre competencia en naciones dirigidas con los preceptos propios de la globalización afectan las decisiones sobre la calidad de los productos.

Las proyecciones que conforman los presupuestos son afectadas positiva o negativamente por los factores económicos, dependiendo si cada factor en particular mejora o dificulta las operaciones futuras de la empresa. Tomando en cuenta lo anterior, puede decirse que factores como la inflación y el alza en las tasas de interés, generan cierta restricción en la elaboración y ejecución del presupuesto, ya que pueden en realidad disminuir los resultados esperados por la empresa. Por ejemplo un alza en los precios de los productos básicos puede hacer que disminuyan las ventas debido al impacto que tiene en el poder adquisitivo de los consumidores, un aumento de las tasas de interés bancario puede ocasionar una restricción en el financiamiento externo de la compañía y un alza en las tasas de interés por las ventas que se hacen al crédito, ocasionará que se experimente una disminución en las mismas.

Existen factores que pueden mejorar los resultados esperados de la empresa y entre estos pueden mencionarse una disminución de aranceles de importación o un acuerdo comercial que genere empleos, esto permitiría tener mejor rentabilidad en el negocio. Por ejemplo las empresas importadoras experimentarían una disminución en sus costos con la disminución de los aranceles, un acuerdo comercial generaría empleos y esto aumentaría el ingreso de los consumidores, lo cual puede medirse con el impacto en las ventas.

#### **b) El entorno económico y su relación con el sector comercio**

El entorno económico tiene una influencia directa sobre la elaboración, desarrollo y cumplimiento del presupuesto, pero además, sobre la toma de decisiones financieras de las empresas. A continuación se mostrará la influencia de algunas de las variables económicas sobre el presupuesto.

##### **➤ Inflación:**

Al elaborar el presupuesto se debe considerar el índice inflacionario como factor que influye sobre las operaciones de la empresa y más directamente sobre los precios de los productos y el poder de compra de las personas, lo cual afecta los pronósticos de venta.

➤ **Devaluación:**

Esta influye directamente sobre las proyecciones de compras, ventas y gastos operativos, sin embargo es importante mencionar que en el país no se da la devaluación por efecto de un tipo de cambio fijo, lo cual genera una estabilidad monetaria.

➤ **Política fiscal:**

El área fiscal es de considerable importancia para la elaboración de los presupuestos, ya que representa la estimación de posibles desembolsos, los cuales no solo dependen de sus ventas o ingresos sino también de sus compras o egresos.

➤ **Regulaciones laborales:**

Estas se consideran en la presupuestación de los gastos operativos, más específicamente de las obligaciones laborales tales como sueldos, vacaciones, aguinaldos, pasivo laboral y posibles contrataciones adicionales de personal ante las necesidades de crecimiento o expansión de los mercados.

Estos factores son importantes para el presupuesto operativo porque delimitan la necesidad de la implementación de esta herramienta para la toma de decisiones y el mejor funcionamiento del negocio, puesto que la omisión de cualquiera de estos factores al momento de elaborar un presupuesto operativo tendría considerables consecuencias en el desarrollo del negocio, como también en el impacto de las decisiones. Adicionalmente a lo anterior, debe tomarse en cuenta que los presupuestos se elaboran sobre datos de un período anterior, como por ejemplo el índice inflacionario, sin embargo el valor de estos factores puede variar constantemente y esto genera variaciones en el cumplimiento del presupuesto.

## B. FUNDAMENTOS BÁSICOS SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS<sup>8</sup>

### 1. Propósito de la planeación estratégica

La planeación estratégica puede definirse como el proceso de gestión administrativa, cuyo objetivo es convertir la visión en realidad.

Considerados desde una perspectiva histórica, los objetivos de la planeación estratégica son muy importantes, estos objetivos son los siguientes:

- ❖ Mejorar las decisiones operativas
- ❖ Delegar autoridad y responsabilidad
- ❖ Comunicación

Una perspectiva más actualizada de la planeación estratégica comprende los siguientes factores:

- ❖ Asignar recursos
- ❖ Crear un enfoque estratégico bien definido
- ❖ Forjar el compromiso de la administración

#### ❖ **Asignar Recursos**

Este factor se aplica tanto a los recursos humanos, financieros y materiales. En la planeación es común excederse en la asignación de recursos, en particular de recursos financieros. La planeación estratégica no debe utilizarse para negar el acceso a financiamiento, esto solamente debe hacerse cuando la empresa no cuenta con solidez empresarial.

#### ❖ **Crear un Enfoque Estratégico bien definido**

El logro de un consenso administrativo mediante una comprensión compartida del ambiente externo y de la posición competitiva constituye un objetivo fundamental de la planeación efectiva. La planeación se convierte en un proceso de aprendizaje compartido para la gestión empresarial.

---

<sup>8</sup> Reginald L. Jones "Presupuestos" Clave de Planeación y Control, CECSA

### ❖ **Forjar el compromiso de la Administración**

El objetivo de un enfoque estratégico bien definido es un compromiso administrativo o la determinación de convertir en realidad la misión y metas a largo plazo de la entidad. No puede exagerarse la importancia de esta decisión de producir una visión compartida. Todos los demás propósitos de la planeación apoyan y se subordinan a este objetivo final.

Es importante mencionar que en la mediana empresa del sector comercio, la mayoría de las empresas no realizan una planeación estratégica para controlar las operaciones del negocio.

## **2. Planeación formal e informal**

Si bien la planeación es la función más fundamental del liderazgo, no siempre es de carácter formal. Aunque el método tácito e informal de la planeación tiene cierto atractivo en términos de flexibilidad y ausencia de burocracia, contiene ciertas debilidades abrumadoras en términos de ambigüedad, falta de consenso y compromiso con la consecuente pérdida de energía administrativa. La planeación es la función primordial del líder, el cual no puede eludir ni evitar las implicaciones de largo alcance de sus decisiones o acciones. En este sentido, el líder siempre planifica, de una u otra manera, formal o informalmente.

La planeación no debe formalizarse de la misma manera en empresas que compiten esencialmente en una sola línea de productos y empresas que lo hacen en varias líneas de productos y en distintos mercados. Los factores de distribución geográfica también deben tomarse en cuenta.

Es importante mencionar que una vez que se establece la visión, la misión, los objetivos y se definen las estrategias a utilizar para alcanzar metas y objetivos, el presupuesto es una excelente herramienta para medir el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la empresa.

Debe tomarse en cuenta que una empresa que utiliza una planeación estratégica formal obtendrá mayores beneficios que una empresa que no la implementa formalmente, en el sentido de que la información que se utiliza para la planeación toma en cuenta factores que tienen una influencia significativa en el presupuesto. Por lo general el conocimiento del negocio es el factor utilizado por las empresas que no utilizan la planeación de manera formal y esto los lleva a omitir variables que afectarán significativamente el presupuesto.

### 3. El presupuesto y su relación con la planeación estratégica

“En la actualidad los presupuestos, al igual que muchas herramientas que son utilizadas para la medición del cumplimiento de metas, necesitan de una planeación o estar formando parte de una planeación, en la cual deben tomarse en cuenta elementos como la visión, misión y las estrategias empresariales”<sup>9</sup>, los cuales serán la base para enfocar las proyecciones de las operaciones del negocio que permitan alcanzar los objetivos de la entidad en un período determinado. Dichos elementos se desarrollan a continuación.

Una empresa que no es capaz de explicar su misión y la visión del futuro, difícilmente tendrá una estrategia empresarial definida, ya que ésta se caracterizará por la desorganización, desincronización y sin objetivos claros. En la actualidad son pocas las empresas que enlazan la visión del futuro, con la misión del presente, esta última debe definir la interrelación entre la organización y sus clientes, proveedores, empleados, accionistas, etc.

La Misión debe ser un compromiso contraído por todos en la organización, difundida y conocida en todas las áreas de la empresa, para lograr con ello que todos vayan en la misma dirección.

La Visión implica un examen permanente de la organización, frente a sus clientes, su competencia, su cultura, diferenciando entre lo que es hoy, y aquello que se desea ser en el futuro, frente a su capacidad de respuesta. Es importante mencionar que el proceso de visualizar el futuro, implica establecer la visión.

La Estrategia Empresarial será el patrón, el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y que establece la secuencia coherente de acciones a realizar.

Los objetivos empresariales mínimos que debe tener una empresa son la supervivencia, crecimiento y utilidades, diseñados en el esquema global de la estrategia empresarial.

Los objetivos antes mencionados se verán afectados por influencias del medio en que se desarrolla la entidad, pudiendo ser estas de índole económica, tecnológica, social, política, etc.

Generalmente se afirma que las funciones fundamentales de la gestión administrativa son las siguientes: Planeación, Organización, Dirección (o motivación) y Control. Algunas personas cuestionan que la dirección, o la motivación, sea una función fundamental, y cual de las dos funciones es la más indicada, sin embargo, no se discute mucho sobre planeación, organización y control.

---

<sup>9</sup> Quingley V. Joseph, “Visión y objetivos empresariales”

Se considera que la planeación es la función administrativa primordial y más importante de un líder. Del mismo modo, la formulación de la visión y los valores, constituyen el primer paso y el más importante de la planeación.

Una empresa no debe hacer planes en torno a la organización actual; por el contrario, debe organizarse alrededor de la estrategia o plan general de la empresa. La planeación antecede a la organización. De igual manera, el control es una etapa clave en la verificación de la implementación de las modificaciones del plan. Por tanto, la planeación viene primero, no solo en términos temporales sino en lógica e importancia.

La planeación estratégica se realiza con el propósito de efectuar una relación entre la visión corporativa y el proceso de planeación día a día y la toma de decisiones que surge a partir de ella.

La planeación no se considera como un ejercicio futurista o académico. No se trata del futuro, se trata de hoy y, lo que es más importante se trata de las decisiones de hoy. Esta perspectiva plantea que la planeación no apunta a las decisiones futuras, sino a la proyección futura de las decisiones de hoy.

#### **4. La aplicación del presupuesto como herramienta para la toma de decisiones**

La toma de decisiones se entiende como la culminación del análisis de los resultados de las operaciones generales de la empresa y donde se evalúan las posibles soluciones a los problemas operativos, es decir, es la etapa final del proceso de análisis global de la empresa, en donde el empresario o persona encargada de las decisiones utiliza su criterio o conocimiento del negocio para el desarrollo y evolución del mismo, considerando toda la información disponible, proporcionada por los presupuestos operativos.

El presupuesto operativo proporciona toda la información necesaria para que el empresario se forme una perspectiva de la situación de su empresa en general y los caminos a seguir para las posibles soluciones de sus problemas y maximización en la utilización de sus recursos, sirve también de parámetro comparativo en algunos casos con el sector al que le compete, para medir su rentabilidad. Al comparar el presupuesto operativo con los datos reales se pueden mostrar las variaciones resultantes de las distintas operaciones del negocio, como por ejemplo:

- El presupuesto de compras, le muestra al empresario o persona encargada de la toma de decisiones, las variaciones en cuanto al volumen de compras y consecuentemente del volumen de inventarios; así como el estancamiento de estos y su baja rotación, de esto se deriva la necesidad de analizar las compras y los costos del negocio. La diversidad de alternativas de proveedores y de productos sustitutos, influye en la disminución de costos y aumento de la rotación de los inventarios.
- El presupuesto de ventas, refleja la comparación de lo real con las proyecciones de ventas del período, en donde el empresario debe considerar las proyecciones de compras, las cuales alimentan el inventario de la compañía,
- El presupuesto de gastos refleja la comparación de lo real y lo estimado, lo cual es de vital importancia para las proyecciones de efectivo del periodo, dependiendo de sus ingresos en las ventas y su repercusión en los gastos como por ejemplo incrementos en gastos administrativos al proyectar algún crecimiento en el personal o un aumento en los salarios como necesidad de crecimiento de la planta. La influencia de los gastos de compras es algo sensible en los niveles de ingreso, por lo que la decisión tomada por el empresario será el reflejo de sus necesidades expresadas en el presupuesto de gastos.

### **5. Perfil del presupuesto aplicable al caso ilustrativo**

Tomando como base la parte teórica planteada anteriormente, es necesario definir tres elementos necesarios en la investigación:

- El negocio básico
- El tipo de presupuesto a considerar en la investigación
- Aplicación del presupuesto operativo en la toma de decisiones

Se define el negocio básico como: Aquella actividad principal sobre la cual se desarrollan las operaciones de una empresa, y que representa su principal fuente de ingresos. Por lo que para esta investigación se considera como negocio básico de la mediana empresa del sector comercio la Compra y Venta de Bienes.



El tipo de presupuesto a utilizar en la investigación será un **presupuesto de operación que sea flexible y para un período de corto plazo**. El presupuesto se podrá ajustar dependiendo de las necesidades que refleje el análisis del sector comercio de la mediana empresa.

Definiendo el tipo y características del presupuesto a utilizar, se pueden determinar los beneficios que la mediana empresa del sector comercio, puede obtener con la utilización de este tipo de presupuesto, ya que le permite comparar los resultados reales con lo presupuestado y sobre esto se pueden tomar decisiones en cualquier momento, ya sea en lo referente a costos, aumentar ventas, disminuir gastos, aumentar o disminuir compras, aumentar o disminuir personal, etc.

El presupuesto operativo tiene ciertas características que hacen que la información que presenta sea relevante para la toma de decisiones. Estas características son:

- Oportuno. El hecho de que los presupuestos son proyecciones, permite anticiparse a situaciones operativas determinadas, y aplicar correcciones oportunas.
- Flexible. El presupuesto operativo en ningún momento es una camisa de fuerza para la empresa y tiene la factibilidad de permitir cambios prudentes de acuerdo al cumplimiento de metas establecidas en la planeación de resultados.
- Razonable. El presupuesto operativo permite hacer estimaciones razonables de las operaciones básicas del negocio. La información financiera que presenta está acorde a las necesidades del negocio y a sus recursos, sin llegar a sobrestimar las necesidades y capacidades de la empresa.
- Confiable. El presupuesto operativo debe contener información confiable, la cual se logra a partir del hecho que las proyecciones se hacen con base en los datos o estimaciones de períodos anteriores.
- Proyectable. El presupuesto operativo tiene la capacidad de proyectar la empresa hacia el futuro, para poder tener una visión comparativa de las expectativas del negocio, es decir un parámetro de medición.

- **Objetivo.** el presupuesto operativo permite establecer objetivos reales, permite tomar conciencia de las necesidades de la empresa y la capacidad de solución de sus problemas sin formarse expectativas falsas de los resultados de la empresa

Lo anterior demuestra la importancia de un presupuesto y los puntos a considerar a la hora de elaborarlo y su aplicación en la toma de decisiones. A través del presupuesto el empresario tiene un bosquejo de la verdadera situación de su empresa, y de los puntos que debe considerar como fortalezas o debilidades para aplicar las correcciones necesarias; todo esto, a partir de las alternativas de solución que surgen del análisis de las situaciones y necesidades específicas.

## **C. ANÁLISIS DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL**

### **1. Definición**

Dentro del análisis del sector comercio, se dedica un apartado para la mediana empresa, la cual se define de la siguiente manera:

“Es la unidad económica, jurídica y social formada por recursos humanos, materiales, técnicos y financieros bajo la dirección, responsabilidad y control de personas; cuya función es la creación de utilidades mediante la comercialización de bienes y/o servicios, cuyo objetivo estará determinado por el sistema económico en el que se encuentra inmerso”<sup>10</sup>.

### **2. Criterios de clasificación**

Tomando como base los estudios realizados sobre los criterios de clasificación para la mediana empresa, se presentan a continuación los Criterios de orden Cuantitativo y Cualitativos:

#### **Criterios Cuantitativos:**

##### **➤ Criterio de personal empleado**

La mediana empresa se define como aquella que emplea de 20 a 99 empleados.

##### **➤ Criterio del valor de los activos**

Se define como aquella que posee activos entre \$34,285.72 hasta \$228,571.43 de Dólares<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Bourbano Ruíz Jorge E. “Presupuestos”, Enfoque Moderno de Planeación y control de recursos

<sup>11</sup> Boletín Estadístico Fundación Salvadoreña para el Desarrollo de El Salvador (Fusades) 2000

➤ **Criterios Cualitativos:**

Este criterio se fundamenta en el tipo de dirección y el grado de personalización de las relaciones patrono-trabajador y patrono-cliente, en esta categoría se analiza la capacidad para resolver conflictos laborales, lo cual se limita al gerente o propietario, sin que se vea la necesidad de la descentralización.

En la actualidad, la mediana empresa del sector comercio ha experimentado cierto grado de dificultad para solucionar los problemas que de una u otra manera afectan los resultados de la entidad, es por ello que se hace necesario encontrar alternativas de solución a situaciones tales como:

- Problemas de crecimiento
- Control de operaciones básicas ( Ventas, Compras y Gastos)
- Deficiencias de Liquidez, Rentabilidad y Financiamiento

Las empresas del sector comercio se caracterizan principalmente por una centralización en la toma de decisiones, lo cual dificulta el encontrar soluciones a los problemas anteriormente citados.

La perspectiva de la mediana empresa a nivel empresarial, refleja serias deficiencias en el manejo de la información financiero-contable, en el sentido de que ésta puede utilizarse para medir el alcance de las metas de la empresa, cumplir con las medidas de control, establecer parámetros de crecimiento en cuanto a sus recursos, como medida de corrección de sus operaciones financieras, etc, por lo tanto es importante prestar la debida atención a dicha fuente de información.

La mediana empresa puede implementar medidas de corrección a sus problemas, pero no cuenta con la asesoría necesaria para encontrarles solución, ello se ve reflejado en los resultados que las empresas obtienen. Las soluciones que se planteen deben implementarse oportunamente y no cuando el negocio ya se encuentra en estado crítico.

### **3. Características de la mediana empresa**

A continuación se presentan las características que identifican a la mediana empresa del sector comercio<sup>12</sup>:

**Características positivas:**

- Flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevos productos.
- La tenacidad y voluntad de prosperar como unidad productiva.

---

<sup>12</sup> Páña electrónica [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

- La orientación hacia la distribución de bienes demandados por las mayorías y su capacidad de buscar nuevos mercados.

**Características negativas:**

- Manejo familiar de las empresas y carencia de una visión de lo que implica el proceso de globalización.
- Falta de coordinación entre las instituciones de apoyo al sector, inexistencia de un mercado de servicios empresariales adecuado para la mediana empresa.

La situación económica actual presenta el fenómeno de la globalización como causante de oportunidades y amenazas para cada sector de la economía, en el sentido de que dicho modelo económico es una amenaza porque obliga a las empresas a ser altamente competitivas en un mercado en que no todas las empresas gozan de las mismas condiciones y es una oportunidad porque permite a empresas ampliar sus mercados.

Estas empresas presentan características particulares en su organización, las cuales están en concordancia con los eminentes cambios que experimenta el comercio nacional e internacional.

En la actualidad, el entorno de las empresas comerciales está fuertemente influenciado por el fenómeno de la globalización que inconteniblemente propicia una apertura comercial, que requiere del empresario una visión más amplia hacia el conocimiento y la comprensión del entorno que le permita prepararse para enfrentar los cambios que pueden afectarle. Esta visión hacia el futuro que debe tener el comerciante se ve limitada si se toman en cuenta ciertas características que identifican a este tipo de negocios las cuales se clasifican en:

❖ **Características Administrativas.**

- Poca capacidad para asimilar los avances tecnológicos por la falta de capital humano preparado para aplicar estas herramientas.
- Dificultades para acceder a créditos, debido a la naturaleza de sus negocios en los cuales las garantías que ofrecen a la banca no son aceptadas de buena fe por éstos.
- Una activa participación por parte del propietario y/o gerente en el manejo cotidiano de la empresa.
- La centralización de toma de decisiones en el propietario y/o gerente sin la participación de otras personas.
- Ausencia de procedimientos formales de autorización.

- Falta de experiencia en el área financiera, impositiva y contable, es decir, que no se poseen los conocimientos mínimos de administración del negocio que contribuyen a maximizar su rendimiento.
- Escasez de recursos financieros con pocas opciones disponibles, con las elevadas tasas de interés y con la serie de trámites que realizan para conseguir crédito.
- Condiciones comerciales frágiles como resultado de la falta de relaciones de negocios firmemente establecidos.

❖ **Características de Participación.**

- La mayoría de estas empresas, no participan en gremios que les dé poder de negociación, para protagonizar cambios o luchar por el establecimiento de políticas de interés sectorial.
- Desconocimiento de canales de distribución eficientes y de sus especificaciones.
- Desconocimiento de las estructuras y condiciones de la oferta competitiva en su nivel de distribución.
- Poco acceso a estudios de mercado que les permita identificar nichos de mercados más lucrativos.
- Poca capacidad para incursionar nuevos mercados mediante mayores volúmenes o líneas de crédito que ofrecer a sus clientes.
- La determinación de un único cliente o proveedor, no existe procedimiento de cotizaciones que contribuyan a optar por mejor calidad y mejor precio.
- La acción de los competidores.
- Los cambios tecnológicos, es decir, que aún no tienen la capacidad instalada para estar a la vanguardia con la tecnología.

Las medianas empresas representan un sector importante en la actividad productiva nacional, en la generación de empleos, y potencialmente son la base para un crecimiento de la actividad productiva nacional ya que en ellas está representada la inversión del capital netamente salvadoreño.

Con frecuencia la administración de la mediana empresa se encuentra en manos de un número limitado de personas, que a veces son miembros de una sola familia. Los propietarios suelen desempeñar un papel activo en la gestión de la empresa en la que sus metas personales se confunden con los de la empresa.

Las características que poseen las medianas empresas tienen una importancia significativa en la elaboración de los presupuestos, ya que estas determinarán las proyecciones que sean necesarias realizar para hacer frente a los posibles problemas que puedan surgir en las operaciones del negocio, los cuales serán analizados durante la ejecución del presupuesto y basándose en esto se deberán tomar decisiones oportunas y confiables que aseguren el alcance de los objetivos de la entidad.

#### **4. Gremiales que aglutinan la mediana empresa**

El sector de la mediana empresa se encuentra aglutinado en diversas gremiales que tienen como misión principal la capacitación y apoyo al sector en las áreas administrativa, financiera, económica y tecnológica, las cuales ayudan para el desarrollo y crecimiento del sector. Entre estas gremiales se pueden mencionar las siguientes:

✓ **AMPES (Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador)**

Esta gremial se plantea como misión contribuir a la ampliación de la clase media empresarial como vía para el fortalecimiento de la democracia y del proceso de desarrollo nacional. Detrás de este concepto de clase media empresarial subyace la preocupación por lograr que las empresas sean rentables y con posibilidades de acumulación de capital para crecer.

Entre sus objetivos, como gremial AMPES busca la representación de los intereses del sector MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana empresa), además en consonancia con el resto de instituciones, busca la promoción del desarrollo integral del sector y el aumento de su participación dentro de la economía del país y del proceso de desarrollo.

La experiencia de AMPES es aleccionadora en cuanto a institucionalización de un componente crediticio y los efectos que esto puede traer, así como en cuanto a la debilidad de la gremialidad y asociatividad en el país.

✓ **ANEP (Asociación Nacional de La Empresa Privada)**

La misión de ANEP es impulsar la creación de un mercado de servicios empresariales especializados para las empresas, de modo que facilite las innovaciones tecnológicas, comerciales y gerenciales para incrementar su eficiencia productiva y competitiva.

La misión de ANEP es mejorar los niveles de competitividad de PYME (Pequeña y Mediana Empresa) en sectores económicos relevantes en ingresos y ocupación, contribuyendo de esta manera, a la creación de empleo y al desarrollo del país. El programa está orientado a la competitividad de la pequeña y mediana empresas porque, según lo manifestado en la entrevista la experiencia de otros países indica que son sectores con mucho potencial de crecimiento.

Entre sus objetivos se encuentra: incentivar a los empresarios a crear una cultura de contratación de profesionales y especialistas externos, mejorar el rendimiento y la oferta de servicios de los gremios empresariales hacia la pequeña y mediana empresa, así como su capacidad de representación de los intereses del gremio, y asesorar al gobierno en la formulación de una estrategia de fomento al sector.

✓ **CONAMYPE (Comisión nacional para la mediana y pequeña empresa)**

La misión de la institución es impulsar y desarrollar una gama de medianas, pequeñas y micro empresas modernas, competitivas, rentables, capitalizables, con capacidad de crear riqueza y empleo, articuladas dentro del sistema económico del país, en el marco de las estrategias de desarrollo nacional.

Para ello se plantea como objetivos, analizar la problemática del sector, formular políticas, estrategias y acciones que contribuyan a su modernización y desarrollo, diseñar el instrumental técnico de organización y coordinación para la implementación de las mismas, colaborar con otras entidades en la negociación y gestión de recursos técnicos y económicos de apoyo al sector y representarlo en actividades nacionales o internacionales.

La comisión se plantea entonces un rol de formulación de política y de supervisión y coordinación de las mismas, se conceptualiza a sí misma como sombrilla institucional de los esfuerzos en pro de la Mediana, Pequeña y Micro empresa. Se busca actuar como instancia participativa, propositiva, coordinadora y orientadora de los esfuerzos de apoyo al sector. La finalidad última es la incorporación del sector en la estrategia económica del país, lo que implica reconocer que hasta el momento ha sido dejado de lado.

✓ **CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR**

Es una gremial empresarial, no-lucrativa, constituida con fines de servicio y de conformidad con las leyes de la República. Su misión es velar por los intereses gremiales de sus asociados, fomentando la

unidad empresarial, basados en el sistema de libre empresa dentro de un estado de derecho, en función del desarrollo económico y social de El Salvador.

La gremial está integrada por personas jurídicas o naturales que desarrollan actividades comerciales, industriales, financieras, agrícolas y de servicios; esta ofrece a sus asociados una sólida y eficiente estructura de servicios, informa y asesora sobre una diversidad de temas, entre ellos: económicos, tributarios, aduaneros, financieros, laborales y de comercio exterior, que revisten sustancial interés para los socios y público en general.

Además de las gremiales mencionadas anteriormente, cabe destacar que el sector cuenta con el apoyo de instituciones gubernamentales así como de organismos de cooperación internacional, entre las que se pueden mencionar los Ministerios de Economía, Hacienda y el Banco Multisectorial de Inversiones. La mediana empresa se identifica más con las gremiales de Ampes y Anep, debido a que estas son las que mayor influencia tienen en la solución de problemas comunes al sector.

No obstante la cantidad de gremiales que apoyan al sector, es necesario mencionar que el número de empresas que se encuentran aglutinadas en estas gremiales solo es una pequeña parte de todas las entidades consideradas medianas que existen en el país, esto debido al desconocimiento, falta de interés o simple y sencillamente por que no perciben la necesidad o los beneficios de incluirse en ellas.



## **A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **a) GENERAL**

El presente trabajo tiene como objetivo general demostrar que el Presupuesto constituye una excelente herramienta que facilita la toma de decisiones.

#### **b) ESPECIFICOS**

- Plantear un marco teórico conceptual que constituya un aporte sólido para el desarrollo integral de la investigación
- Realizar un diagnóstico del conocimiento y la importancia que tiene el presupuesto en la gestión empresarial salvadoreña, específicamente en la empresa comercial de la mediana empresa.
- Demostrar las ventajas como medio de anticipación y corrección a aquellas actividades que no permitan alcanzar los objetivos propuestos por la compañía, así como demostrar que es una excelente herramienta para la toma de decisiones.
- Diseñar una guía práctica de la aplicación del presupuesto para facilitar el control y la toma de decisiones en una compañía comercial de la mediana empresa

### **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente las empresas dedicadas a comercializar productos plásticos se han visto agobiadas por las diferentes variables económicas a nivel mundial, siendo la principal el constante aumento en el precio de los combustibles, ya que estos productos son derivados del petróleo, es por esto que las empresas se ven en la necesidad de adoptar medidas para llevar un control sobre las operaciones diarias y asegurar de esta manera una rentabilidad que le permita competir en el mercado, lo anterior puede lograrse implementando la técnica de presupuestos. Por lo anterior se ha determinado que el problema de la investigación puede formularse de la siguiente manera:

¿En qué medida la aplicación del presupuesto incide en la toma de decisiones de la mediana empresa dedicada a la comercialización de artículos plásticos, ubicada en el área metropolitana de San Salvador?

### 3. HIPÓTESIS

#### a) General

Un sistema de presupuesto incide en la toma de decisiones en la mediana empresa dedicada a la comercialización de productos plásticos.

#### b) Específicas

- La realización de un diagnóstico determina el conocimiento y la importancia que tiene el presupuesto en la gestión empresarial salvadoreña
- Permite demostrar las ventajas como medio de anticipación y corrección a aquellas actividades que no permitan alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, así como demostrar que es una excelente herramienta para la toma de decisiones.
- La formulación de una guía práctica de la aplicación del presupuesto facilita el control y la toma de decisiones en una mediana empresa comercial.

### 4. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

#### a) Método de Investigación

En el presente trabajo se utilizó el método del conocimiento basado en la Síntesis; este proceso nos conduce a una visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos, utilizándose el análisis para tener una comprensión general hasta llegar a las partes que lo componen, es decir, que se va de lo general a lo particular. Partiendo de lo anterior se determinó en un primer momento el papel de los presupuestos de forma general para llegar al papel que puede desempeñar en una empresa específica del sector en estudio.

#### b) Fuentes de información

##### 1. Primarias

Las fuentes de información primaria son aquellas en que se recaban datos originales o de primera mano para el problema de estudio y en este caso datos primarios serán los que se obtendrán de las entrevistas con personas relacionadas con la mediana empresa comercial, con propietarios y personas responsables de toma de decisiones y los datos obtenidos de las encuestas que se lleven a cabo en el estudio.

## 2. Secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que reflejan o presentan información que ya ha sido obtenida y almacenada con anterioridad en lugares accesibles o conocidos, es decir, recopilaciones de información de segunda mano como: Libros, tesis, leyes, boletines, etc.

### c) Tipo de Investigación

#### ➤ Investigación Descriptiva.

Consiste en la descripción de hechos y fenómenos con base en las observaciones y experiencias que los miembros del grupo tengan sobre el tema; **“Diseño de un sistema de presupuesto y su incidencia en la toma de decisiones de la mediana empresa dedicada a la comercialización de productos plásticos ubicada en el área metropolitana de San Salvador”**, en este tipo se expone una perspectiva circundante del enfoque empresarial con respecto al tema, para luego clasificar las empresas sujetas a investigación, lo anterior permitió comparar las empresas que utilizan el presupuesto y las que no lo utilizan.

### d) Tipo de Diseño de Investigación

Para el presente proyecto de investigación, se utilizó un diseño no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables independientes, y será recolectada la información basada en hechos, comportamientos y opiniones que ya ocurrieron o se dan en los ambientes.

## 5. Definición del Universo

En la investigación realizada se consideró como universo el constituido por todas las medianas empresas dedicadas al comercio de artículos plásticos ubicadas en el área metropolitana del departamento de San Salvador, las cuales ascienden a 22 empresas.

## 6. Tamaño de la muestra

Debido a que el universo consta solamente de 22 empresas se llevará a cabo un censo quedando sin efecto todo lo relacionado con el cálculo científico de la muestra.

## 7. Técnicas e instrumentos de recolección, presentación y análisis de datos

Para la recopilación de datos, se utilizan las siguientes herramientas de investigación:

- **Entrevistas.** Las entrevistas se llevaron a cabo con personas relacionadas con la mediana empresa y que pertenecen a las siguientes instituciones: AMPES (Asociación de medianos y pequeños empresarios de El Salvador); ANEP (Asociación nacional de la empresa privada), CONAMYPE (Comisión nacional para la mediana y pequeña empresa); Cámara de comercio de El Salvador, y DIGESTYC (Dirección general de estadísticas y censos) para poder tener información de su base de datos, y tener conocimiento de la población a investigar.
- **Encuestas.** Se diseñaron cuestionarios con opciones múltiples de tal manera que los resultados obtenidos pudieron determinar los beneficios que las empresas obtienen con la utilización del presupuesto.
- **Prueba piloto.** Se llevó a cabo una prueba piloto con las encuestas para garantizar que sea de total comprensión del encuestado y nos proporcionara la información que se necesita para el desarrollo de la investigación.
- **Entrevistas con propietarios o personas encargadas de la Toma de decisiones.** Las entrevistas se llevaron a cabo en las empresas seleccionadas, con las personas encargadas de la toma de decisiones. El diagnóstico del uso del presupuesto operativo proporcionó la información para resolver los problemas de las empresas.

Los datos obtenidos serán ordenados y presentados para su análisis a través de distribuciones de frecuencias que muestren los resultados obtenidos para cada pregunta de los cuestionarios a fin de facilitar los cálculos e interpretación de resultados como base para la descripción del diagnóstico.

## 8. Presentación y análisis de resultados

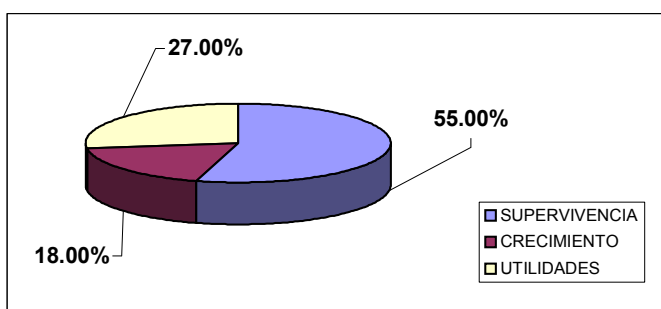
Para llevar a cabo la investigación se utilizó como instrumento de recolección de información la encuesta con selección múltiple, a continuación se presenta un análisis de dicha investigación:

### Preguntas

1. **A partir de la situación actual de la economía, ¿cual considera que es el objetivo principal que persigue su empresa?**

Objetivo: Conocer el objetivo principal que persigue la empresa en el mercado

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
1.A	Supervivencia	12	55.00%
1.B	Crecimiento	4	18.00%
1.C	Utilidades	6	27.00%
<b>TOTALES</b>		<b>22</b>	<b>100.0%</b>

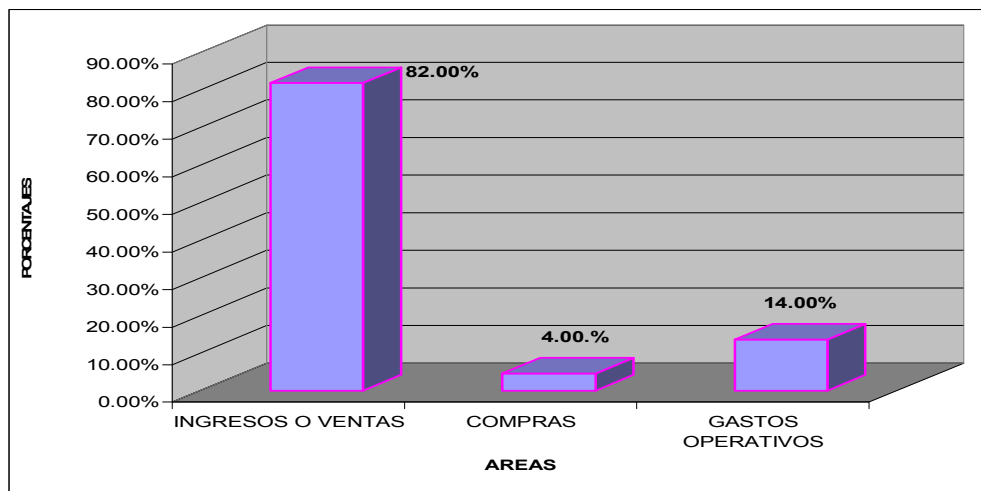


Los resultados de esta pregunta ponen de manifiesto la situación económica actual, caracterizada por una constante globalización, ha llevado a algunas entidades a tener como objetivo principal la supervivencia (55%), es importante observar que solo el 27% de las empresas tienen como objetivo principal la obtención de utilidades, que al final es el objetivo de toda empresa y solo un 18% tiene como objetivo el crecimiento. Lo anterior indica que los empresarios utilizan sus recursos primordialmente para mantenerse en el mercado pero no para obtener las utilidades que le garanticen un crecimiento en el sector al que pertenece.

## 2. ¿Cuál considera que es el área más crítica para alcanzar los objetivos generales de la empresa a corto plazo?

Objetivo: Conocer el área crítica que las empresas consideran para alcanzar los objetivos

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
2.A	Ingresos o Ventas	18	82.00%
2.B	Compras	1	4.00%
2.C	Gastos Operativos	3	14.00%
<b>TOTALES</b>		<b>22</b>	<b>100.00%</b>



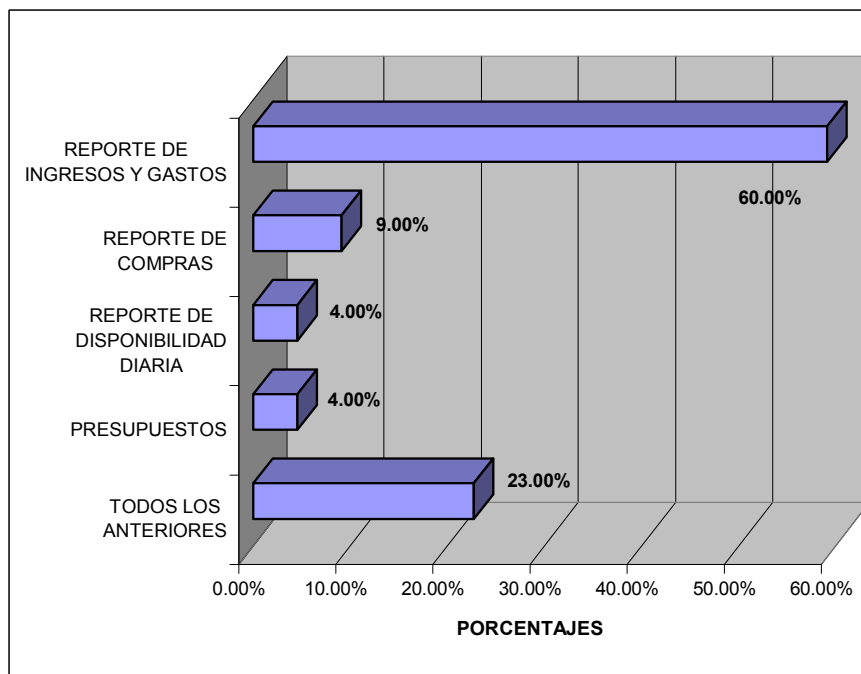
Los datos recopilados muestran que el área más problemática para alcanzar los objetivos de las empresas, esta constituida por el efectivo proveniente de las ventas, por lo tanto las ventas constituyen el centro de atención para tomar decisiones oportunas y adecuadas y poder así alcanzar de una manera más eficiente los objetivos de la entidad.

Lo anterior se explica a partir de la situación económica del país, en donde el poder adquisitivo de los consumidores se hace cada vez menor. Del total de empresas encuestadas el 82.00% considera que el área mas critica lo constituye los ingresos o ventas, el 14.00% considera que los gastos operativos y el 4.00% a las compras. Debe destacarse que las compras y los gastos están en función de los ingresos, lo cual resalta la importancia de los mismos.

### 3. ¿Que reportes utiliza para el manejo de las operaciones del negocio?

Objetivo: Determinar que reportes son los que utiliza el empresario para manejar las operaciones del negocio.

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
3.A	Reporte de Ingresos y Gastos	13	60.00%
3.B	Reporte de Compras	2	9.00%
3.C	Reporte de Disponibilidad Diaria	1	4.00%
3.D	Presupuestos	1	4.00%
3.E	Todos los anteriores	5	23.00%
<b>TOTALES</b>		<b>22</b>	<b>100.00%</b>



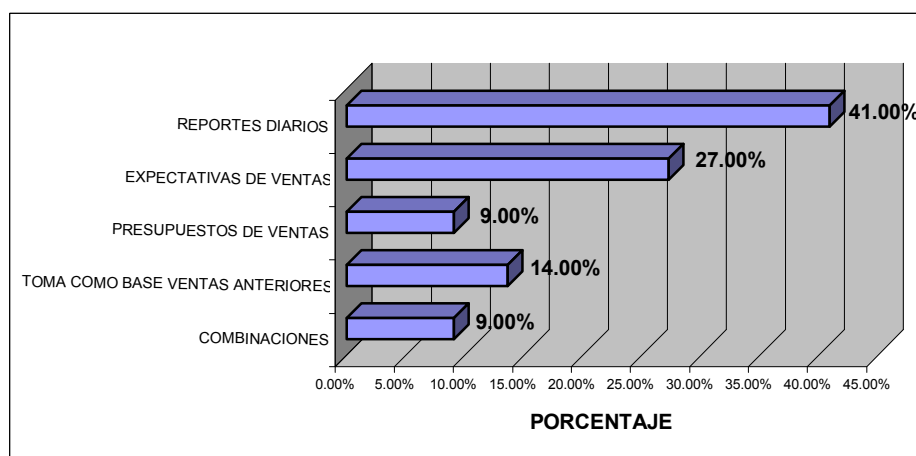
Los datos obtenidos tienen relación con los resultados de la pregunta anterior, en donde se determinó que los ingresos provenientes de las ventas son los que representan el mayor problema para alcanzar los objetivos de las empresas, por lo tanto el control de las ventas se lleva a cabo a través de reportes que permiten conocer la realidad de los ingresos en un momento determinado.

Los gastos también son componentes importantes de un control efectivo de las operaciones del negocio y para su control también se utilizan reportes. Los datos obtenidos reflejan que un 60.00% de las empresas utilizan reportes de ingresos y gastos para controlar las operaciones del negocio, un 23.00% utilizan todos los reportes propuestos lo cual determina a aquellas entidades que tienen una adecuada organización en la administración del negocio. Los resultados muestran además, que el 9.00% de las empresas utilizan reportes de compras para controlar sus operaciones, el 4.00% utiliza el reporte de disponibilidad diaria e igual porcentaje se aplica a la utilización del presupuesto para el manejo de las operaciones.

#### 4. ¿Cómo controla las operaciones relacionadas con las ventas?

Objetivo: Conocer la fuente de control que utiliza para el área de ventas

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
4.A	Reportes Diarios	9	41.00%
4.B	Expectativas de Ventas	6	27.00%
4.C	Presupuestos de Ventas	2	9.00%
4.D	Toma como base Ventas anteriores	3	14.00%
4.E	Combinación de literales	2	9.00%
<b>TOTALES</b>		<b>22</b>	<b>100.00%</b>



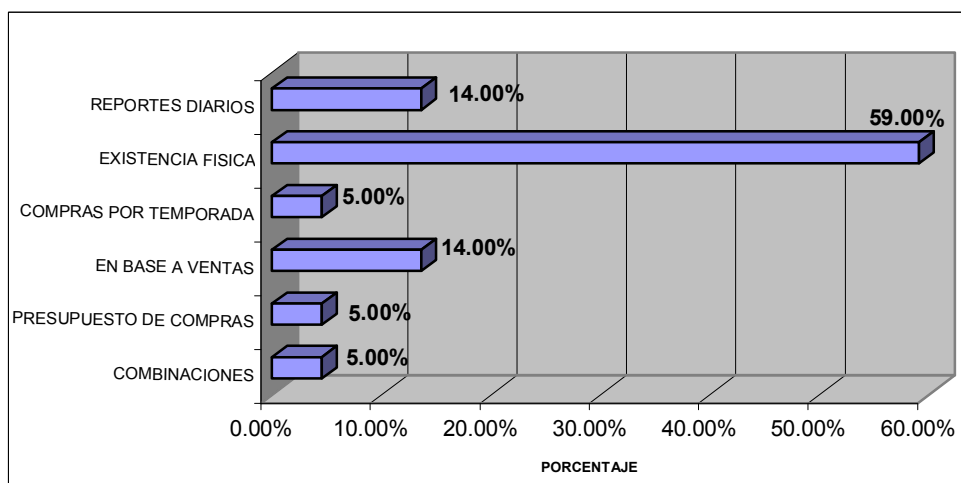
Los resultados reflejan que las empresas del área metropolitana de San Salvador controlan las operaciones relacionadas con las ventas utilizando reportes diarios (41.00%) y las expectativas de ventas (27.00%) como principales elementos para llevar a cabo un control eficiente sobre el flujo de efectivo de dichas empresas. El sector mostró además que un 14.00% utiliza los datos de las ventas de años anteriores para controlar las operaciones, es decir, que se basan en acontecimientos pasados que afectaron las ventas para controlar las ventas del presente. De los resultados obtenidos, solamente un 9.00% de las empresas dijeron utilizar el presupuesto o la combinación de métodos para controlar las ventas.

##### 5. ¿Que base utiliza para realizar las compras de su negocio?

Objetivo: Determinar las fuentes que utiliza el empresario para realizar compras en el negocio.



OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
5.A	Reportes Diarios	3	14.00%
5.B	Existencias Físicas	13	59.00%
5.C	Compras por Temporadas	1	5.00%
5.D	En base a Ventas	3	14.00%
5.E	Presupuesto de Compras	1	5.00%
5.F	Combinación de literales	1	5.00%
<b>TOTALES</b>		<b>22</b>	<b>100.00%</b>

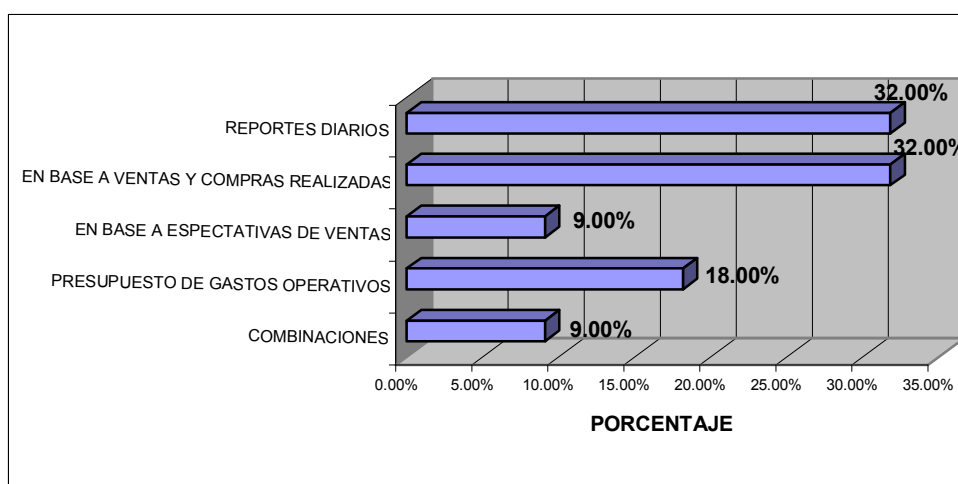


Los datos obtenidos permiten afirmar que de todas las empresas estudiadas, el 59.00% utiliza la existencia física para controlar las compras del negocio. Esto se debe a que las empresas saben perfectamente la importancia que el inventario tiene, por lo que el conteo físico, es para ellas, el método más seguro para controlar las compras y no caer en situaciones de falta de Rentabilidad y liquidez, ocasionado por tener un inventario ocioso o en caso contrario de un inventario insuficiente. Adicionalmente, los resultados indican que un 14.00% utilizan como base las ventas para realizar las compras, un 14.00% utiliza reportes diarios y un 5.00% utiliza presupuesto de compras e igual porcentaje utiliza compras por temporada y la combinación de métodos para controlar las operaciones relacionadas con esta área.

## 6. ¿Cómo controla las operaciones relacionadas con los gastos operativos?

Objetivo: Conocer la fuente de control que utiliza para el área de gastos.

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
6.A	Reportes Diarios	7	32.00%
6.B	En base a Ventas y Compras realizadas	7	32.00%
6.C	En base a expectativas de Ventas	2	9.00%
6.D	Presupuesto de Gastos Operativos	4	18.00%
6.E	Combinación de literales	2	9.00%
<b>TOTALES</b>		<b>22</b>	<b>100.00%</b>

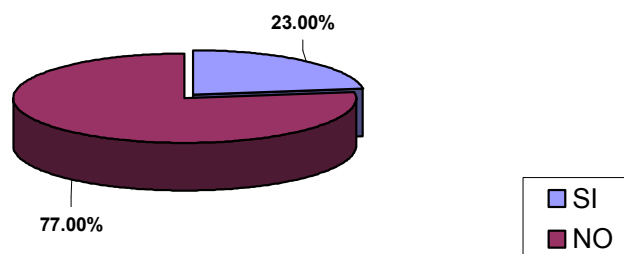


Los resultados del estudio realizado reflejan que en el sector comercio de la mediana empresa, las operaciones relacionadas con gastos operativos están controlados es su mayoría por reportes diarios y en base a ventas y compras realizadas, representando un 32.00% cada una. El presupuesto de gastos operativos es utilizado en un 18.00%, lo cual indica un cierto grado de organización de las empresas. Solamente un 9.00% controla los gastos basándose en expectativas de ventas y un igual porcentaje utiliza la combinación de métodos.

## 7. ¿Utiliza su empresa el Presupuesto Operativo a corto plazo?

Objetivo: Conocer que cantidad de empresas utilizan el presupuesto

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
7.A	Si	5	23.00%
7.B	No	17	77.00%
<b>TOTALES</b>		<b>22</b>	<b>100.00%</b>



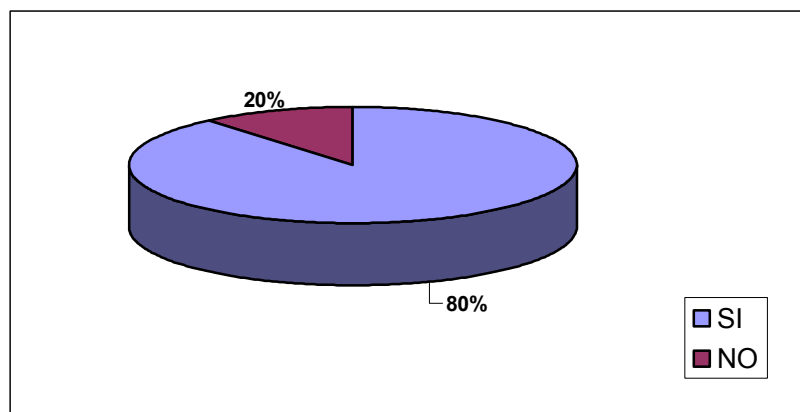
El nivel de organización mostrado por la mediana empresa dedicada a la comercialización de productos plásticos, se pone de manifiesto en el resultado de esta pregunta, ya que en cuanto a la utilización o no del presupuesto operativo, se muestra que el 77.00% no utiliza el presupuesto en su negocio, en tanto que el 23.00% si lo utiliza. Además es importante destacar que tal como lo muestra el cuadro de la tabulación, del total de 22 empresas encuestadas, solamente 5 de ellas utilizan el presupuesto a corto plazo.

#### 8. ¿Existe una planeación del presupuesto para las operaciones del negocio?

Objetivo: Determinar cuantas de las empresas que utilizan el presupuesto realizan una planeación del mismo.

**Cuadro 8.A**

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
8.1	Si	4	80.00%
8.2	No	1	20.00%
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>100.00%</b>



Si existe, ¿desde cuando se hace?

Cuadro 8.B

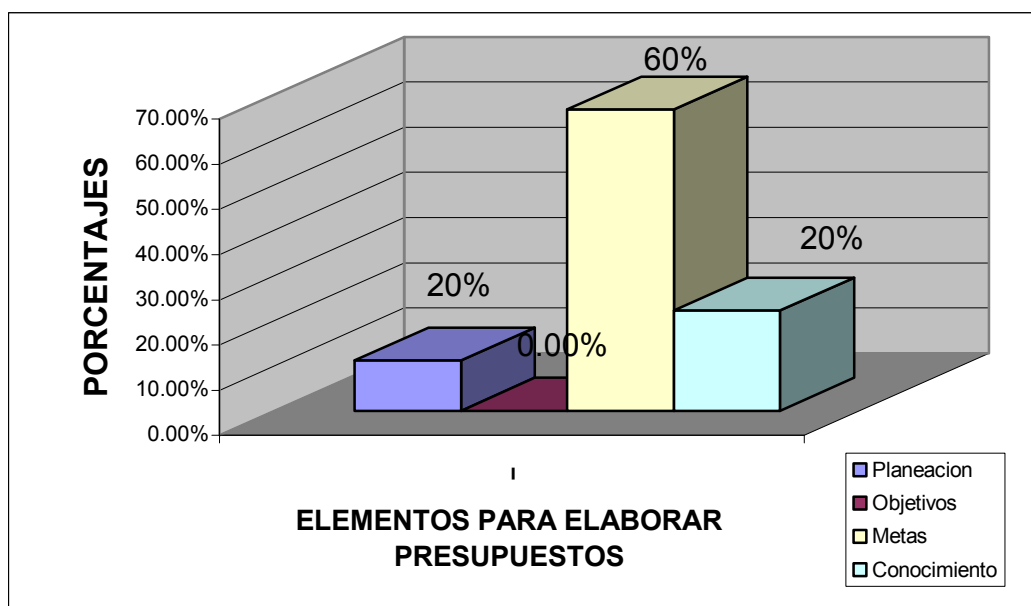
OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
8.A	1 año	3	75.00%
8.B	3 años	1	25.00%
8.C	5 años o más	0	0.00%
<b>TOTALES</b>		<b>4</b>	<b>100.00%</b>

Los resultados obtenidos de la investigación reflejados en el cuadro 8.A, muestran que de las empresas que utilizan el presupuesto, el 80% efectúa una planeación que sustenta la elaboración y ejecución del presupuesto, mientras que un 20% de las empresas no la realizan. También puede observarse que la utilización de la planeación como elemento a considerar para elaborar los presupuestos es muy reciente en la mediana empresa dedicada a comercializar productos plásticos, ya que tal como lo muestra el cuadro 8.B, un 75% de las empresas que actualmente la realizan, tienen apenas un año de hacerla, mientras que solamente un 25% tiene 3 años de realizarla.

### 9. ¿Cuál de los siguientes elementos considera que es el más importante para elaborar un presupuesto?

Objetivo: Conocer el elemento más importante al elaborar los presupuestos

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
9.A	Planeación	1	20%
9.B	Objetivos	0	0.00%
9.C	Metas	3	60%
9.D	Conocimiento del negocio	1	20%
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>100.00%</b>



El 60% de las medianas empresas comercializadoras de productos plásticos consideran que las metas son el principal elemento para elaborar el presupuesto, el 20% considera que el conocimiento del negocio es el elemento principal para elaborar el presupuesto e igual porcentaje considera como elemento principal a la planeación. Es importante mencionar que de las empresas que utilizan el presupuesto ninguna considera los objetivos para elaborarlo.

#### 10. ¿En que grado ayudan los presupuestos a alcanzar la planeación de las metas y objetivos de la empresa?

Objetivo: Conocer la percepción de la utilización de los presupuestos para alcanzar las metas y objetivos de la empresa

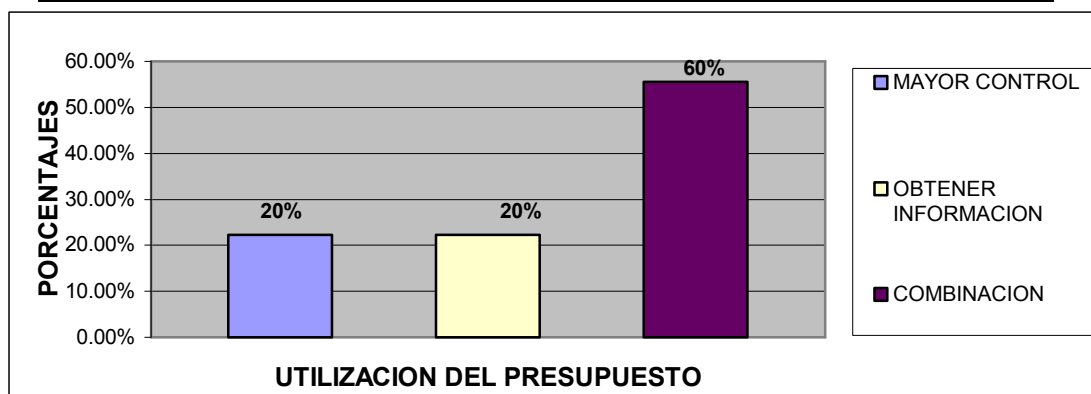
OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
10.A	Mucho	5	100.00%
10.B	Poco	0	0.00%
10.C	Nada	0	0.00%
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Los resultados obtenidos del estudio reflejan que las empresas están conscientes de los beneficios que les proporciona la herramienta del presupuesto en el manejo de las operaciones del negocio. Tal es así que de las empresas que utilizan el presupuesto el 100% considera que el presupuesto ayuda en mucho a alcanzar las metas y objetivos de la empresa, lo cual denota la importancia que tiene dicha herramienta para llevar a cabo una mejor administración de los recursos y de esta forma facilitar el control y la toma de decisiones. Por la naturaleza del resultado anterior es que no se ha elaborado gráfico alguno.

#### 11. ¿Para que utiliza el presupuesto a corto plazo?

Objetivo: Determinar para que utiliza el empresario el presupuesto en la empresa

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
11.A	Mayor control de las operaciones	1	20%
11.B	Obtener información oportuna y adecuada para tomar decisiones	1	20%
11.C	Combinación de A y B	3	60%
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>100.00%</b>

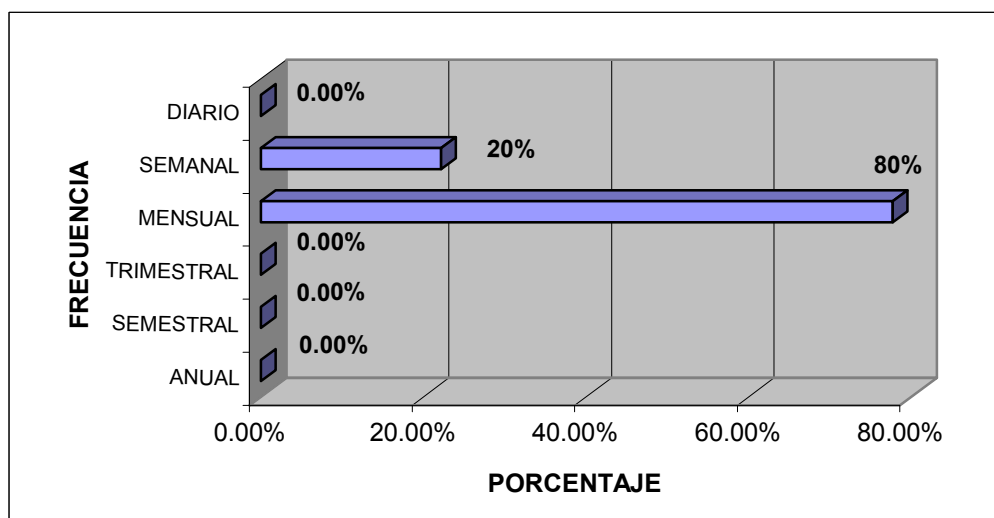


Los resultados obtenidos de las encuestas, indican que un 60 %, utiliza el presupuesto para mayor control de las operaciones y para obtener información oportuna y adecuada para la toma de decisiones, un 20 % de las empresas que utilizan el presupuesto a corto plazo, lo hacen para un mayor control de las operaciones del negocio, y el otro 20% restante lo utiliza para obtener información oportuna y adecuada para la toma de decisiones. Lo anterior indica que la mayoría de empresas que utilizan el presupuesto operativo, lo hacen en alguna forma para tomar decisiones relacionadas con las operaciones, tratando de obtener el máximo beneficio de la utilización de esta herramienta.

## 12. ¿Con qué frecuencia utiliza el Presupuesto?

Objetivo: Conocer el lapso de tiempo que transcurre en el uso de la herramienta del presupuesto en las operaciones del negocio

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
12.A	Diario	0	0.00%
12.B	Semanal	1	20%
12.C	Mensual	4	80%
12.D	Trimestral	0	0.00%
12.E	Semestral	0	0.00%
12.F	Anual	0	0.00%
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>100.00%</b>

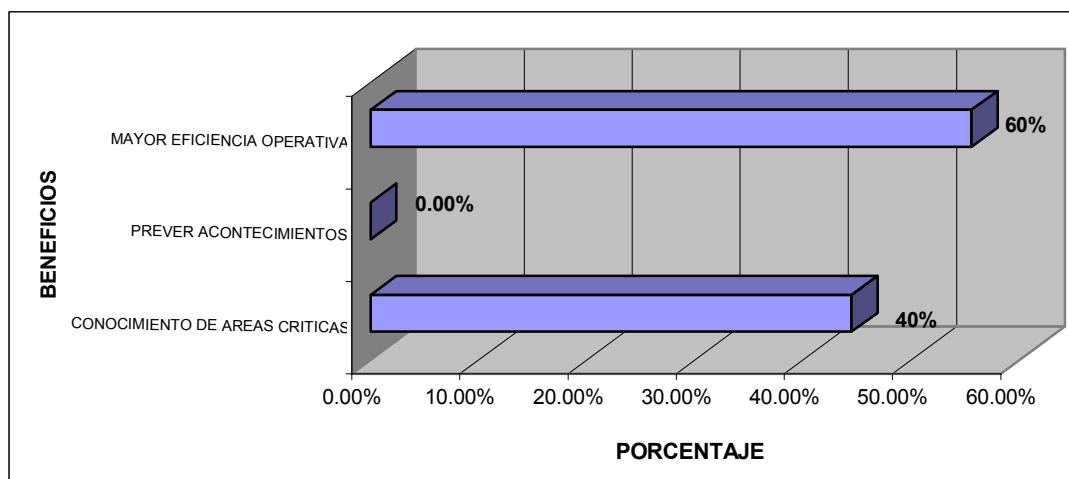


Según los resultados de las encuestas, el 20% de las empresas lo utilizan semanalmente, mientras que el 80% lo utiliza mensualmente, lo anterior indica que las que lo utilizan semanalmente, es debido a que se encuentran en situaciones críticas y por lo tanto necesitan de controles frecuentes; mientras que el restante se encuentra en una situación de menor crisis y goza de un mayor control administrativo que permite que estas empresas puedan esperar a ver sus resultados hasta fin de mes.

### 13. ¿Qué beneficios obtiene de la utilización del presupuesto operativo a corto plazo?

Objetivo: Determinar los beneficios obtenidos de la utilización del presupuesto

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
13.A	Mayor eficiencia en las operaciones	3	60%
13.B	Prever acontecimientos	0	0.0%
13.C	Conocimiento de áreas críticas	2	40%
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>100.00%</b>



De los resultados de las encuestas se obtiene que el 60% de las empresas utilizan el presupuesto operativo para obtener mayor eficiencia en las operaciones del negocio, mientras que el 40% restante, lo utiliza para conocer las áreas críticas, lo que indica que la mayoría de las empresas tienen interés por lograr una mejor eficiencia en sus operaciones y evitar de esta manera estar en una situación crítica en un momento determinado, mientras que al resto de las entidades les interesa utilizar el presupuesto para conocer las áreas críticas y tomar alguna decisión que disminuya el impacto que

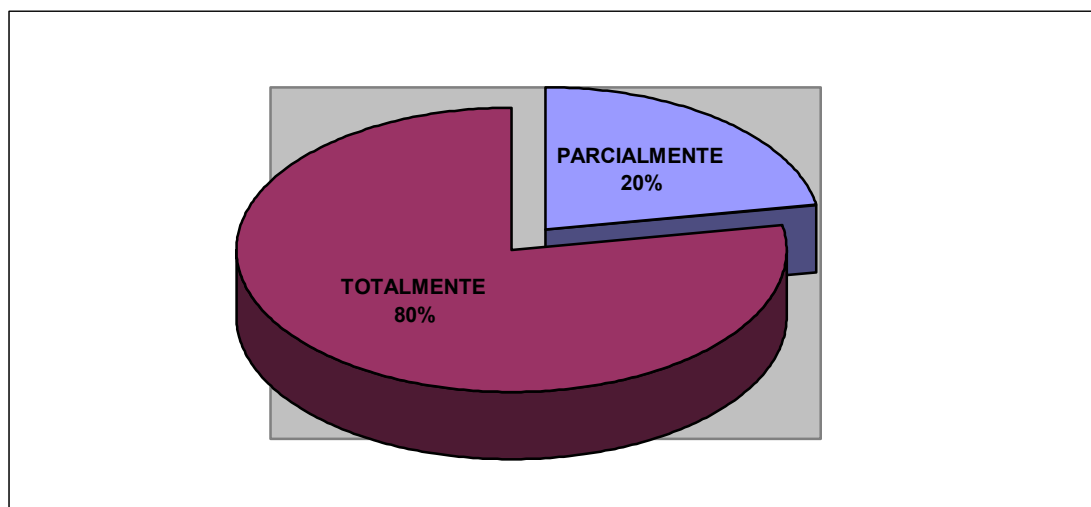


tienen los resultados de dicha área en los resultados de la empresa. De las entidades que utilizan el presupuesto, ninguna lo utiliza para prever acontecimientos.

**14. ¿Cuál es la utilización de los presupuestos en su empresa? Son utilizados para el control total de esta o solo para un control parcial de las operaciones.**

Objetivo: Conocer el grado de uso del presupuesto en la empresa

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
14.A	Parcialmente	1	20%
14.B	Totalmente	4	80%
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>100.00%</b>

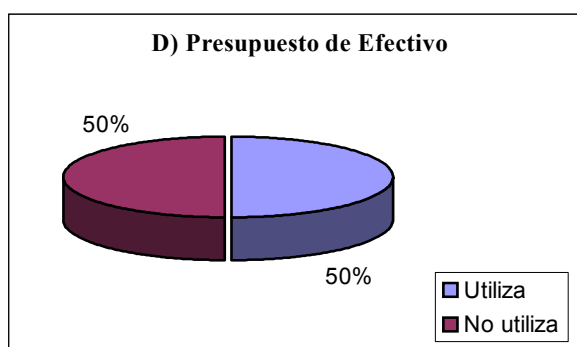
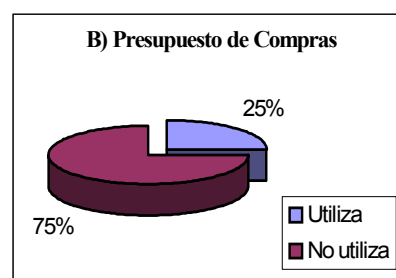
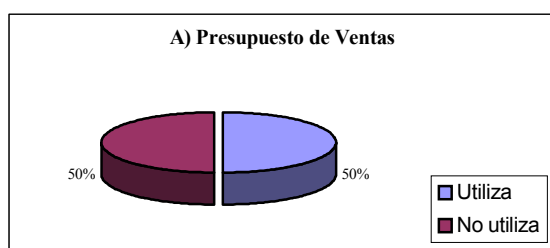


Los datos obtenidos de la muestra indican que el 20% de las empresas utiliza el presupuesto para un control parcial de la empresa y el 80% lo utiliza para un control total, lo anterior indica que la mayoría de empresas consideran importante controlar el desenvolvimiento de la empresa a nivel general y no solo un área específica de esta, lo cual significa que estas entidades tienen interés por lograr un mayor control del negocio y no tener sorpresas en el futuro.

**15. Si los emplea para el control total de la empresa ¿Cuáles son los principales presupuestos que prepara?**

Objetivo: Conocer los presupuestos que se preparan cuando se utiliza la herramienta para controlar en su totalidad las operaciones de la empresa.

	A) Ventas		B) Compras		C) Gastos		D) Efectivo	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Prepara	2	50%	1	25%	4	100%	2	50%
No Prepara	2	50%	3	75%	0	0%	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



De las 5 empresas que utilizan el presupuesto operativo, 4 lo utilizan para el control total de las operaciones del negocio, pero más específicamente, en lo que respecta a los presupuestos que preparan, las 4 empresas dijeron preparar el presupuesto de Gastos de operación, contrario al presupuesto de Compras el cual solamente un 25% de ellas dijeron prepararlo; en lo que respecta a los presupuestos de Ventas y de Efectivo, el 50%

Es importante mencionar que los presupuestos anteriormente presentados son lo suficientemente efectivos para controlar las operaciones principales de las entidades y por lo tanto constituyen una excelente base para la toma de decisiones.

**16. Si los presupuestos son utilizados para el control parcial de las operaciones de la empresa ¿Qué área o áreas controla?**

Objetivo: Conocer los presupuestos que se preparan cuando se utiliza la herramienta para controlar parcialmente las operaciones de la empresa.

	A) Ventas		B) Compras		C) Gastos Op.		D) Efectivo	
	No.	%	No.	%	No.	0%	No.	%
Prepara	1	100.0%	0	0.0%	1	100%	0	0.0%
No Prepara	0	0.0%	0	0.0%	0	0%	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

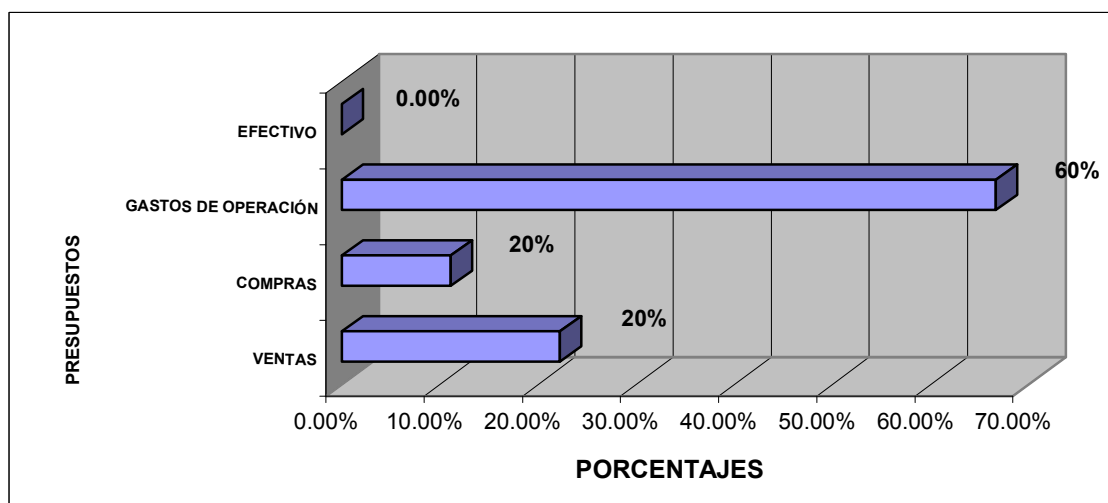
Los datos obtenidos de la interrogante realizada, presentaron que de las 5 empresas que utilizan el presupuesto operativo, únicamente 1 lo utiliza para el control parcial de las operaciones del negocio; y en lo que referente a las áreas en las cuales lo prepara y utiliza, el 100.00% dijo elaborar el presupuesto de Ventas y el 100%, dijo preparar el presupuesto de Gastos operativos, contrario a lo ocurrido con los presupuestos de Compras y de Efectivo, de los cuales ninguna de las empresas encuestadas dijo prepararlos.

Los anteriores resultados permiten afirmar que las empresas utilizan el presupuesto para controlar las ventas y los gastos de operación específicamente, considerando que ambas son áreas de interés para la mediana empresa.

**17. ¿Cuál de los presupuestos presentados anteriormente, le presenta mayores dificultades para su elaboración?**

Objetivo: Determinar los presupuestos que presentan mayor dificultad en su elaboración.

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
17.A	Ventas	1	20%
17.B	Compras	1	20%
17.C	Gastos Operativos	3	75%
17.D	Efectivo	0	0.00%
	<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



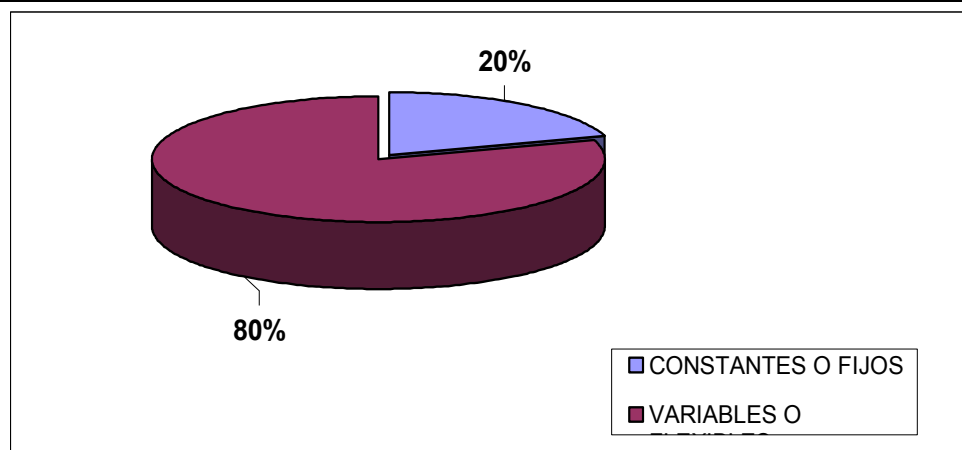
Los datos obtenidos muestran que el presupuesto de Gastos de Operación es el que presenta mayores problemas para su elaboración, ya que un 60% así lo expresó, en segundo lugar se menciona al presupuesto de Ventas con un 20% y el presupuesto de Compras fue elegido por el 20% restante de los encuestados.

Lo anterior difiere con lo que se esperaba obtener, ya que se esperaba que el presupuesto de efectivo fuera el que más dificultades tendría para su elaboración y no así el de gastos, sin embargo observando los resultados, puede decirse que lo que dificulta la elaboración de dicho presupuesto, es que la base para estimar la proyección del gasto, está en función de las necesidades de la empresa y no de factores que se mantienen fijos, por lo tanto la incertidumbre de que realmente se gaste lo que se ha presupuestado es alta.

### 18. ¿Qué tipo de presupuestos utiliza en su empresa?

Objetivo: Conocer el tipo de presupuesto que utilizan las empresas.

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
18.A	Constantes o fijos	1	20.00%
18.B	VARIABLES o Flexibles	4	80.00%
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>100.00%</b>



Del resultado de las encuestas podemos concluir que el 80% de las empresas utiliza el tipo de presupuesto variable o flexible, y el 20% utiliza el tipo de presupuesto constante o fijo. Como puede observarse, la mayoría de empresas prefiere usar el tipo de presupuesto flexible, porque éste tiene la característica de permitir ajustes o modificaciones al presupuesto de acuerdo a las necesidades de la empresa o a eventos imprevistos. La elección del método de presupuesto a utilizar está en función de la rapidez con que se desee corregir el presupuesto, en este sentido si se quieren tomar medidas correctivas cuando se lleva a cabo el presupuesto debe elegirse el de tipo flexible y si se quieren tomar medidas al final del período se debe optar por el fijo, se recomienda el presupuesto variable tomando en cuenta las condiciones de cada empresa.

#### 19. En caso de ser constantes ¿Cuál es la ventaja de su utilización?

Objetivo: Conocer la ventaja de utilizar el tipo de presupuesto constante.

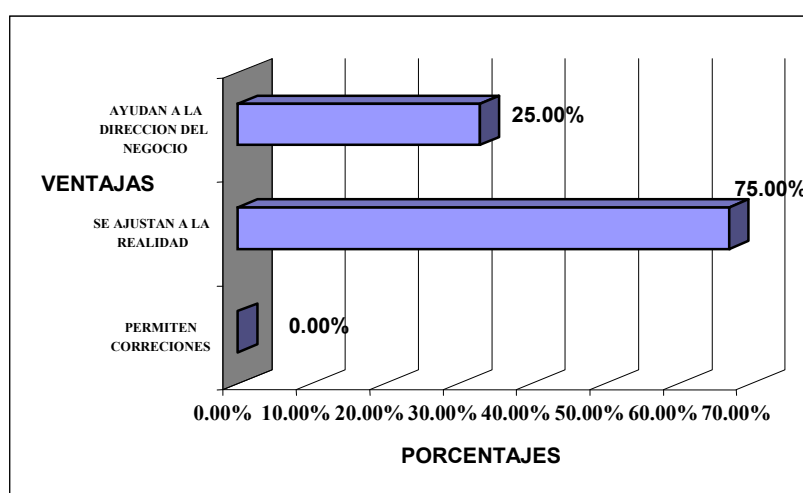
OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
19.A	No permite modificaciones	0	0.00%
19.B	Se adapta mejor al año fiscal	0	0.00%
19.C	Se prepara solo una vez al año	1	100.00%
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>	<b>100.00%</b>

Los resultados de la investigación muestran que la única empresa que utiliza este tipo de presupuesto consideran que el prepararse una sola vez al año constituye la principal ventaja de la utilización de los presupuestos constantes.

## 20. Si son variables ¿Por qué los prefiere?

Objetivo: Conocer la ventaja de utilizar el tipo de presupuesto variable.

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
20.A	PERMITEN CORRECCIONES	0	0.00%
20.B	Se ajustan a la realidad	3	75.00%
20.C	Ayudan a una mejor dirección	1	25.00%
	<b>TOTALES</b>	4	100.00%



El resultado de las encuestas en esta pregunta mostró que el 75% considera que el presupuesto flexible se ajusta más a la realidad y el 25% consideran que ayudan a una mejor dirección del negocio.. De lo cual se puede concluir que a los empresarios les interesa este tipo de presupuesto porque permite tomar decisiones sobre la situación real de la entidad, debido a que se puede ir modificando

dicho presupuesto conforme transcurra el tiempo. El determinar una variación cuando se compara lo real con lo presupuestado, permite tomar medidas de corrección rápidas, precisas y oportunas.

A otras empresas les interesa este tipo de presupuesto porque ayuda al empresario a tener una mejor dirección del negocio, ya que considera que si ajusta sus presupuestos a la realidad le será más fácil tener un mejor control de resultados del negocio.

**21. De los siguientes informes financieros ¿Cuáles utiliza usted para la elaboración de los presupuestos o modificación de los mismos?**

Objetivo: Conocer los reportes financieros que se utilizan en la elaboración de los presupuestos.

OPCIONES		UTILIZACION	UNIVERSO	PORCENTAJE
21.A	Balance general	1	5	20%
21.B	Estado de resultados	3	5	60%
21.C	Informe de Ventas	1	5	20%
21.D	Presupuesto anterior	1	5	20%
21.E	Análisis de mercado	0	5	0.0%
21.F	Análisis de precios	1	5	20%
21.G	Estimados de ventas	1	5	20%
21.H	Análisis de ratios	0	5	0.0%

Los resultados de la investigación reflejan que de las cinco empresas que utilizan el presupuesto, tres utilizan el Estado de Resultados como base para la elaboración del presupuesto, lo anterior se debe a que dicho informe toma en cuenta los ingresos y los gastos, los cuales son vitales para proyectar los resultados de la entidad. Observando el cuadro anterior puede determinarse que una empresa usa el presupuesto anterior para elaborar presupuestos, una utiliza informe de ventas, igual número de empresas utilizan el análisis de precios, solamente una empresa utiliza el balance general y una utiliza estimados de ventas. Puede concluirse que el estado de resultados y el presupuesto anterior son las bases más utilizadas para elaborar los presupuestos del negocio, además de considerarse las bases más adecuadas y completas para este fin.

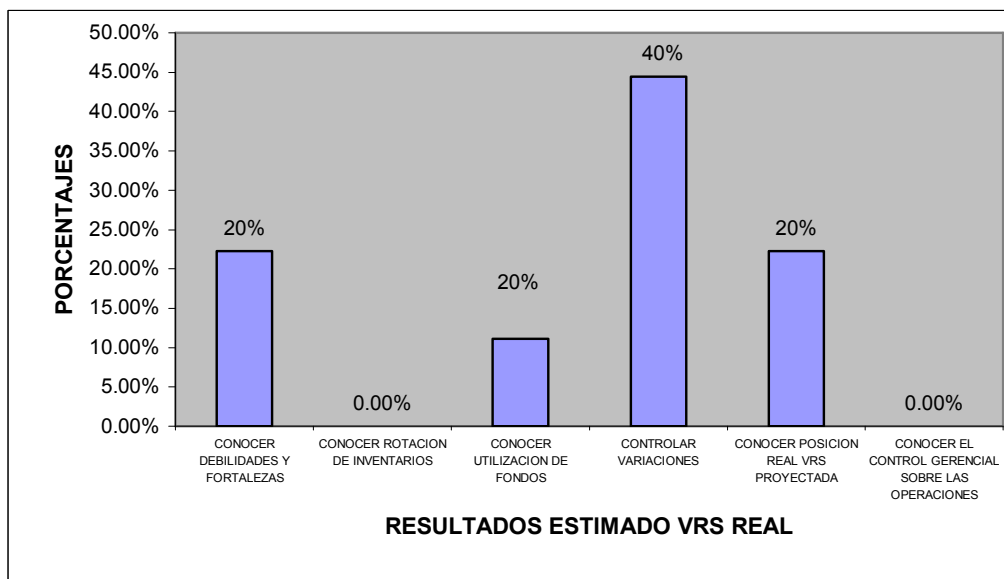
Es importante aclarar que debido a que en la investigación de campo se encontraron empresas que utilizaban varios informes para la elaboración de los presupuestos, que se ha considerado y analizado de manera independiente el desempeño de cada opción, siendo esta la razón por la cual la sumatoria de los porcentajes no totalizan el 100% y el total de respuestas son 8 y no 5 como se esperaba.

**22. ¿Qué busca cuando analiza los resultados de la comparación entre lo estimado y lo real en las operaciones del negocio?**

Objetivo: Determinar la utilidad de comparar el valor real y el estimado

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
22.A	Conocer debilidades y fortalezas	1	20%
22.B	Conocer rotación de inventarios	0	0%
22.C	Conocer utilización de fondos	1	20%
22.D	Controlar variaciones entre períodos	2	40%
22.E	Conocer posición real de la empresa vrs proyectada	1	20%
22.F	Conocer el control de la gerencia sobre las operaciones	0	0%
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>100.00%</b>



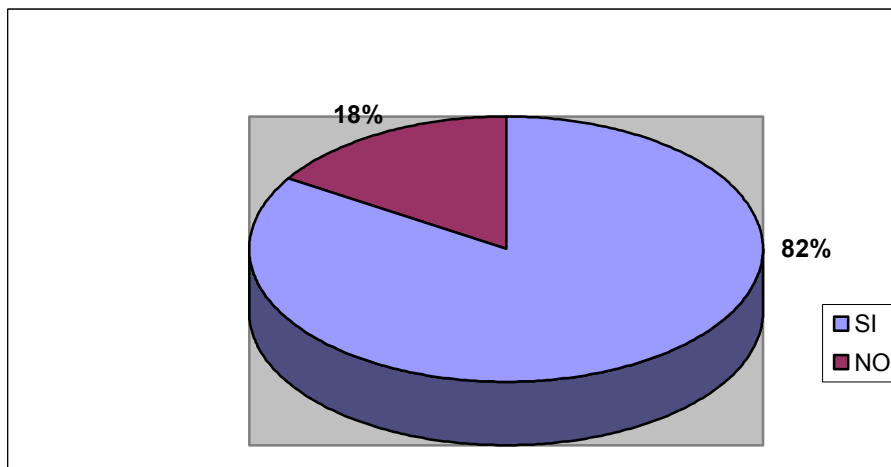


Los resultados obtenidos por esta pregunta reflejan que la mayoría de empresas que utilizan el presupuesto buscan analizar las comparaciones entre lo estimado y lo real (40%), es decir, tratan de controlar que lo real no exceda en gran medida a lo presupuestado en compras y gastos, si esto ocurre se debe prestar la debida atención al monto de la variación y determinar los factores que han ocasionado tal situación para poder así tomar una decisión correctiva que genere mayores beneficios. El caso anterior, no es aplicable en las ventas, en donde una variación que refleja superioridad de lo real sobre lo presupuestado ocasiona beneficios a la entidad, por lo tanto deben tomarse medidas correctivas cuando las ventas reales no igualen o superen a las esperadas. Un 20% de las empresas buscan conocer las debilidades y fortalezas de la empresa, conocer la posición real de la compañía en comparación con la posición presupuestada y conocer la utilización de fondos.

### 23. En caso de tener oportunidad para implementar el control presupuestal, ¿Lo haría?

Objetivo: Conocer la disposición de implementar los presupuestos en caso de no utilizarlos

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
23.A	Si	14	82%
23.B	No	3	18%
<b>TOTALES</b>		<b>17</b>	<b>100.00%</b>



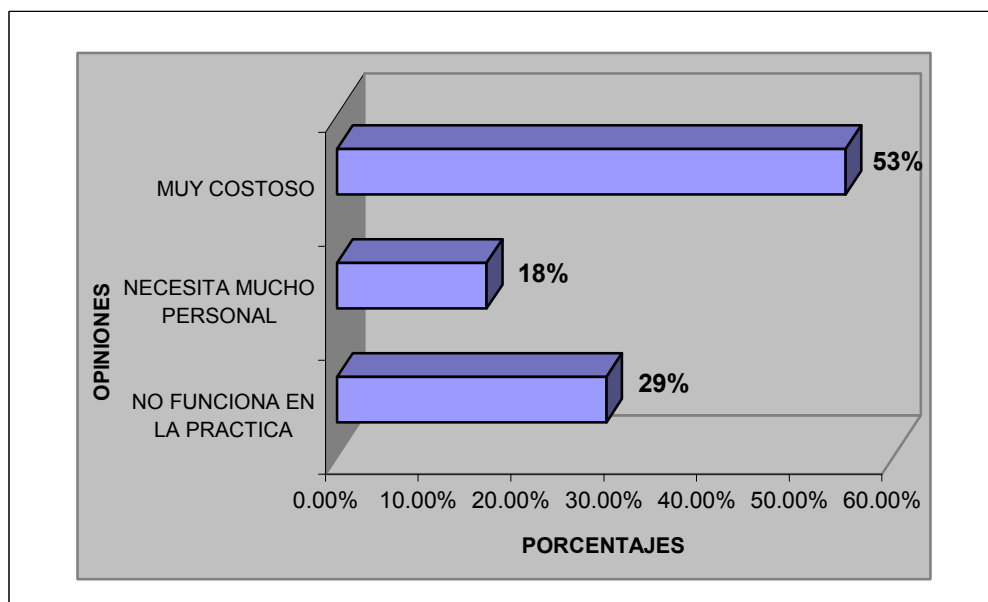
Los resultados obtenidos permiten afirmar que la mayoría de empresas que no utilizan los presupuestos podrían implementarlo (82%), esto se debe a que los empresarios necesitan de una herramienta que dé una visión clara del negocio y que ayude a alcanzar los objetivos de la entidad de manera eficiente. Las empresas están experimentando un problema económico de liquidez en el mercado, por lo tanto el presupuesto es el más indicado para combatir un problema que tanto preocupa a las empresas.

Las entidades que implementen el presupuesto pueden utilizarlo para controlar las operaciones de ventas, compras y gastos, permitiendo conocer cual de ellas representa el área más crítica y sobre esta determinar los factores que otorgan tal categoría, para luego tomar decisiones que le permitan a la entidad corregir dichos problemas. Los resultados reflejan que un 18% de empresas no desean utilizar el presupuesto, debido al desconocimiento para implementarlo.

#### 24. ¿Cuál es su opinión referente a la implementación de los presupuestos?

Objetivo: Conocer de las empresas que no utilizan el presupuesto la opinión que tienen de la herramienta.

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
24.A	Muy costosos de preparar	9	53%
24.B	Necesitan de mucho personal	3	18%
24.C	No son funcionales en la práctica	5	29%
<b>TOTALES</b>		<b>17</b>	<b>100.00%</b>

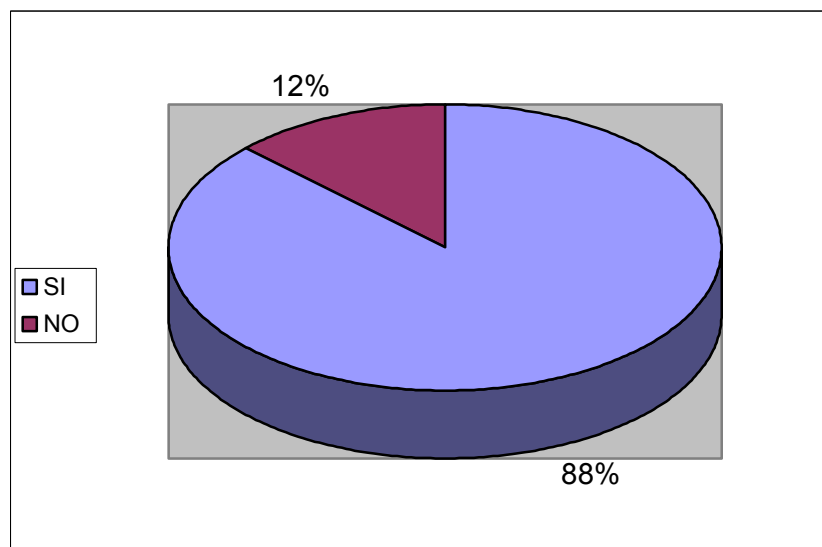


Las respuestas derivadas de esta pregunta, demuestran que las empresas o los empresarios que desean utilizar los presupuestos, en su mayoría, manifiestan que la implementación de un control presupuestal sería demasiado costoso de preparar (53%), lo que generaría un costo adicional para la empresa, mientras que otros piensan que el control presupuestal no se aplica al funcionamiento de la entidad en el mercado (29%), mientras que otras empresas consideran que se necesita de mucho personal para implementar los presupuestos (18%).

**25. ¿Considera usted que la implementación de los presupuestos le facilitarían la toma de decisiones en su negocio?**

Objetivo: Saber la percepción del uso de los presupuestos para la toma de decisiones en el negocio.

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
25.A	Sí	15	88%
25.B	No	2	12%
<b>TOTALES</b>		<b>17</b>	<b>100.00%</b>

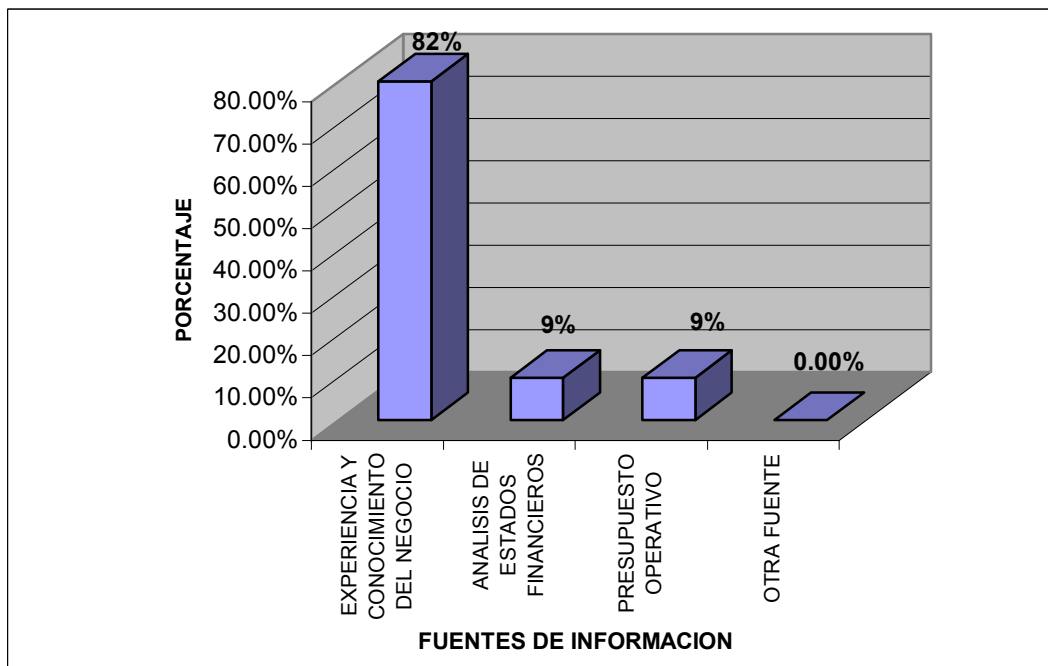


La mayor parte de las empresas que no utilizan presupuestos afirman que el presupuesto operativo les facilitaría la toma de decisiones (88%) y un 12% considera que los presupuestos no mejorarían la toma de decisiones con relación al conocimiento o experiencia del negocio, que es la base más utilizada en la mayoría de empresas del sector comercio.

## 26. ¿Qué fuente de información utiliza para la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer la fuente de información que se utiliza para la toma de decisiones

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
26.A	Experiencia sobre la base del conocimiento del negocio	18	82%
26.B	Análisis de estados financieros	2	9%
26.C	Presupuesto operativo	2	9%
26.D	Otros	0	0%
<b>TOTALES</b>		<b>22</b>	<b>100.00%</b>



El resultado obtenido muestra que el 82% de las empresas toma decisiones tomando como fuente el conocimiento del negocio, esto se debe a que la mayoría de ellas son empresas familiares, donde la toma de decisiones esta centralizada en el dueño o propietario del negocio, la cuál muchas veces es una persona empírica, pero que posee la cualidad de conocer casi a la perfección su empresa, por lo tanto el empresario cuando toma una decisión no recurre a informes, presupuestos o balances, si no que se basa en su experiencia. El 9% utilizan como fuente el análisis de estados financieros y el resto utiliza el presupuesto operativo como fuente de información para la toma de decisiones.

#### **27. Mencione los beneficios de elegir la fuente anterior:**

Objetivo: Conocer los beneficios de la fuente de información utilizada para la toma de decisiones.

A continuación se presentan beneficios de haber elegido la fuente anterior para la toma de decisiones:

##### **Conocimiento del negocio**

- Las decisiones que se toman tienen como base situaciones o acontecimientos que han ocurrido en el pasado y que afectaron en su momento los resultados de la empresa.
- Se tiene un control sobre las operaciones del negocio, ya que se posee un conocimiento y entendimiento de las mismas.
- No se necesita de inversión en capacitación de personal, ahorrando tiempo y recursos hacia el interior de la entidad.

##### **Análisis de estados financieros**

- Permite conocer la situación real de la empresa en un momento determinado.

- Ayuda a detectar las áreas críticas de la empresa.

### **Presupuesto operativo**

- Permite proyectar las operaciones del negocio y facilita la toma de decisiones.
- 

### **28. ¿Cuál de los siguientes factores influyen en la toma de decisiones de su empresa?**

Objetivo: Determinar los factores que inciden en la toma de decisiones de la empresa

OPCIONES		TOTALES	UNIVERSO	PORCENTAJE
28.A	Inflación	6	22	27%
28.B	Tasas de interés	10	22	45.0%
28.C	Impuestos	7	22	32.0%
28.D	Otros	6	22	27%

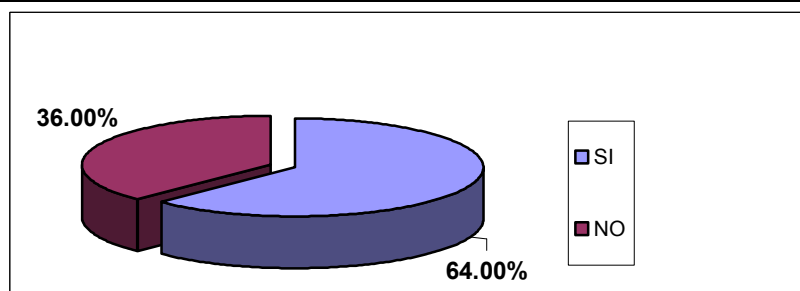
La Tasas de interés es para 10 de las 22 empresas el factor que más influye en la toma de decisiones de los empresarios, ya que en la actualidad la situación económica del país ha generado que los empresarios recurran a financiamiento para sostener las operaciones del negocio, lo anterior es afectado por las altas tasas de interés que poseen las instituciones que brindan este servicio y lo cual significa un costo para la entidad. Los impuestos han tenido un incremento, lo cual ha ocasionado que 7 de las 22 empresas analicen sus impuestos antes de tomar una decisión. Ambos factores influyen cuando se proyectan las operaciones del negocio en el mercado, pudiendo determinar que no existen políticas encaminadas al sector que ayuden a su crecimiento o desarrollo. Para finalizar, 6 empresas toman en cuenta la inflación para la toma de decisiones en su empresa.

Es importante aclarar que debido a que en la investigación de campo se encontraron empresas que consideran varios factores para la toma de decisiones en la empresa, los cuales se han considerado y analizado de manera independiente de cada opción, siendo esta la razón por la cual la sumatoria de los porcentajes no totalizan el 100% y el total de respuestas son 29 y no 22 como se esperaba.

### **29. Considera que el presupuesto mejoraría la toma de decisiones de su negocio en comparación con la base utilizada actualmente.**

Objetivo: Conocer si el presupuesto mejoraría la toma de decisiones

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
29.A	Si	14	64%
29.B	No	8	36%
<b>TOTALES</b>		<b>22</b>	<b>100.00%</b>



Los resultados de la investigación reflejan que el 64% de las empresas consideran que los presupuestos mejorarían la toma de decisiones, tomando en cuenta que dicha herramienta haría más eficiente el desarrollo de las operaciones en el negocio, por lo tanto las soluciones a las dificultades que se tomen estarán en función de la manera de operar de la empresa. El 36% considera que la base utilizada no podría ser mejorada con los presupuestos, por lo tanto estas empresas no obtienen los beneficios que poseen aquellas entidades que utilizan el presupuesto operativo.

### 30. En caso de ser afirmativa su respuesta. ¿Por qué no lo implementa?

Objetivo: Conocer los obstáculos que el empresario encuentra para implementar los presupuestos.

OPCIONES		TOTALES	PORCENTAJES
30.A	Incremento en costos	4	29%
30.B	Falta personal capacitado	5	36%
30.C	Resistencia al cambio	2	14%
30.D	No es aplicable	3	21%
<b>TOTALES</b>		<b>14</b>	<b>100.00%</b>

Los resultados de las encuestas reflejan que aunque la mayoría de empresas consideran que el presupuesto mejoraría la toma de decisiones, éstas no lo implementan porque no cuentan con personal capacitado (36%) para la elaboración y seguimiento del presupuesto. El 29% considera que

no implementa el presupuesto porque esto generaría mayores costos ya que el empresario debería invertir en capital humano y tecnología para su implementación. Algunas empresas piensan que los presupuestos no son aplicables a la realidad de las empresas (21%) y por último el 14% no lo implementa por una resistencia al cambio, lo anterior se debe a que en la actualidad los empresarios salvadoreños no quieren correr riesgos que en un futuro pudieran lamentar.

## **B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PRESUPUESTO EN LA MEDIANA EMPRESA**

Tomando en cuenta el marco teórico de los presupuestos, el cual considera a estos como una herramienta esencial para la administración de las operaciones del negocio; se afirma según los resultados de la investigación que en la práctica la mayoría de las empresas del sector de productos plásticos no utiliza los presupuestos para dirigir y tomar decisiones que les ayuden a alcanzar los objetivos propuestos.

Por no contar con un sistema formal de presupuestos, los propietarios consideran los elementos (inflación, políticas fiscales, regulaciones laborales, etc.) de forma indirecta, ya que la forma de administrar es empírica, basado únicamente en el conocimiento del negocio.

De los tipos de presupuestos que la teoría nos indica, el que más se utiliza en el sector estudiado es el Flexible, debido a la ventaja de que se adapta mejor a sus necesidades y lo hacen para períodos de corto plazo.

No podemos dejar de mencionar que los beneficios alcanzados por las empresas que utilizan el presupuesto(5 empresas) deben interpolarse a aquellas que no lo utilizan(17 empresas), iniciando con una planeación formal plasmada en proyecciones de ventas, compras y gastos para determinar un delta entre lo real y lo presupuestado y de esta manera tomar decisiones correctivas o anticipativas en base a esta diferencia, sin dejar por fuera la aplicación de los otros elementos como son: Visión, misión, objetivos, estrategias, etc.

Considerando las características de la mediana empresa mencionadas en el marco teórico (características positivas y negativas) de las empresas del sector, puede decirse que las empresas sujetas de estudio cumplen con cada una de ellas ya que son de carácter flexible, familiar y con voluntad de prosperar.



Los resultados obtenidos en la investigación determinaron que la mayoría de las empresas dedicadas al comercio de productos plásticos ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, enfrentan una difícil situación económica caracterizada por una inevitable globalización en donde la prioridad que manejan las empresas que utilizan o no el presupuesto es la supervivencia en el mercado, dejando en segundo y tercer plano las utilidades y el crecimiento respectivamente.

Un dato importante que recalcar es el hecho que la mayoría considera a los ingresos o ventas como el área más crítica para alcanzar los objetivos, seguido por los gastos operativos y las compras. Debe mencionarse que a los ingresos y gastos deben adicionárseles las erogaciones que resulten de cálculo generado por la política fiscal (IVA y Pago a Cuenta).

Partiendo de lo anterior se pudo determinar que los reportes que utilizan los empresarios para el manejo de las operaciones del negocio son los de Ingresos y Gastos (60%), dándole menos importancia a otros reportes como los de compras, disponibilidad y presupuestos

Tomando en cuenta que el área más crítica son los ingresos, se determinó que los reportes diarios de ventas son los que se utilizan para controlar las operaciones de este rubro (41%), seguido de las expectativas de ventas (27%).

Debe mencionarse que las fuentes principales que se utilizan en la mediana empresa dedicada a la comercialización de productos plásticos para realizar las compras están determinadas en su mayoría por la toma física de inventarios (59%) y los gastos operativos los controla en su mayoría en base a reportes diarios de los gastos efectuados (32%).

Los resultados de la investigación reflejaron que de las 22 empresas encuestadas, 17 de ellas no utilizan el presupuesto como herramienta para la toma de decisiones (77.27%), citando diversas razones para ello, entre las cuales se encuentran que son muy costosos de preparar (53%), así como requerir de personal especializado en el área (18%), otras consideraron que no son funcionales en la práctica (29%).

Actualmente estas empresas controlan sus operaciones de manera empírica, esto se debe a que la mayoría son empresas familiares, en donde la toma de decisiones está centralizada en el dueño o propietario del negocio. Algunas personas entrevistadas confirmaron que las empresas pasan de generación en generación, constituyendo una costumbre que la persona encargada de conducir la

empresa se base en el conocimiento del negocio y su experiencia, tomando como guía la situación actual de la empresa y el entorno económico.

Es importante mencionar que a pesar de los inconvenientes que se consideran para implementar los presupuestos, la mayoría de las empresas manifestaron que de tener la oportunidad de implementarlos lo harían (82%), ya que consideran que los presupuestos facilitarían la toma de decisiones en el negocio (88%).

Entre los factores que influyen en la toma de decisiones, los propietarios o encargados de la toma de decisiones dijeron que los principales son las tasas de interés (45%) y los impuestos (32%).

Tomando en cuenta que el mundo de los negocios experimenta constantes cambios, el uso de la herramienta presupuestaria les ayudaría a los empresarios a tener una visión anticipada del negocio y tomar decisiones más acertadas.

La cultura presupuestaria no forma parte de la planeación de las operaciones de las empresas y esto se pone de manifiesto en que solamente 5 empresas del total, que representan un 22.73% utilizan el presupuesto, aunque puede concluirse que el uso del mismo es relativamente nuevo ya que ninguna empresa lo utiliza desde hace más de 5 años, la mayoría lo utiliza desde hace 3 años.

Estas empresas que utilizan el presupuesto dijeron que les ha ayudado mucho en la toma de decisiones, facilitando el proceso para alcanzar las metas y objetivos trazados a través de un mayor control de las operaciones y la obtención de información oportuna y adecuada.

Con el propósito de obtener mayor eficiencia en las operaciones, la mayoría de las empresas preparan presupuestos de ventas, compras, gastos y efectivo. Se encontraron empresas que utilizan el presupuesto para el control total o parcial de la compañía. Aquellas que lo utilizan para el control parcial preparan los presupuestos de ventas y gastos, lo que viene a confirmar el porcentaje relacionado con las áreas críticas.

## **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1) CONCLUSIONES**

- a) Los resultados permiten concluir que las empresas actualmente tienen como principal objetivo la supervivencia en el mercado y no el crecimiento o las utilidades, derivado de la difícil situación del entorno económico y social.
- b) El empresario considera que la elaboración y ejecución del presupuesto operativo es muy compleja, debido a que no hay una cultura presupuestal, por lo tanto no tiene conocimiento de los beneficios que esta aporta a las operaciones de la empresa.
- c) Actualmente la mediana empresa comercial toma decisiones en forma empírica, recurriendo a la experiencia o conocimiento del negocio que impide en un determinado momento tener una visión del futuro de la empresa.
- d) Las empresas que utilizan presupuestos, han elegido el de tipo flexible porque permite ajustarlos a las necesidades del negocio y a la constante fluctuación del entorno en el que se desarrolla.

### **2) RECOMENDACIONES**

- a) Hacer un análisis de la situación actual de la empresa, para identificar sus deficiencias y poder implementar acciones que le garanticen superar los problemas encontrados.
- b) Implementar la herramienta presupuestaria para establecer los diferentes beneficios que se podrían obtener con su ejecución y seguimiento.

- c) Partiendo de la información que generen las operaciones de ventas, compras y gastos operativos se recomienda proyectar estos rubros tomando en cuenta las variables que intervienen en las operaciones del negocio (Inflación, Aranceles, etc) para tener una visión clara del futuro de la empresa.
  
- d) Para las empresas que no utilizan el presupuesto para el control de las operaciones del negocio se recomiendan los modelos de presupuestos planteados en el Capítulo III del presente trabajo.

## **A. DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO PARA LA EMPRESA DGM, S.A. DE C.V.**

### **a) IMPORTANCIA**

En el capítulo uno se presentó el marco teórico referente a la aplicación de los presupuestos, en el dos se dió a conocer los resultados de la investigación de campo, en la que se determinó que la mayoría de las empresas dedicadas a la comercialización de productos plásticos y que se encuentran ubicadas en el área metropolitana de San Salvador no utilizan el presupuesto para dar seguimiento a las operaciones del negocio, sin embargo están en la disposición de implementarlos, reconociendo la importancia que esta herramienta representa actualmente.

En el medio empresarial, especialmente en el sector comercio de productos plásticos, la toma de decisiones recae sobre el dueño o propietario del negocio, sin que éste vea la necesidad de un plan de trabajo que incluya la utilización real y adecuada de un presupuesto que contemple proyecciones o estimaciones de ventas, compras o gastos operativos, esto debido a que dicho empresario cuenta con una experiencia eminentemente empírica y apoya las decisiones en su criterio empresarial.

Tomando en cuenta lo anterior, hemos desarrollado el presente capítulo para proporcionarle al empresario una guía práctica para el diseño de un sistema de presupuesto que le permitirá tener una radiografía de la situación económica de la empresa en un momento determinado a través del análisis de variaciones, resultantes de la comparación de los datos presupuestados y reales de los rubros de ventas, compras y gastos. Es importante mencionar que el delta determinado será utilizado para tomar decisiones oportunas y acertadas que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa.

### **b) GUIA PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO PARA LA EMPRESA “DGM, S.A. DE C.V.”**

#### **1) Selección de la empresa modelo**

Dentro de las investigaciones que se realizan en las ciencias sociales en sus diversas ramas como la economía, política, etc., tomando en cuenta que se deben presentar los resultados cuando las condiciones se mantengan iguales o al menos similares es que se ha utilizado el censo para realizar la investigación. En nuestro caso, se seleccionaron las 22 empresas que se encuentran ubicadas en el área metropolitana de San Salvador y que se dedican a la comercialización de productos plásticos, las cuales fueron estudiadas para posteriormente analizar en forma integral toda la información recolectada. También es importante señalar, que siendo similares las condiciones de todas las unidades investigadas es válido tomar una en la cual se aplique el marco teórico y sirva de modelo para el resto de las unidades.

La empresa DGM, S.A. de C.V., presenta las características de la empresa que se necesita para el diseño del presupuesto como son: No utilizan el presupuesto para tomar decisiones, lo que utiliza es el conocimiento del negocio por parte del propietario, sin embargo el dueño está conciente de que la herramienta podría ayudarlo a alcanzar los objetivos de la empresa, lo anterior justifica su elección para que sirva como modelo en el caso práctico a partir de la cual se puede generalizar para las demás.

## **2) Generalidades de la empresa tipo**

### **a) Antecedentes**

La empresa seleccionada para el caso práctico está dirigida por tres hermanos y un cuñado de la familia, dicha empresa se encuentra ubicada en el sector oriente de la ciudad capital.

El negocio inició sus operaciones en el año 2001, cuando los propietarios solo compraban un tipo de producto (plato plástico) para uso de consumo para luego distribuirlo en algunas tiendas y supermercados de la capital. La persona que está al frente de la empresa es el cuñado de la familia, el cuál tiene conocimiento de los productos y habilidad para las ventas. Para poder cubrir las necesidades básicas de equipos y local, los dueños solicitaron un préstamo a la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), el cual fue aprobado y lo destinaron a la compra de computadoras, un pick up y acondicionamiento del local para las operaciones del negocio.

### **b) Datos actuales**

Actualmente cuenta con 4 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

Gerente general, Motorista, Secretaria, 1 vendedor.

Esta empresa se encuentra inscrita en el Registro de Comercio, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Alcaldía Municipal y demás instituciones gubernamentales.

Dentro de sus objetivos se encuentran el atender las necesidades de sus clientes y ofrecer a los consumidores a través de sus canales de distribución (tiendas, supermercados, etc) una variedad de productos que cumplan con las exigencias del mercado como son la calidad y el precio.

## **3) Análisis Externo**

### **a) Análisis del poder de las cinco fuerzas (Aplicado a “DGM, S.A. de C.V.)**

### **Rivalidad entre competidores establecidos**

En lo que al comercio de plásticos se refiere, se tiene que las formas más utilizadas para competir son el servicio al cliente y la calidad del producto. Por otra parte, la amplitud de la rivalidad entre competidores es de tipo local. Debido a que existe una gran variedad de productos de diferentes marcas y empaques, no existe una marcada lealtad por parte de los clientes. Lo anterior, propicia el ingreso de nuevos competidores.

Por lo antes expuesto se puede concluir que la competencia dentro del comercio de productos plásticos representa una amenaza para DGM, pues el número de competidores es elevado y los clientes que posee no se caracterizan por la lealtad a sus productos

### **Competidores Potenciales**

El mercado de productos plásticos no presenta barreras al ingreso de nuevos competidores. Las empresas establecidas no han creado lealtad de los clientes hacia sus productos, ya que no utilizan un distintivo llamativo que diferencien sus productos de los de la competencia. El factor que hay que tomar en cuenta es el alto costo de la materia prima, derivado este por la fluctuación en el precio del petróleo.

### **Productos sustitutos**

En los productos plásticos los productos sustitutos son básicamente: para el plato de plástico en cualquier medida es el plato de durapax, para el vaso plástico es el vaso de durapax. Es importante mencionar que el costo entre ambos tipos de bienes es irrelevante y que la tendencia a ocupar este producto ha aumentado en los últimos días, manifestada en el aumento de las comidas informales como consumo de pupusas, cenas familiares, etc.

Se concluye que los productos sustitutos no representan una amenaza para DGM, pues no ejercen una fuerte presión competitiva.

### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de DGM son los detallistas (Supermercados), los cuales se encargan de llevar los productos hasta los consumidores finales.

El poder de negociación de los clientes es fuerte debido a la alta competencia en el mercado, por lo que el poder de negociación representa una amenaza competitiva para la empresa.

### **Poder de negociación de los Proveedores**

Todos los productos que DGM vende los compra a un solo proveedor y tomando en cuenta que estos productos han tenido buena aceptación en el mercado y que le sería difícil introducir un nuevo producto, puede decirse que el poder de negociación del proveedor si puede constituir una amenaza para la empresa.

## **b) Macroambiente**

### **Ambiente Macroeconómico**

El Fondo Monetario Internacional en su informe de perspectivas de la economía mundial de abril, elevó sus previsiones de crecimiento para este año, del 4.3% al 4.9%, debido a la mayor expansión de la economía de Estados Unidos, Japón y China, que compensan el encarecimiento de la energía. Al primer trimestre del año, la producción industrial, el comercial, la confianza de los consumidores y los mercados laborales se han fortalecido.

### **Tasa de inflación**

La inflación a marzo 2006 se ubicó en 4.0%, reflejando incrementos de precios en alimentos y transporte.

### **Tasa de interés**

Se destacó un aumento en los depósitos influenciados en alguna medida por el alza en las tasas de interés del sistema financiero. La mayor actividad económica también fue favorecida por una mayor demanda de crédito destinada a los sectores: Personal, Adquisición de Vivienda, Transporte y Comercio, es decir que las tasas de interés relacionadas con el sector en estudio se ve influenciada por una disminución en el último semestre (Enero06-Julio06)

### **Ambiente Social**

#### **Seguridad Pública**

En nuestro país, la Policía Nacional Civil (PNC) realiza esfuerzos por minimizar los problemas de delincuencia común y organizada. Pero aún así, esta lejos de disminuir aumenta. Además la Fundación para el Desarrollo Económico Social (FUSADES), en su informe de coyuntura del segundo trimestre del 2006, señala que los empresarios consideran que la delincuencia continúa siendo uno de sus mayores obstáculos.



Por tanto, esto constituye una amenaza para DGM, pues está expuesta a robos tanto de recursos financieros como de sus equipos de reparto.

### **El desempleo**

Este fenómeno constituye uno de los principales problemas sociales, manifestado esto en el aumento de demanda en relación con la poca oferta de empleos a nivel nacional.

El nivel de desempleo representa una amenaza para DGM pues el producto que vende no constituye parte de la canasta básica y puede el distribuidor prescindir del producto cuando este no goce de aceptación en el mercado.

### **Hábitos de consumo**

Actualmente, debido a que los núcleos familiares se ven caracterizados por un trabajo simultáneo del hombre y la mujer, los hogares dedican recursos al consumo de comidas informales y esto se pone de manifiesto en el aumento de las ventas de comidas rápidas como pupusas, antojos, etc. Los productos plásticos que vende la empresa también son utilizados en reuniones de amigos, reuniones familiares, convivios, etc.

### **Ambiente Ecológico**

Este es un factor que indiscutiblemente afecta las operaciones de la empresa, ya que la materia prima proviene del petróleo y este se encuentra regulado por los precios internacionales, creando con ello una inestabilidad en las operaciones del negocio. Es importante mencionar, que el petróleo es considerado un elemento que degrada la naturaleza y que no se puede renovar, es decir, que agotándose estas reservas se deberán buscar alternativas que cumplan la misma función, como la que se está implementando con el etanol en varios países.

## **4) Análisis Interno (Aplicado a DGM)**

### **a) Función de mercado**

#### **i) Producto**

La empresa DGM, S.A. de C.V. compra para distribuir 3 tipos de productos que son el vaso plástico de 12 Oz, Plato Plástico No.9 y el Plato Plástico No.6. El producto que más se vende es el Plástico No.9, es importante mencionar que este producto es vendido a la empresa TACA para darlos a los clientes de la línea ejecutiva.

Los productos mencionados anteriormente se venden en una presentación de 25 unidades por paquete y no poseen una marca reconocida por lo que los artículos pueden ser confundidos con los de la competencia.

## **ii) Precio**

Para la fijación de los precios de los productos, los propietarios toman como base el precio al que se le compra al proveedor más los gastos de transporte hasta la bodega de DGM, permitiendo esto tener un margen de utilidad del 45 %.

Los precios de la competencia los toman en cuenta únicamente cuando estos son menores y toma medidas para igualar el precio o mejorarlos.

## **iii) Plaza**

El canal de distribución que DGM utiliza para hacer llegar los productos a sus clientes es a través de intermediarios como son los supermercados y tiendas

Para realizar la distribución de los productos DGM, utilizan un vehículo el cual es utilizado para cubrir una ruta geográfica determinada.

Además, la empresa ha contratado un vendedor que posee vehículo propio y esto ayuda a brindar una mejor atención al cliente.

## **iv) Promoción**

La única promoción que realiza DGM es regalar productos a clientes especiales para la época navideña. Mencionaron que para el 2006 esta promoción le costó aproximadamente \$800.00. La publicidad utilizada se limita a la elaboración de calendarios. La inversión de este tipo de publicidad asciende a \$100.00.

## **b) Función Financiera**

### **i) Administración del Efectivo**

DGM, no maneja un saldo mínimo de efectivo definido, pues no han realizado un análisis de necesidades de desembolsos para un período determinado. Casi todos los ingresos son remesados al banco, conservando sólo lo necesario para las operaciones del negocio.

La administración del efectivo es una debilidad para la empresa pues no les permite visualizar las necesidades de financiamiento en un momento determinado.

### ii) Administración de las cuentas por cobrar

Solamente manejan una cartera de cobros de 3 clientes que son Operadora del sur, S.A. de C.V., Callejas, S.A. de C.V. y Taca. La empresa otorga crédito a 30 días y hasta la fecha no presentan problemas en la liquidación de deudas a favor de la empresa.

La administración de los créditos es algo que DGM ha manejado eficientemente por lo que constituye una fortaleza que puede seguir explotando.

### iii) Administración de Inventarios

La empresa ha adoptado como procedimiento hacer inventarios físicos cada semana para hacer sus pedidos al proveedor y asegurarse de esta manera no tener inventarios mayores a las necesidades. Puede decirse que DGM administra bien sus inventarios, por lo que se considera una fortaleza.

### iv) Administración de Cuentas por Pagar

La empresa solo cuenta con un pasivo adquirido con el proveedor de los productos que vende, se ha negociado con Mezesa, S.A. de C.V. un período de 30 días para la cancelación de las compras, período que ha manejado satisfactoriamente.

## Análisis Financiero

### a) Rentabilidad Actual DGM, S.A. de C.V.

A continuación se muestra el comportamiento de las cuentas de resultados donde a pesar de que las ventas aumentaron y sus gastos operativos aumentaron, el margen neto bajo de un 5.3% a un 5.2% debido al aumento en los gastos operativos.

	2005		2006		VARIACION	
VENTAS	\$168,867.33	100%	\$176,274.52	100%	\$7,407.19	4.4%
COSTO DE VENTAS	\$143,572.87	85.0%	\$133,696.17	75.8%	-\$9,876.70	-6.9%
UTILIDAD BRUTA	\$25,294.46	15.0%	\$42,578.35	24.2%	\$17,283.89	68.3%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$16,328.50	9.7%	\$33,478.71	19.0%	\$17,150.21	105.0%
UTILIDAD NETA	\$8,965.96	5.3%	\$9,099.64	5.2%	\$133.68	1.5%

### b) Liquidez Actual DGM, S.A. de C.V.

El índice de liquidez aumentó de 1.27 a 1.39 ya que principalmente las cuentas por cobrar aumentaron y las cuentas por pagar disminuyeron debido a la buena administración de las cuentas por pagar, lo que provocó un capital neto de trabajo positivo, como puede observarse en el cuadro que a continuación se presenta:

	2005	2006
ACTIVO CIRCULANTE	\$151,195.91	\$121,341.39
PASIVO CIRCULANTE	\$118,810.79	\$87,385.63
INDICE DE LIQUIDEZ	1.27	1.39
CAPITAL DE TRABAJO	\$32,385.12	\$33,955.76

**c) Endeudamiento Actual DGM, S.A. de C.V.**

Como ya se mencionó, los proveedores representan el único pasivo de la empresa y debido a su disminución, el endeudamiento se pasó de 0.80 a 0.70, como se presenta en el siguiente cuadro:

	2005	2006
PASIVO TOTAL	\$129,248.41	\$87,385.63
ACTIVO TOTAL	\$161,974.75	\$127,095.95
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	0.80	0.70

**d) Fuentes y usos de fondos Actual DGM, S.A. de C.V.**

Partiendo de los balances de cierre se formuló el estado de fuentes y usos de fondos, el cual se muestra posteriormente. El financiamiento a corto plazo de proveedores no solo se utilizó para inventarios sino también para adquirir activos fijos, lo que no es correcto ya que una buena administración financiera señala que los activos fijos deben ser financiados con fondos de largo plazo, por lo que este desvío de fondos no es saludable para la empresa siendo una debilidad que debe ser superada.

<b>FUENTES</b>	
DISMINUCION EN EL ACTIVO Efectivo	-\$14,962.31
DISMINUCION EN EL PASIVO Proveedores	-\$27,306.34
AUMENTO EN EL PATRIMONIO Capital líquido y utilidades	\$6,983.98
<b>Total de fuentes</b>	<b>-\$35,284.67</b>
<b>USOS</b>	
DISMINUCION EN EL PASIVO Acreedores	\$14,962.31
DISMINUCION EN EL ACTIVO Inventarios	\$20,322.36
<b>Total de fuentes</b>	<b>\$35,284.67</b>

e) **MATRIZ FODA**

<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento Poblacional</li> <li>- Cambios en los Hábitos de Consumo. (Tendencia a consumir Comida Rápida)</li> </ul>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles Adecuados de Inventarios</li> <li>- Financiamiento de Proveedores</li> <li>- Llevan Contabilidad Formal</li> <li>- Control de Cuentas por Cobrar</li> <li>- Control de Cuentas por pagar</li> <li>- Facilidad de obtener mas crédito para expandir su cartera de Clientes</li> <li>- Satisfacción de las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible</li> <li>- Excelente margen de ganancia que le permite ser competitivo</li> <li>- Excelente servicio al cliente</li>   <li>- Tener clientes locales que pueden convertirse en el vehiculo para ganar mercado en el extranjero (Guatemala- Grupo Paiz)</li> </ul>
<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso de Nuevos Competidores</li> <li>- Alto Índice Delincuencial</li> <li>- Alto nivel de Desempleo</li> <li>- Alza en los precios del petróleo y sus derivados</li> <li>- Productos sustitutos de gran aceptación</li> </ul>	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No Utilizan Planeación Estratégica</li> <li>- Falta de Políticas Definidas</li> <li>- No se utilizan Marcas</li> <li>- Sistema de presupuesto empírico</li> <li>- Dependencia de un solo proveedor</li> <li>- Pocos Clientes</li> <li>- No existe distinción de gastos</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores que buscan ganar mercado ofreciendo beneficios más allá de lo controlable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>familiares con gastos de la empresa</li> <li>- administración Patriarcal y empírica por lo que existe resistencia al cambio</li> <li>- Alto Nivel de negociación de los clientes</li> </ul>
---	--

Como se puede verse, en la matriz se puntualizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en las operaciones de la empresa.

## 5) PLAN ESTRATEGICO

La base fundamental para la elaboración de este plan, lo constituye los resultados obtenidos del diagnostico de la empresa DGM S.A. de C.V.

### a) Formulación de la Misión y Visión

Como se mencionó en el capítulo I, la planeación estratégica sigue un proceso sistemático en el cual la primera parte consiste en determinar la aspiración de la compañía en el largo plazo (Visión), lo que desea llegar a ser, así también se define su naturaleza, la razón de su existencia (Misión).

La VISION Y MISION DE DGM S.A. DE C.V. queda formulada de la siguiente manera:

#### i) VISION

“Convertirnos en los líderes de la distribución de productos plásticos, a través de la excelencia en el servicio, productos de calidad y precios competitivos para asegurar la lealtad de nuestros clientes actuales, ganar mas aceptación y reconocimiento en el mercado y afirmar nuestro liderazgo ante la competencia”

#### ii) MISION

“Esforzarnos diariamente por satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, brindándoles un excelente servicio y respondiendo a sus necesidades de forma inmediata y oportuna, asegurando su total satisfacción y preferencia”

### **b) Formulación de Metas**

Las metas que se esperan lograr durante el horizonte de planeación son las siguientes:

- i) Lograr un incremento en ventas del 23% anual como mínimo durante los siguientes 5 años
- ii) Generar como mínimo un rendimiento anual del 6% de las utilidades sobre las ventas

### **c) Formulación de Estrategias**

Las estrategias Formuladas en esta propuesta son a nivel de negocio, pues estas se refieren al plan de actuación directiva de una sola empresa.

A continuación se presentan las estrategias que se han definido para DGM S.A. de C.V. para una mejor comprensión de las áreas funcionales.

#### **i) De Mercadeo**

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

- aumentar la cartera de clientes; especialmente a los supermercados que aun no están cubiertos, así como también hospitales y otros.
- Penetrar en el Mercado Centroamericano especialmente en Guatemala por medio de Grupo Paiz
- Otorgar Incentivos a los Clientes para asegurar la fidelidad de estos.

#### **ii) Financieras**

En el análisis de la función financiera se estudió básicamente lo referente a la administración del capital de trabajo y al análisis financiero. Las estrategias que se han diseñado para DGM giran alrededor de este análisis y pretenden lograr que la situación financiera de la empresa se fortalezcan.

- vender en condiciones similares a los de la competencia, otorgar créditos, facilidades e incentivos.
- Debido a la alta competencia derivada del TLC, la empresa esta dispuesta a sacrificar el margen de ganancia, para que la cartera de clientes no disminuya.
- Establecer un sistema presupuestario adecuado para identificar ingresos y egresos; de esta manera evitar la fuga de dinero por gastos familiares.

## 6) Presupuestos

Después de analizar el proceso de la planeación estratégica para DGM se elabora una serie de presupuestos correspondientes al año fiscal 2007.

El punto de partida para elaborar estos presupuestos lo constituyen el volumen de ventas que la empresa efectuó en términos reales durante el año 2006, información que fue proporcionada por los propietarios de la empresa. Las ventas ascendieron a \$176,274.52.

Los factores que se tomaron en cuenta para la proyección de ventas fueron:

- Ventas históricas del año 2006
- La tasa de crecimiento para cada uno de los productos

El método de combinación de factores se aplicó de la siguiente manera:

$$Sp = (Sp + F). E.A$$

$$Sp = (Sp + a + c + g). E.A.$$

Donde:

- S= Proyección
- Sp= Ventas históricas
- a= Factor de ajuste
- b= Factor de cambio
- c= Factor de crecimiento
- E= Factor económico
- Factor de influencia de la
- A= administración

Datos=

	PRODUCTO	2006	c	2007
	VASO 12	\$35,255	1.54%	\$54,468
	PLATO 9	\$105,765	1.27%	\$134,658
	PLATO 6	\$35,255	0.77%	\$27,238

Tomando en cuenta que se ha proyectado crecer en un 3% anualmente, se tiene la siguiente proyección de ventas para los próximos 5 años: (Ver anexo 5)



Producto	año 2007	año 2008	año 2009	año 2010	año 2011
VASO 12 oz	\$54,468.00	\$56,102.04	\$57,785.10	\$59,518.65	\$61,304.21
PLATO 9	\$134,658.60	\$138,698.36	\$142,859.31	\$147,145.09	\$151,559.44
PLATO 6	\$27,237.60	\$28,054.73	\$28,896.37	\$29,763.26	\$30,656.16
<b>Total</b>	<b>\$216,364.20</b>	<b>\$222,855.13</b>	<b>\$229,540.78</b>	<b>\$236,427.00</b>	<b>\$243,519.81</b>

A continuación presentamos el presupuesto de compras de DGM, S.A. de C.V. para los próximos 5 años:

Producto	año 2007	año 2008	año 2009	año 2010	año 2011
VASO 12 oz	\$37,564.14	\$38,691.06	\$39,851.79	\$41,047.35	\$42,278.77
PLATO 9	\$92,868.00	\$95,654.04	\$98,523.66	\$101,479.37	\$104,523.75
PLATO 6	\$18,784.55	\$19,348.09	\$19,928.53	\$20,526.39	\$21,142.18
<b>Total</b>	<b>\$149,216.69</b>	<b>\$153,693.19</b>	<b>\$158,303.99</b>	<b>\$163,053.11</b>	<b>\$167,944.70</b>

Es importante mencionar que con las ventas y las compras proyectadas se tendrá una utilidad de un 45% antes de los gastos de operación.

Para las operaciones de los próximos 5 años se tienen los siguientes presupuestos de gastos de Administración, Ventas y Financieros:

#### GASTOS DE VENTAS

GASTOS DE VENTAS	año 2007	año 2008	año 2009	año 2010	año 2011
SUELDO	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00
COMISIONES	\$8,654.57	\$8,914.21	\$9,181.63	\$9,457.08	\$9,740.79
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00
VACACIONES	\$1,613.19	\$1,652.13	\$1,692.24	\$1,733.56	\$1,776.12
AGUINALDOS	\$3,584.86	\$3,671.40	\$3,760.54	\$3,852.36	\$3,946.93
I.S.S.S.	\$67.22	\$826.07	\$846.12	\$866.78	\$888.06
A.F.P.	\$806.59	\$826.07	\$846.12	\$866.78	\$888.06
<b>TOTAL</b>	<b>\$6,791.85</b>	<b>\$7,695.66</b>	<b>\$7,865.03</b>	<b>\$8,039.48</b>	<b>\$8,219.17</b>

**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

<b>GASTOS DE ADMON</b>	año 2007	año 2008	año 2009	año 2010	año 2011
SUELDOS	\$18,600.00	\$18,600.00	\$18,600.00	\$18,600.00	\$18,600.00
HONORARIOS(AUDITORÍAS)	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00
VACACIONES	\$2,790.00	\$2,790.00	\$2,790.00	\$2,790.00	\$2,790.00
AGUINALDOS	\$6,200.00	\$6,200.00	\$6,200.00	\$9,300.00	\$9,300.00
ALQUILER	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00
MTTO VEHICULOS	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00
MTTO MOB Y EQUIPO	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
SEGUROS	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
ENERGIA ELECTRICA	\$649.09	\$668.57	\$688.62	\$709.28	\$730.56
COMUNICACIONES	\$324.55	\$334.28	\$344.31	\$354.64	\$365.28
AGUA	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00
PAPELERIA Y UTILES	\$240.00	\$240.00	\$240.00	\$240.00	\$240.00
I.S.S.S.	\$1,395.00	\$1,395.00	\$1,395.00	\$1,395.00	\$1,395.00
AFP	\$1,255.50	\$1,255.50	\$1,255.50	\$1,255.50	\$1,255.50
MATRICULAS DE COMERCIO	\$51.43	\$51.43	\$51.43	\$51.43	\$51.43
FESTEJOS NAVIDEÑO	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$42,235.57</b>	<b>\$42,264.78</b>	<b>\$42,294.86</b>	<b>\$45,425.85</b>	<b>\$45,457.77</b>

**GASTOS FINANCIEROS**

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	año 2007	año 2008	año 2009	año 2010	año 2011
INTERESES	\$747.95	\$747.95	\$747.95	\$747.95	\$747.95
COMISIONES BANCARIAS	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$772.95</b>	<b>\$772.95</b>	<b>\$772.95</b>	<b>\$772.95</b>	<b>\$772.95</b>

**POLITICAS DE VENTAS**

- Todas las ventas se estiman vender al crédito con un período de 30 días para su cobro
- Ofrecer un servicio personalizado, así como también precios competitivos.
- Brindar un sistema de distribución que nos permita entregarle a los clientes los productos de manera rápida, eficiente, segura y muy económica.
- Se hará uso de vendedores para la distribución de los productos en el mercado.
- No aceptar devoluciones sobre ventas en un período superior a 30 días cuando la venta sea al crédito.

- Otorgar planes de crédito adecuados a las necesidades de cada cliente.
- Otorgar 5% de descuento por pronto pago a un plazo de 30 días en ventas al crédito.
- Los créditos serán aprobados por el gerente general.

### **POLITICAS DE COMPRAS**

- Para determinar el volumen de compras se seguirá con la costumbre de tomar inventarios semanales para determinar el monto que se necesita para comprar.
- Se compra solo a crédito de 30 días de plazo..
- Negociar proveedores que otorguen el mayor plazo de crédito posible.
- Negociar descuentos por volúmen.
- Negociar descuentos por pronto pago.
- Cotizar proveedores que otorguen el precio de mercado más bajo.
- Cotización de ofertas en las compras.
- Negociar volúmenes de crédito.
- Los gastos resultantes por flete de mercadería se prorratarán como parte del costo de la misma.
- Las órdenes de compra deben ser autorizadas por el gerente general.

### **POLITICAS DE GASTOS OPERATIVOS**

El presupuesto de Gastos Operativos, tanto para su elaboración como para su análisis esta dividido en tres grandes rubros:

- Presupuesto de Gastos de venta.
- Presupuesto de Gastos de Administración.
- Presupuesto de Gastos Financieros

#### **Presupuesto de Gasto de Ventas.**

Comprende la cuantificación de las operaciones realizadas desde que el producto es comprado, hasta que es puesto en manos del cliente; por lo tanto, integran los gastos que correspondan a las erogaciones por remuneraciones a vendedores y gastos de transporte, etc.

Estos gastos se detallan a continuación:

**Sueldos**

En este apartado se incluyen el sueldo del vendedor, no se ha previsto incrementos salariales, se ha tomado como sueldo base el sueldo mínimo vigente de \$174.02

**Comisiones**

Corresponde a la estimación del %4 sobre ventas netas totales.

**Combustibles y Lubricantes**

Incluye el pago de Gasolina y lubricantes que los vehículos necesitan para su funcionamiento

**Vacaciones**

Ha sido estimado sobre la base de aplicar el 30% al salario correspondiente a 15 días de sueldo por mes.

**Aguinaldos**

Comprende el pago de un aguinaldo anual al personal en la segunda quincena de Diciembre. A las personas el cual será calculado sobre la base del código de trabajo.

**Cuotas Patronales (ISSS – AFP)**

Se ha estimado sobre la base de aplicar a la planilla de sueldos, vacaciones y comisiones, el 7.5% corresponde a la cuota patronal del Seguro Social. y el 6.75% corresponde a la cuota patronal de la AFP.

**Presupuesto de Gastos de Administración**

En este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular. Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los erogados por, sueldos, honorarios de auditores, honorarios a abogados, sueldos del Gerente General, secretarias etc.

Para elaborar este presupuesto, es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar el porqué de las erogaciones, cuales son gastos constantes y cuales variables, además de determinar sobre quien o quienes recae la responsabilidad del control de las erogaciones. Debe tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que se originen de las decisiones de la alta

gerencia, pero habrá erogaciones originadas por las operaciones propias del giro del negocio, que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados.

A continuación se muestra la composición de los montos y una breve explicación de las operaciones que forman el rubro de gastos administrativos proyectados para los años 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

### **Sueldos**

La planilla de empleados registrará los sueldos del personal administrativo, que se estima sea el mismo número durante todo el período proyectado, es decir, 3 empleados.

### **Honorarios**

Se ha programado una erogación de \$ 3,000.00 anual en concepto de honorarios de Asesoría y Auditoría Externa de los ejercicios fiscales proyectados y \$1,500.00 en concepto de pago por honorarios contables (Externa).

### **Vacaciones**

Ha sido estimado sobre la base de aplicar el 30% al salario correspondiente a 15 días de sueldo por mes.

### **Aguinaldos**

Comprende el pago correspondiente al aguinaldo anual del personal administrativo, el cual se estima de acuerdo a la planilla más el incremento por tiempo laborado.

### **Alquileres**

Considera el pago por arrendamiento del local en que opera la empresa.

### **Reparaciones y Mantenimiento de Vehículos**

En este rubro se incluyen los gastos por reparación de vehículos utilizados en las operaciones de la entidad.

### **Reparación y Mantenimiento de Equipos**

Corresponde al pago por reparación y mantenimiento de equipos de cómputo, contómetro, mobiliario y equipo de oficina.

**Impuestos Municipales**

Los gastos programados en concepto de impuestos municipales que se pagarán a la Alcaldía de San Salvador, los cuales se han calculado sobre la base de la tabla de dicha alcaldía para tasar los impuestos a las empresas.

**Seguros**

Comprende el seguro contra robo y un seguro contra siniestros

**Energía eléctrica**

Sé ha programado que el pago anual de este servicio para nuestra empresa será inicialmente de \$544.69 con un incremento anual del 3%.

**Comunicaciones**

El gasto proyectado comprende el pago de una línea telefónica y un celular.

**Agua**

Comprende el pago a ANDA

**Depreciación**

Esta cuenta no presenta saldos porque ya se encuentran depreciados los activos de la empresa, los depreció a 5 años.

**Papelería y útiles**

Incluye los gastos en concepto de papelería y útiles para uso de oficina.

**Cuota Patronal del ISSS**

Se ha proyectado un gasto que ha sido estimado sobre la base de los sueldos proyectados del periodo más vacaciones y comisiones. El monto equivale al 7.5% correspondiente a la cuota patronal del Seguro Social.

**Cuota Patronal de AFP'S**

Dicho valor ha sido estimado sobre la base de aplicar a la planilla de sueldos, vacaciones y Comisiones sobre ventas el 6.75% que corresponde a la cuota patronal de las AFP's.

**Festejos Navideños**

Es el gasto que corresponde a la celebración de fin de año para empleados

### **Gastos Financieros**

#### **Intereses**

Comprende los intereses generados por préstamos bancarios adquiridos para comprar equipo de reparto.

#### **Comisiones bancarias**

Constituye las comisiones captadas por el banco, al realizar el préstamo o certificar cheques.

A continuación se presenta el Estado de Resultados Proyectado para los próximos 5 años, así como el balance general para el mismo período:

**DGM, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE**  
**2007-2011**

	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	\$216,364.20	\$222,855.13	\$229,540.78	\$236,427.00	\$243,519.81
COSTO DE VENTAS	\$149,216.69	\$153,693.19	\$158,303.99	\$163,053.11	\$167,944.70
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$67,147.51	\$69,161.94	\$71,236.79	\$73,373.90	\$75,575.11
GASTOS DE OPERACIÓN	<b>\$49,800.37</b>	<b>\$50,733.39</b>	<b>\$50,932.85</b>	<b>\$54,238.29</b>	<b>\$54,449.89</b>
ADMINISTRACION	\$42,235.57	\$42,264.78	\$42,294.86	\$45,425.85	\$45,457.77
VENTAS	\$6,791.85	\$7,695.66	\$7,865.03	\$8,039.48	\$8,219.17
FINANCIEROS	\$772.95	\$772.95	\$772.95	\$772.95	\$772.95
<b>UTILIDAD A.IMPTOS</b>	\$17,347.14	\$18,428.54	\$20,303.95	\$19,135.61	\$21,125.23
RESERVA LEGAL	\$1,214.30	\$1,290.00	\$1,421.28	\$1,339.49	\$1,478.77
I.S.R	\$4,033.21	\$4,284.64	\$4,720.67	\$4,449.03	\$4,911.62
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$13,313.93</b>	<b>\$14,143.91</b>	<b>\$15,583.28</b>	<b>\$14,686.58</b>	<b>\$16,213.61</b>

## DGM, S.A. DE C.V.

## BALACE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE

2007-2011

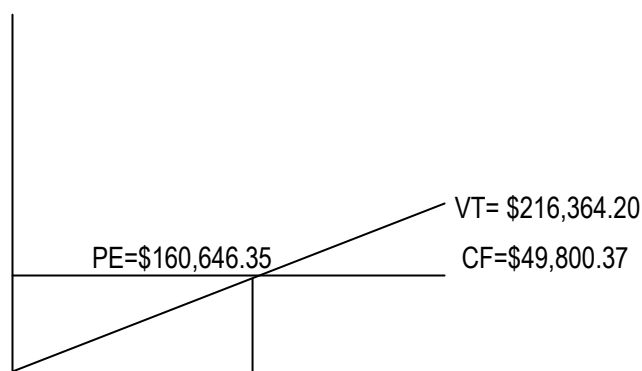
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>ACTIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	\$19,822.82	\$31,377.13	\$55,807.96	\$81,271.23	\$110,990.91
Inventarios	\$20,280.00	\$20,685.00	\$21,100.00	\$21,521.00	\$21,951.00
Pago a Cuenta	\$3,245.46	\$3,342.83	\$3,443.11	\$3,546.41	\$3,652.80
Cuentas por cobrar	\$45,226.61	\$55,713.78	\$57,385.19	\$59,106.75	\$60,879.95
Accionistas	\$8,571.43	\$8,571.43	\$8,571.43	\$8,571.43	\$8,571.43
Gastos pagados por anticipado	\$29,739.37	\$11,846.26			
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$126,885.69</b>	<b>\$131,536.43</b>	<b>\$146,307.70</b>	<b>\$174,016.81</b>	<b>\$206,046.09</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$126,885.69</b>	<b>\$131,536.43</b>	<b>\$146,307.70</b>	<b>\$174,016.81</b>	<b>\$206,046.09</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
Acreedores Varios	\$87,043.07	\$89,654.36	\$92,343.99	\$95,114.31	\$97,967.74
Retenciones Legales	\$3,524.31	\$4,302.63	\$4,342.74	\$4,384.06	\$4,426.62
Impuestos por pagar	\$10,361.52	\$10,716.96	\$11,083.06	\$11,460.15	\$11,848.55
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$100,928.89</b>	<b>\$104,673.95</b>	<b>\$107,769.80</b>	<b>\$110,958.53</b>	<b>\$114,242.91</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social Mínimo	\$11,428.57	\$11,428.57	\$21,533.34	\$47,032.21	\$74,110.80
Reserva Legal	\$1,214.30	\$1,290.00	\$1,421.28	\$1,339.49	\$1,478.77
Utilidad del presente ejercicio	\$13,313.93	\$14,143.91	\$15,583.28	\$14,686.58	\$16,213.61
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$25,956.80</b>	<b>\$26,862.48</b>	<b>\$38,537.90</b>	<b>\$63,058.29</b>	<b>\$91,803.18</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$126,885.69</b>	<b>\$131,536.43</b>	<b>\$146,307.70</b>	<b>\$174,016.81</b>	<b>\$206,046.09</b>





$$PE = \frac{\$49,800.37}{1 - \frac{\$149,216.69}{\$216,364.20}} = \$160,646.35$$

La cantidad de \$160,646.35 indica el nivel de ventas que DGM debe alcanzar en ese año para no perder ni ganar, es el punto en el cual está cubriendo sus costos operativos, costos fijos más costos variables. Si sus ventas sobrepasan este nivel, entonces obtendría utilidad de operación, de lo contrario incurrirá en pérdidas.



La siguiente fase es la implementación con recursos propios, la cual es una responsabilidad directa de las personas que están al frente de la empresa, quienes deben velar porque se ejecuten todas las acciones que se han establecido. Cuando el plan se ha puesto en marcha, es necesario controlar las diversas actividades inmersas en este.

## **B. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS PARA LA EMPRESA “DGM, S.A. DE C.V.”**

Para poner en marcha el diseño del presupuesto planteado en el presente capítulo, es recomendable pero no indispensable contar con los siguientes insumos.

### **1. Recursos Humanos**

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

En este caso particular, se recomienda capacitar al gerente general y al Contador ya que poseen mayor conocimiento sobre finanzas; debido a que contratar nuevo personal implicaría un aumento en los gastos y lo que se busca es minimizar costos.

### **2. Recursos Técnicos**

Es importante contar con recursos técnicos porque son los que sirven como herramientas para poner en marcha los presupuestos (informes estadísticos, boletines económicos, etc.) ya que son de carácter históricos y son utilizados para proyecciones futuras.

Otro aspecto técnico que puede ponerse en práctica es la obtención de un sistema computarizado para un mejor control por parte de los administradores.

### **3. Recursos Financieros**

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

A continuación se detallan los costos de dichas capacitaciones.

Presupuestos de Costos por servicios de Capacitación para dos Personas.

Honorarios	\$ 900.00
Papelería y Útiles	<u>\$ 50.00</u>
Total	\$ 950.00

#### 4. CRONOGRAMA

Implementación, ejecución y evaluación del sistema presupuestario en DGM, S.A. DE C.V.

TIEMPO	MESES											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Aprobación del plan de implementación por la Junta directiva												
Capacitación al personal responsable de los presupuestos												
Implementación del plan Presupuestal												
Control de la ejecución del plan presupuestal												
Evaluación de resultados												
Presentación de resultados a la junta directiva												

# **ANEXOS**

## ANEXO No.1 CUESTIONARIO



*UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR*  
*ENCUESTA PARA EL SECTOR COMERCIO DE LA*  
*MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA*  
*COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PLÁSTICOS*

**La presente encuesta tiene como propósito, determinar el uso y aplicación del presupuesto así como las expectativas sobre su utilización para la toma de decisiones en las operaciones del negocio.**

**Esta encuesta va dirigida específicamente a la mediana empresa del sector comercio del área metropolitana de San Salvador y que se dedica a la comercialización de productos plástico.**

**Los resultados obtenidos serán de manera confidencial y únicamente serán utilizados en la preparación del trabajo de graduación denominado: “Diseño de un Sistema de Presupuesto y su Incidencia en la Toma de Decisiones De La Mediana Empresa Dedicada a la Comercialización de Productos Plásticos Ubicada en el Área Metropolitana de San Salvador”, para la Universidad de El Salvador.**

**Por su colaboración al responder objetivamente a las preguntas formuladas, le estaremos altamente agradecidos, ya que sus resultados serán de mucho beneficio tanto para la universidad, como para la profesión de Administración de Empresas.**

**Atentamente****Grupo de tesis**

SANTIAGO GUERRERO  
MIRNA ORALIA MARTINEZ ALVARENGA  
MARIA DE LOS ANGELES ZANCO MERINO

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
ENCUESTA PARA EL SECTOR COMERCIO DE LA MEDIANA  
EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE  
PRODUCTOS PLÁSTICOS

**EMPRESA** : \_\_\_\_\_

**CARGO** : \_\_\_\_\_

**DIRECCION:** \_\_\_\_\_

**TELEFONO:** \_\_\_\_\_

**11. A partir de la situación actual de la economía, ¿cual considera que es el objetivo principal que persigue su empresa?**

- a)  Supervivencia
- b)  Crecimiento
- c)  Utilidades

**12. ¿Cuál considera que es el área más crítica para alcanzar los objetivos generales de la empresa a corto plazo?**

- a)  Ingresos o Ventas
- b)  Compras
- c)  Gastos operativos



**13. ¿Que reportes utiliza para el manejo de las operaciones del negocio?**

- a)  Reporte de ingresos y gastos
- b)  Reportes de compras
- c)  Reportes de disponibilidad diaria
- d)  Presupuestos
- e)  Todos los anteriores

**14. ¿Cómo controla las operaciones relacionadas con las ventas?**

- a)  Reportes Diarios
- b)  Expectativas de ventas
- c)  Presupuesto de ventas
- d)  Toma como base ventas anteriores
- e)  Combinación de literales \_\_\_ Y \_\_\_

**15. ¿Que base utiliza para realizar las compras de su negocio?**

- a)  Reportes Diarios
- b)  Existencia Física
- c)  Compras por Temporada
- d)  En base a Ventas
- e)  Presupuesto de Compras
- f)  Combinación de literales \_\_\_ Y \_\_\_

**16. ¿Cómo controla las operaciones relacionadas con los gastos operativos?**

- a)  Reportes Diarios
- b)  En base a ventas y compras realizadas



- a)  Mucho
- b)  Poco
- c)  Nada

**21. ¿Para que utiliza el Presupuesto Operativo a corto plazo?**

- a)  Mayor control de las operaciones del negocio
- b)  Obtener información oportuna y adecuada para la toma de decisiones
- c)  Combinación de a) y b)

**22. ¿Con qué frecuencia utiliza el Presupuesto Operativo?**

- a)  Diario
- b)  Semanal
- c)  Mensual
- d)  Trimestral
- e)  Semestral
- f)  Anual

**23. ¿Qué beneficios obtiene de la utilización del presupuesto operativo a corto plazo?**

- a)  Mayor eficiencia en las operaciones del negocio
- b)  Prever acontecimientos y tomar decisiones sobre ellos
- c)  Conocimiento de las áreas críticas del negocio

18. ¿Cuál es la utilización de los presupuestos en su empresa? Son utilizados para el control total de esta o solo para un control parcial de las operaciones.

Parcialmente

Totalmente

**En caso de ser parcialmente su respuesta, pase a la pregunta No.16**

19. Si los emplea para el control total de la empresa ¿Cuáles son los principales presupuestos que prepara?

- a)  Ventas
- b)  Compras
- c)  Gastos de Operación
- d)  Efectivo

20. Si los presupuestos son utilizados para el control parcial de las operaciones de la empresa ¿Qué área o áreas controla?

- a)  Ventas
- b)  Compras
- c)  Gastos de Operación
- d)  Efectivo

**21. ¿Cuál de los presupuestos presentados anteriormente, le presenta mayores dificultades para su elaboración?**

---

---

---

---

**18. Qué tipo de presupuestos utiliza su empresa?**

- a)  Constantes o fijo
- b)  Variables o flexibles

## II. En caso de ser Variables su respuesta, favor pase a la pregunta No.20

19. En caso de ser constantes ¿Cuál es la ventaja de su utilización?

- a)  No permite modificaciones
- b)  Se adapta mejor al año fiscal
- c)  Se prepara solo una vez al año.

20. Si son variables ¿Por qué los prefiere?

- a)  Permiten correcciones durante su desarrollo
- b)  Se ajustan más a la realidad
- c)  Ayudan a una mejor dirección del negocio

21. De los siguientes informes financieros ¿Cuál utiliza usted para la elaboración de los presupuestos o modificación de los mismos?

- a)  Balance General
- b)  Estado de Resultados
- c)  Informe de Ventas
- d)  Presupuesto anterior
- e)  Análisis de Mercado
- f)  Análisis de Precios
- g)  Estimados de Venta
- h)  Análisis de Ratios

22. ¿Qué busca cuando analiza los resultados de la comparación entre lo estimado y lo real en las operaciones del negocio?

- a)  conocer las debilidades y fortalezas de la empresa
- b)  conocer la rotación de inventarios
- c)  conocer utilización de los fondos en los gastos
- d)  controlar las variaciones ocurridas entre periodo y periodo
- e)  conocer la posición real de la empresa vrs, la proyectada
- f)  conocer el control de la gerencia sobre las operaciones de la empresa

**a) Favor pase a la pregunta No. 26**

**23. En caso de tener oportunidad para implementar el control presupuestal, ¿lo haría?**

Si  No

**24. ¿Cuál es su opinión referente a la implementación de los presupuestos?**

- a)  Muy costosos de preparar
- b)  Necesitan de mucho personal
- c)  No son funcionales en la practica

**25. ¿Considera usted que la implementación de los presupuestos le facilitarían la toma de decisiones en su negocio?**

Si  No

**¿Porqué?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

**26. ¿Que fuente de información utiliza para la toma de decisiones?**

- a)  Experiencia en base al conocimiento del negocio
- b)  Análisis de Estados Financieros
- c)  Presupuesto Operativo (ventas, compras y gastos)
- d)  Otra fuente                      Especifique \_\_\_\_\_

**27. Mencione los beneficios de elegir la fuente anterior:**

---

---

---

---

**28. ¿Cuál de los siguientes factores influyen en la toma de decisiones de su empresa?**

- a)  Inflación
- b)  Tasas de interés
- c)  Impuestos (Municipales, Fiscales e importación)
- d)  otros                      ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**29. Considera que el presupuesto mejoraría la toma de decisiones de su negocio en comparación con la base utilizada actualmente.**

**Si**                       **No**

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30. En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿Por qué no lo implementa?

- a)  **Implicaría un incremento en los costos de operación**
- b)  **No cuenta con personal capacitado**
- c)  **Resistencia al cambio**
- d)  **No es aplicable a su empresa**



**ANEXO No.2**

DGM, S.A. DE C.V.  
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2005-  
2006

**ANEXO No.3**

DGM, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL  
31 DE DICIEMBRE  
2005-2006

**ANEXO No.4**

DGM, S.A. DE C.V.

Composición del inventario final año 2006

<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTO</b>	<b>VALOR</b>
VASO 12 OZ	20,000	\$0.32	\$6,451.61
PLATO 9 OZ	12,000	\$0.94	\$11,225.81
PLATO 6 OZ	5,696	\$0.39	\$2,204.67
	37,696		\$19,882.09

## ANEXO No.5

### DGM, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE VENTAS 2007-2011

Producto	año 2007	año 2008	año 2009	año 2010	año 2011
VASO 12 oz	\$54,468.00	\$56,102.04	\$57,785.10	\$59,518.65	\$61,304.21
PLATO 9	\$134,658.60	\$138,698.36	\$142,859.31	\$147,145.09	\$151,559.44
PLATO 6	\$27,237.60	\$28,054.73	\$28,896.37	\$29,763.26	\$30,656.16
<b>Total</b>	<b>\$216,364.20</b>	<b>\$222,855.13</b>	<b>\$229,540.78</b>	<b>\$236,427.00</b>	<b>\$243,519.81</b>

## ANEXO No.6

### DGM, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE COMPRAS 2007-2011

Producto	año 2007	año 2008	año 2009	año 2010	año 2011
VASO 12 oz	\$37,564.14	\$38,691.06	\$39,851.79	\$41,047.35	\$42,278.77
PLATO 9	\$92,868.00	\$95,654.04	\$98,523.66	\$101,479.37	\$104,523.75
PLATO 6	\$18,784.55	\$19,348.09	\$19,928.53	\$20,526.39	\$21,142.18
<b>Total</b>	<b>\$149,216.69</b>	<b>\$153,693.19</b>	<b>\$158,303.99</b>	<b>\$163,053.11</b>	<b>\$167,944.70</b>

## ANEXO No.7

### DGM, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE INVENTARIOS 2007-2011

DESCRIPCION	2007		2008		2009	
	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE
VASO 12 OZ	20,400	\$6,581.00	20,808	\$6,712.00	21,224	\$6,847.00
PLATO 9 OZ	12,240	\$11,450.00	12,485	\$11,679.00	12,734	\$11,913.00
PLATO 6 OZ	5,810	\$2,249.00	5,926	\$2,294.00	6,045	\$2,340.00
	38,450	\$20,280.00	39,219	\$20,685.00	40,003	\$21,100.00

DESCRIPCION	2010		2011	
	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE
VASO 12 OZ	21,649	\$6,983.00	22,082	\$7,123.00
PLATO 9 OZ	12,989	\$12,151.00	13,249	\$12,394.00
PLATO 6 OZ	6,166	\$2,387.00	6,289	\$2,434.00
	40,803	\$21,521.00	41,619	\$21,951.00

## ANEXO No.8

### DGM, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN 2007-2011

<b>GASTOS DE ADMON</b>	año 2007	año 2008	año 2009	año 2010	año 2011
SUELDOS	\$18,600.00	\$18,600.00	\$18,600.00	\$18,600.00	\$18,600.00
HONORARIOS(AUDITORIAS)	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00
VACACIONES	\$2,790.00	\$2,790.00	\$2,790.00	\$2,790.00	\$2,790.00
AGUINALDOS	\$6,200.00	\$6,200.00	\$6,200.00	\$9,300.00	\$9,300.00
ALQUILER	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00
MTTO VEHICULOS	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00
MTTO MOB Y EQUIPO	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
SEGUROS	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
ENERGIA ELECTRICA	\$649.09	\$668.57	\$688.62	\$709.28	\$730.56
COMUNICACIONES	\$324.55	\$334.28	\$344.31	\$354.64	\$365.28
AGUA	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00
PAPELERIA Y UTILES	\$240.00	\$240.00	\$240.00	\$240.00	\$240.00
I.S.S.S.	\$1,395.00	\$1,395.00	\$1,395.00	\$1,395.00	\$1,395.00
AFP	\$1,255.50	\$1,255.50	\$1,255.50	\$1,255.50	\$1,255.50
MATRICULAS DE COMERCIO	\$51.43	\$51.43	\$51.43	\$51.43	\$51.43
FESTEJOS NAVIDEÑO	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$42,235.57</b>	<b>\$42,264.78</b>	<b>\$42,294.86</b>	<b>\$45,425.85</b>	<b>\$45,457.77</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	año 2007	año 2008	año 2009	año 2010	año 2011
SUELDO	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00
COMISIONES	\$8,654.57	\$8,914.21	\$9,181.63	\$9,457.08	\$9,740.79
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00
VACACIONES	\$1,613.19	\$1,652.13	\$1,692.24	\$1,733.56	\$1,776.12
AGUINALDOS	\$3,584.86	\$3,671.40	\$3,760.54	\$3,852.36	\$3,946.93
I.S.S.S.	\$67.22	\$826.07	\$846.12	\$866.78	\$888.06
A.F.P.	\$806.59	\$826.07	\$846.12	\$866.78	\$888.06
<b>TOTAL</b>	<b>\$6,791.85</b>	<b>\$7,695.66</b>	<b>\$7,865.03</b>	<b>\$8,039.48</b>	<b>\$8,219.17</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	año 2007	año 2008	año 2009	año 2010	año 2011
INTERESES	\$747.95	\$747.95	\$747.95	\$747.95	\$747.95
COMISIONES BANCARIAS	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$772.95</b>	<b>\$772.95</b>	<b>\$772.95</b>	<b>\$772.95</b>	<b>\$772.95</b>

## ANEXO No.9

### DGM, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE COBROS 2007-2011

CONCEPTO	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Proyectadas	\$216,364.20	\$222,855.13	\$229,540.78	\$236,427.00	\$243,519.81
Ventas al Crédito	\$216,364.20	\$222,855.13	\$229,540.78	\$236,427.00	\$243,519.81
Saldo cuentas por cobrar año ant	\$27,196.26	\$45,226.61	\$55,713.78	\$57,385.19	\$59,106.75
Sub-total	<b>\$243,560.46</b>	<b>\$268,081.74</b>	<b>\$285,254.56</b>	<b>\$293,812.20</b>	<b>\$302,626.56</b>
Cobros del año anterior	\$0.00	\$45,226.61	\$55,713.78	\$57,385.19	\$59,106.75
Cobros del mismo año	\$198,333.85	\$167,141.34	\$172,155.58	\$177,320.25	\$182,639.86
Sub-total	<b>\$198,333.85</b>	<b>\$212,367.95</b>	<b>\$227,869.37</b>	<b>\$234,705.45</b>	<b>\$241,746.61</b>
Saldo final de Cuentas por cobrar	<b>\$45,226.61</b>	<b>\$55,713.78</b>	<b>\$57,385.19</b>	<b>\$59,106.75</b>	<b>\$60,879.95</b>



**ANEXO No.10**  
**DGM, S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE PAGOS**  
**2007-2011**

CONCEPTO	2007	2008	2009	2010	2011
Compras proyectadas al crédito	\$149,216.69	\$153,693.19	\$158,303.99	\$163,053.11	\$167,944.70
Saldo al inicio año anterior	\$83,838.17	\$83,838.17	\$83,838.17	\$83,838.17	\$83,838.17
Sub-total	<b>\$233,054.86</b>	<b>\$237,531.36</b>	<b>\$242,142.16</b>	<b>\$246,891.28</b>	<b>\$251,782.87</b>
Pagos del año anterior	\$83,838.17	\$83,838.17	\$83,838.17	\$83,838.17	\$83,838.17
Pagos del mismo año	\$62,173.62	\$64,038.83	\$65,959.99	\$67,938.79	\$69,976.96
Sub-total	<b>\$146,011.79</b>	<b>\$147,877.00</b>	<b>\$149,798.16</b>	<b>\$151,776.96</b>	<b>\$153,815.13</b>
Saldo final de Cuentas por Pagar	<b>\$87,043.07</b>	<b>\$89,654.36</b>	<b>\$92,343.99</b>	<b>\$95,114.31</b>	<b>\$97,967.74</b>

## ANEXO No.11

### DGM, S.A. DE C.V. CALCULO DE PAGO DE IVA 2007-2011

CONCEPTO	2007	2008	2009	2010	2011
Crédito fiscal por compras	\$19,398.17	\$19,980.11	\$20,579.52	\$21,196.90	\$21,832.81
Crédito fiscal por gastos Operación	\$1,613.12	\$1,616.92	\$1,620.83	\$1,624.86	\$1,629.01
Total crédito fiscal	<b>\$21,011.29</b>	<b>\$21,597.03</b>	<b>\$22,200.35</b>	<b>\$22,821.76</b>	<b>\$23,461.82</b>
(-) Debito Fiscal	\$28,127.35	\$28,971.17	\$29,840.30	\$30,735.51	\$31,657.58
Cantidad a Pagar	<b>(\$7,116.05)</b>	<b>(\$7,374.13)</b>	<b>(\$7,639.95)</b>	<b>(\$7,913.75)</b>	<b>(\$8,195.76)</b>

## ANEXO No.12

### DGM, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE EFECTIVO 2007-2011

CONCEPTO	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INGRESOS</b>					
Cobros	\$198,333.85	\$212,367.95	\$227,869.37	\$234,705.45	\$241,746.61
<b>Total entradas</b>	<b>\$198,333.85</b>	<b>\$212,367.95</b>	<b>\$227,869.37</b>	<b>\$234,705.45</b>	<b>\$241,746.61</b>
<b>EGRESOS</b>					
Pago a proveedores	\$146,011.79	\$147,877.00	\$149,798.16	\$151,776.96	\$153,815.13
Sueldos	\$29,354.57	\$29,614.21	\$29,881.63	\$30,157.08	\$30,440.79
Mtto Vehículos	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00
Energía Electrica	\$649.09	\$668.57	\$688.62	\$709.28	\$730.56
Comunicaciones	\$324.55	\$334.28	\$344.31	\$354.64	\$365.28
Agua	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00
I.S.S.S.	\$1,462.22	\$2,221.07	\$2,241.12	\$2,261.78	\$2,283.06
AFP	\$2,062.09	\$2,081.57	\$2,101.62	\$2,122.28	\$2,143.56
Combustibles y Lubricantes	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00
Alquiler	\$6,200.00	\$6,200.00	\$6,200.00	\$9,300.00	\$9,300.00
Pago de Iva	\$7,116.05	\$7,374.13	\$7,639.95	\$7,913.75	\$8,195.76
Pago a Cuenta	\$3,245.46	\$3,342.83	\$3,443.11	\$3,546.41	\$3,652.80
<b>Total Salidas de Operación</b>	<b>\$197,525.82</b>	<b>\$200,813.64</b>	<b>\$203,438.54</b>	<b>\$209,242.18</b>	<b>\$212,026.93</b>
<b>Efectivo al inicio</b>	<b>\$19,014.79</b>	<b>\$19,822.82</b>	<b>\$31,377.13</b>	<b>\$55,807.96</b>	<b>\$81,271.23</b>
<b>Requerimiento Exceso Efectivo</b>	<b>\$19,822.82</b>	<b>\$31,377.13</b>	<b>\$55,807.96</b>	<b>\$81,271.23</b>	<b>\$110,990.91</b>

## ANEXO No.13

### DGM, S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	\$216,364.20	\$222,855.13	\$229,540.78	\$236,427.00	\$243,519.81
COSTO DE VENTAS	\$149,216.69	\$153,693.19	\$158,303.99	\$163,053.11	\$167,944.70
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$67,147.51	\$69,161.94	\$71,236.79	\$73,373.90	\$75,575.11
GASTOS DE OPERACIÓN	<b>\$49,800.37</b>	<b>\$50,733.39</b>	<b>\$50,932.85</b>	<b>\$54,238.29</b>	<b>\$54,449.89</b>
ADMINISTRACION	\$42,235.57	\$42,264.78	\$42,294.86	\$45,425.85	\$45,457.77
VENTAS	\$6,791.85	\$7,695.66	\$7,865.03	\$8,039.48	\$8,219.17
FINANCIEROS	\$772.95	\$772.95	\$772.95	\$772.95	\$772.95
<b>UTILIDAD A.IMPTOS</b>	\$17,347.14	\$18,428.54	\$20,303.95	\$19,135.61	\$21,125.23
RESERVA LEGAL	\$1,214.30	\$1,290.00	\$1,421.28	\$1,339.49	\$1,478.77
I.S.R	\$4,033.21	\$4,284.64	\$4,720.67	\$4,449.03	\$4,911.62
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$13,313.93</b>	<b>\$14,143.91</b>	<b>\$15,583.28</b>	<b>\$14,686.58</b>	<b>\$16,213.61</b>