

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



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

"DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS A TRAVÉS DE MICROBUSES ACASEBI, S.A. DE C.V. RUTA 29-A DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

VERÓNICA ESPERANZA LAZO UMANZOR

EDUARDO ANTONIO PÉREZ RODRÍGUEZ

YAZMÍN LISSETTE LEIVA MARTÍNEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL 2012

DE 1841

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

**SECRETARIO GENERAL**

DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

**DECANO**

MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**SECRETARIO**

MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

**COORDINADOR DE SEMINARIO**

LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

**DOCENTE DIRECTOR**

LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO

**ABRIL 2012**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios todopoderoso por darme el privilegio de formarme como profesional. Dedico este trabajo y mis años de estudio a la memoria de mi querido papá José Antonio Pérez, quiero agradecer también con todo mi corazón a mi mamá Romila Rodríguez por su sacrificio, entrega y sus oraciones. Le doy las gracias a mi familia y amigos que me apoyaron a seguir adelante, mis compañeras de tesis y aquellos profesores que realmente me ayudaron en mi educación.

**Eduardo Antonio Pérez Rodríguez**

A Dios, por el tiempo de vida que me ha permitido, por la fuerza para mantenerme en aquellos momentos difíciles y ser la luz en mi caminar. A MI MADRE por su amor incondicional, sacrificio, oración, apoyo y por ser mi principal impulsadora para lograr mi formación profesional. A mi familia por sus buenos consejos y apoyo en lo necesario para mi estudio. A mis amigos por sus buenos deseos. A mis compañeros de tesis por su tolerancia y empeño para lograr nuestro objetivo.

**Yazmín Lissette Leiva Martínez**

**A DIOS:** Por haberme dado sabiduría, fortaleza, salud, coraje y no dejarme sola en los momentos difíciles, y haberme permitido llegar a la meta en este gran proyecto. **A MIS PADRES:** Por su cariño, su apoyo, su dedicación y empeño por ayudarme a ser una mejor persona cada día. Por tanto esfuerzo para que yo alcanzara este triunfo. **A MI HERMANO:** Por apoyarme y animarme en todo momento, que a pesar de la distancia siempre estuvo atento. **A MI HIJO PEDRO JOSUÉ LAZO:** Por su amor, tolerancia, y porque su presencia ha sido y será siempre el motivo principal para seguir adelante cada día. **A MI ABUELA PAULA:** Por su cariño tan especial y su confianza de siempre. **A MI TIA PAQUITA:** Por su apoyo moral que siempre recibí desde que inicie mi carrera y sé que desde el cielo siempre seguirá pendiente. **A MI DOCENTE DIRECTOR LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO:** por su amabilidad, buena disposición, paciencia, por el tiempo que me dedico para que este trabajo culminara exitosamente, mi agradecimiento sincero. **A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:** Por la paciencia y comprensión. **A TODOS MIS FAMILIARES Y AMIGOS:** Que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindado su apoyo incondicional. A la empresa ACASEBI, S.A. DE C.V., por brindarnos su confianza en la realización de este proyecto y al Lic. Rodrigo Contreras Teos, Presidente de CASIT, por su colaboración.

**Verónica Esperanza Lazo Umanzor**

## ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	<b>i</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>iv</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>"GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO EN EL SALVADOR Y MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO"</b>	
A. Generalidades de las Sociedades .....	1
B. Generalidades del transporte público .....	1
1. Inicio del servicio de transporte a través de microbuses .....	4
C. Generalidades de la empresa de servicio de Transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses ACASEBI, S.A. de C.V. ....	5
1. Reseña histórica del municipio de Ilopango .....	5
2. Antecedentes de la Empresa ACASEBI, S.A. de C.V .....	6
3. Estructura Organizativa .....	8
4. Actividad económica .....	9
5. Marco legal .....	9
6. Marco institucional .....	12
D. Marco Teórico del Sistema Presupuestario .....	15
1. Generalidades sobre Sistema .....	15
1.1 Concepto .....	15

1.2	Importancia .....	16
1.3	Características .....	17
1.4	Estructura .....	18
1.5	Elementos .....	18
1.6	Clasificación .....	19
2.	Generalidades sobre presupuestos .....	20
2.1	Reseña Histórica .....	20
2.2	Concepto .....	22
2.3	Objetivos .....	23
2.4	Importancia .....	24
2.5	Características .....	25
2.6	Requisitos .....	26
2.7	Ventajas .....	27
2.8	Desventajas .....	28
2.9	Principios .....	29
2.10	Clasificación .....	32
2.11	Funciones .....	36
2.12	Enfoque .....	37
2.13	Manual de presupuesto.....	38
	a) Estructura .....	39
3.	Generalidades sobre los Sistemas	
	Presupuestarios .....	40

3.1	Concepto .....	40
3.2	Importancia .....	40
3.3	Etapas para la elaboración .....	41
3.4	Ventajas .....	43
3.5	Desventajas .....	43
3.6	Características .....	44
3.7	Elementos .....	44
F.	Proceso Administrativo .....	45
1.	Planeación y Presupuesto .....	45
2.	Control y Presupuesto .....	46

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL FINANCIERA EN LA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS A TRAVÉS DE MICROBUSES EN EL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

A.	Situación Problemática .....	47
B.	Importancia .....	48
C.	Objetivos .....	48
D.	Metodología de la investigación .....	50
1.	Métodos .....	50
2.	Tipo de Investigación .....	51
3.	Tipo de Diseño .....	52

4. Fuentes de Información .....	53
5. Técnicas e instrumentos de investigación .....	54
• Técnicas .....	54
• Instrumentos .....	55
6. Universo y muestra .....	56
7. Tabulación, análisis e interpretación de la información .....	57
E. Descripción del diagnóstico .....	58
F. Alcances y Limitaciones .....	69
G. Conclusiones .....	70
H. Recomendaciones .....	72

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS A TRAVÉS DE MICROBUSES EN EL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

A. Importancia.....	75
B. Objetivos.....	76
C. Consideraciones generales del Sistema Presupuestario propuesto.....	77

D. Generalidades de ACASEBI, S.A. de C.V. ....	78
1. Antecedentes .....	78
2. Filosofía de la empresa .....	79
2.1 Misión .....	79
2.2 Visión .....	79
2.3 Objetivos .....	79
2.4 Valores .....	80
2.5 Estructura Organizativa .....	81
2.5.1 Área de Planificación y Dirección .....	82
2.6 Políticas .....	82
2.7 Estrategias .....	89
3. Flujograma de procedimientos propuestos.....	90
3.1 Simbología Utilizada .....	90
3.2 Procedimiento propuesto de Ventas al contado.....	92
3.3 Procedimiento propuesto de Ventas al crédito.....	94
3.4 Procedimiento de Compras propuesto.....	97
3.5 Procedimiento de Cobros por Venta propuesto.....	99



4. Políticas para la elaboración	
de los Presupuestos.....	102
5. Supuestos básicos.....	103
E. Elaboración de Presupuestos .....	105
1. Presupuestos de Operación.....	105
a) Presupuesto de Ventas.....	105
b) Presupuesto de IVA débito fiscal.....	114
c) Presupuesto de Inventarios.....	116
d) Presupuesto de Compras.....	119
e) Presupuesto de IVA Crédito Fiscal.....	123
f) Presupuesto de Pago a Cuenta.....	125
g) Presupuesto de Cuentas por Cobrar.....	127
h) Presupuesto de Cuentas por Pagar.....	130
i) Presupuesto de Gastos de Venta.....	133
j) Presupuesto de Gastos de Administración.....	135
k) Presupuesto de Costo de Transporte.....	137
l) Presupuesto de Gastos Financieros	
y Amortización de Préstamo.....	139
2. Presupuestos Financieros.....	142
a) Presupuesto de Flujo de Efectivo.....	142
b) Estado de Resultados Proforma.....	144

c) Balance General Proforma.....	146
F. Control Presupuestario.....	148
G. Aprobación del Sistema Presupuestario.....	150
H. Ejecución del Sistema Presupuestario.....	151
I. Plan de Capacitación .....	152
1. Objetivos.....	152
2. Recursos.....	153
3. Periodo de duración.....	154
4. Cronograma del desarrollo de la temática..	155
J. Plan de Implementación de la propuesta .....	156
1. Objetivos.....	156
2. Recursos.....	157
3. Etapas del Plan de Implementación.....	160
4. Cronograma de actividades para la implementación del sistema presupuestario.....	162
Bibliografía .....	163

## **ANEXOS .**

Anexo No.1: Guía de Entrevista para el Gerente.

Anexo No.2: Guía de Entrevista para el Contador.

Anexo No.3: Guía de Entrevista para el Junta Directiva.

Anexo No.4: Cuestionario para Junta General de Accionistas.

Anexo No.5: Resumen de entrevista dirigida al Gerente.

Anexo No.6: Resumen de entrevista dirigida al Contador.

Anexo N° 7: Resumen de entrevista dirigida a la Junta Directiva.

Anexo N° 8: Tabulación, Análisis e interpretación de datos recopilados en encuesta.

Anexo N° 9: Estado de Resultado 2010

Anexo N° 10: Balance General 2010

## **RESUMEN**

El objeto de este trabajo de investigación consiste en el Diseño de un Sistema Presupuestario como herramienta de Planeación y Control de los recursos financieros de la empresa de servicio de transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses ACASEBI, S.A. de C.V. Ruta 29-A del municipio de Ilopango, departamento de San Salvador.

En la primera parte de este documento se mencionan de forma general los conceptos de Sistema, Presupuestos, Planeación, Control, Sistema Presupuestario, los argumentos relacionados a los antecedentes y las generalidades del transporte público, así como también de la entidad en estudio.

En la segunda parte para obtener los datos que sirvieron de base para la elaboración del diagnóstico fue necesario el uso de una metodología, por lo que se recurrió a la aplicación del método científico apoyándose del Análisis para señalar los elementos y funciones principales tales como: administrativas, ventas, compras y financiamiento; asimismo de la Síntesis para proporcionar los fundamentos respaldados sobre las deficiencias existentes encontradas en las áreas investigadas. Empleando como tipo de investigación la descriptiva, para seleccionar las características principales del objeto en estudio y describir en detalle las partes que lo forman. Utilizando el tipo de investigación no experimental, ya que no se construye ninguna situación solo se observan las

establecidas. La recolección de la información se efectuó de manera directa sobre los sujetos en estudio a través de la técnica de la encuesta y la entrevista, utilizando como instrumentos un cuestionario con preguntas cerradas y de opción múltiple realizadas a la Junta General de Accionistas; también una guía de entrevista dirigida a: Junta directiva, Gerente General y el contador.

El diagnóstico elaborado permite un análisis preciso de los efectos de la situación actual administrativa y financiera de la empresa. Debido a que la entidad en estudio no aplica dicha técnica presupuestaria por falta de conocimientos o recursos para su implementación.

En la última parte de este trabajo se establecen: las generalidades, los supuestos básicos en los cuales se sustentará dicha herramienta y la aplicación del Sistema Presupuestario en relación al rubro.

Asimismo, formular y desarrollar cada uno de los presupuestos que permita llevar a cabo la evaluación y control.

Para la elaboración de las proyecciones, fue necesario apoyarse de los datos históricos. El control se realizará mediante la comparación entre lo real y lo proyectado que permitirá el análisis de las variaciones y así poder implementar las medidas correctivas o desviaciones que lleven al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. La aprobación y ejecución es responsabilidad del Gerente General, todo con el visto bueno de la Junta General de

Accionistas; para lo cual se presenta un Plan de Implementación que pretende facilitar la puesta en marcha y la determinación de las actividades a desarrollar.

Se recomienda a la empresa dedicada al servicio del transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses ACASEBI, S.A. de C.V. Ruta 29-A del municipio de Ilopango, departamento de San Salvador la aplicación del presente Sistema Presupuestario para una eficiente Planeación y Control de los recursos financieros.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas que perduran en esta época son aquellas que se mantienen preparadas para la toma de decisiones haciendo un buen manejo de los recursos financieros.

Los presupuestos son un reflejo de la situación actual de las empresas o entidades económicas; en base a ellos se realizan y toman decisiones también aplicando la planeación y control, todo con el propósito de que la gerencia tenga la capacidad de tomar buenas decisiones y hacer un buen uso de los recursos financieros que son útiles, dispensables y así tener un equilibrio con los gastos y ingresos que son parte importante a la hora de hacer inversiones trascendentales en mejorar o ampliar los servicios de la entidad.

El trabajo de investigación que se presenta muestra el diseño de un sistema presupuestario para la empresa de servicio de transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses ACASEBI, S.A. DE C.V. RUTA 29-A del municipio de Ilopango, departamento de San Salvador, queriendo

facilitarle a la empresa la información necesaria que permita decidir por una buena dirección.

El contenido capitular que compone el trabajo es:

En el capítulo 1 se detalla de forma teórica los términos que se utilizan para la elaboración del trabajo también se presenta los inicios de la empresa.

En el segundo capítulo se presenta la metodología que se aplica para realizar la investigación y así recolectar la información necesaria que permita establecer las conclusiones y recomendaciones a las que se espera llegar.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta del sistema presupuestario que se espera sirva a la empresa para tener una mejor planeación y control de los recursos financieros.

Como último punto se incluyen anexos.



**CAPÍTULO I: "GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO EN EL SALVADOR Y MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO"**

**A) GENERALIDADES DE LAS SOCIEDADES**

"Sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o mas personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse".<sup>1</sup>

Estas se dividen en Sociedades de personas y Sociedades de capital (Sociedades Anónimas); ambas clases pueden ser de capital variable.

**B) GENERALIDADES DEL TRANSPORTE PUBLICO<sup>2</sup>**

Varios acontecimientos han pautado la tendencia del desarrollo de este sector de servicios, por mencionar algunos:

En 1973, el coronel Armando Molina asumió la presidencia y, un año después implemento el Subsidio al Diesel (que en esa época estaba constituido únicamente por autobuses), consistió en cuotas mensuales de combustible a un menor precio que el de mercado, con el propósito de mantener tarifas flexibles para la población.

---

<sup>1</sup> Código de Comercio 2003, Republica de El Salvador, Art. 17-18 Reformas: Decreto Legislativo N° 277, del 16 de marzo de 1971, Diario Oficial. N° 57, Tomo 230, del 23 de marzo de 1971

<sup>2</sup> <http://www.elsalvador.com/vertice/2001/12/9/vert10.html>

El 15 de octubre de 1979, el golpe de estado al general Carlos Humberto Romero marcó una inflexión dentro del sector de transporte. Muchas unidades fueron incendiadas en todo el país. La destrucción provocó un déficit que fue cubierto con unidades particulares que reforzaron a las rutas de las cooperativas.

A principios de la década de los años 1980, en el marco del conflicto armado, el sector se vio muy afectado. Sus unidades sufrieron frecuentes sabotajes, y el servicio se interrumpía debido a los paros impuestos por la guerrilla. Esto generó un déficit de unidades y un deficiente servicio, siendo ello la causa de la inserción de otras modalidades de transporte como fueron: los microbuses y los pick ups.

El 8 de enero de 1982, el nuevo grupo de empresarios independientes creó la asociación conocida como: Asociación de Empresarios de Autobuses Salvadoreños (AEAS). Desde ese tiempo han surgido gremiales que aglutinan a los empresarios para la defensa de sus intereses. Entre las más importantes están: Asociación de Empresarios de Transporte de Pasajeros de Autobuses (A.T.P.) y Federación de Asociaciones de Empresas de Transporte de Microbuses Salvadoreños (F.A.E.T.M.I.S.). En los

inicios de la década de 1990 se acentúa la ineficacia en la prestación del servicio, que se traduce en irrespeto al usuario, abuso de autoridad, exceso de unidades, desorden vehicular, unidades deterioradas y contaminación ambiental. Frente a esta problemática surge la imperiosa necesidad de modernizar y ordenar el sector y fruto de ello se presentan una serie de cambios en torno a lograr este objetivo.<sup>3</sup>

En ese sentido, desde el punto de vista del entorno del sector, en 1994 se crea el Viceministerio de Transporte (V.M.T.) institución encargada de regular el sector de transporte colectivo en el país. Un año mas tarde en 1995 se emitió la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial con su respectivo reglamento, mediante los cuales se pretende administrar el tránsito vehicular. Un último hecho significativo es la eliminación del subsidio al Diesel implantado en 1973, y la creación del fondo vial (FOVIAL) el cual persigue mejorar la infraestructura de los caminos en el país.

---

<sup>3</sup> <http://www.elsalvador.com/vertice/2001/12/9/vert10.html>

## **1. Inicio del servicio de transporte a través de microbuses<sup>4</sup>**

A principios de los ochenta los paros ya no eran convocados por los transportistas para subir el pasaje, sino también por la guerrilla. La destrucción y los paros ocasionaron un vacío que los buses no podían cubrir. Unos cuantos propietarios de "pick up" vieron en la crisis una oportunidad y poco a poco estos se quedaron prestando servicios en la zona rural; otros se convirtieron en microbuses y se autoconstituyeron sin autorización ni organización en rutas. Las protestas de las cooperativas de buses no se hicieron esperar y convocaron a paros para aumentar el pasaje e intentar detener la proliferación de microbuses. Los paros funcionaron parcialmente y lograron elevar el pasaje de ¢ 0.15 a principios de los ochenta a ¢ 0.35 centavos en 1986. El mismo año en que los microbuses fueron legalizados por la Dirección General de Tránsito dirigida por la Policía Nacional. Pero no fueron incorporados al régimen del Viceministerio de Transporte hasta 1997. Los años fueron pasando y el poder de las gremiales en la Dirección General de Transporte se consolidó a base de negociaciones.

---

<sup>4</sup>Idem.

**C) GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE  
COLECTIVO DE PASAJEROS A TRAVES DE MICROBUSES ACASEBI, S.A.  
DE C.V. RUTA 29-A**

**1) RESEÑA HISTORICA DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO<sup>5</sup>**

Los Pipiles dieron al sitio el nombre de "Xilo-pango", que en lengua Nahuat significa "Plan de los maizales húmedos", otros lo traducen como "Lugar de elotes húmedos o mojados" o "Maíz nacido en humedad o inundación", aduciendo a sus variados riachuelos y a la cercanía del Lago de Ilopango. La cabecera del municipio es la ciudad de Ilopango, que dista 8 Kms. de la ciudad de San Salvador. Esta situado a 625 metros sobre el nivel del mar. Cuenta además con tres elevaciones prominentes que son: Cerro El Eco (532 mts); Cerro Santa Magdalena (672 mts.) y Cerro Amatitán (642 mts). Tiene una extensión de 34.63 Km<sup>2</sup>, de los cuales más del 70% corresponden al área urbana y un 30 % al área rural.

---

<sup>5</sup> <http://www.alcaldiadeilopango.gob.sv/ami/historia.html>

## **Vías de Comunicación**

Lo atraviesan dos carreteras principales que son:

1. Carretera Panamericana
2. Desvío de la Carretera de Oro

Se comunica a través de la Carretera Panamericana hacia los municipios de Soyapango, San Salvador, y San Martín, y a través de sus arterias más importantes y con el desvío de la Carretera de Oro, con la zona norte de San Salvador, es decir los municipios de Apopa, Nejapa y Quezaltepeque.

## **2) ANTECEDENTES DE LA EMPRESA<sup>6</sup>**

La ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS DE Busetas de Ilopango de R.L. (ACASEBI DE R.L.) Surge en 1984 bajo la iniciativa de un grupo de empresarios transportistas, constituyéndose con un número de 37 asociados, iniciando sus operaciones de servicio con 28 unidades, experimentando un crecimiento paulatino durante dos décadas. El servicio de transporte colectivo de pasajeros mostró a partir de la década de

---

<sup>6</sup> ACASEBI, S.A. de C.V.

1990, una creciente demanda, ejerciendo una presión en la prestación de servicio entonces existente para su satisfacción.

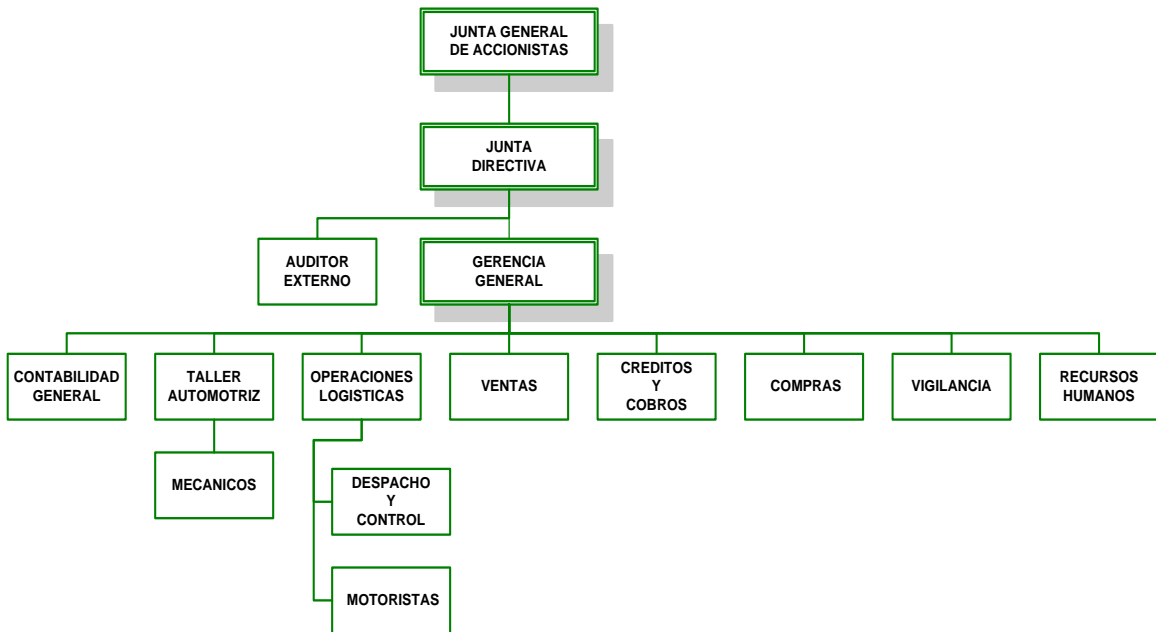
Con respecto a este fenómeno el Viceministerio de Transporte implemento el Nuevo Sistema de Transporte Público, el cual promueve la asociatividad empresarial, como alternativa para reorganizar el sector y hacer frente a los retos de la globalización.

A consecuencia de lo anterior, la empresa optó por cambiar su forma legal; en enero del año 2002 ACASEBI DE R.L. pasó a ser Sociedad Anónima, adoptando sus siglas anteriores bajo la denominación de ACASEBI S.A. DE C.V. la cual también fue inscrita en enero del mismo año en el Registro de Comercio del Registro de Sociedades, con 76 accionistas y un capital suscrito de 157,500 colones representado y dividido en 1,575 acciones de 100 cada una, numeradas correlativamente del 0001 al 1,575.

### 3) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Los organismos de dirección y administración están representados, los primeros por Junta General de Accionistas, la Junta Directiva; y la administración esta representada por un gerente.

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



Fuente:  
ACASEBI, S.A. de C.V.

---



#### **4) ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Su finalidad económica principal es la prestación de servicio de transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses, realizar viajes expresos dentro y fuera del país.

#### **5) MARCO LEGAL**

Este apartado presenta las distintas leyes y reglamentos que regulan el accionar del sector de transporte colectivo en El Salvador. Así mismo, para el cumplimiento y la observancia de las leyes existen distintas instituciones tanto estatales como privadas y que de igual manera se presentan a continuación.

##### **Leyes y regulaciones.**

En este apartado se relacionan algunas leyes que inciden en la operatividad de la empresa:

- **Ley de Impuesto de Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios**

El Art. 16 señala como un hecho generador del impuesto la prestación de servicios.<sup>7</sup> Art. 20 dice que los sujetos

---

<sup>7</sup> Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (2006), Decreto Legislativo N° 495, del 28 de octubre del 2004, publicado en el Diario Oficial N° 217, Tomo 365, del 22 de noviembre del 2004

afectos del impuesto, ya sea en calidad de contribuyente o de responsable, serán los entes siguientes:

a) Personas naturales o jurídicas; y

e) Las Asociaciones Cooperativas

Estos artículos establecen que las empresas en estudio por pertenecer al ramo de servicios, y por estar constituidas como Sociedades Anónimas y Asociaciones Cooperativas están sujetas al pago de este impuesto.

Las empresas operadoras del servicio de transporte colectivo cobran y pagan IVA por actividades como venta de combustible, repuestos, servicios de taller y otras, sin embargo, están exentas en lo relativo a los ingresos provenientes del cobro del pasaje a los usuarios.

- **Ley del Impuesto Sobre la Renta**

El hecho que genera el pago del impuesto es la obtención de rentas según el artículo 1 de la misma.

Las rentas, se establecen en el artículo 2, como los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, en efectivo o especie de distintas fuentes,

entre las cuales esta la actividad empresarial de la prestación de servicios.<sup>8</sup>

La tasa única del impuesto para personas jurídicas es del 25% sobre la renta imponible superior a 75,000 colones. Establecido en el Art. 41<sup>9</sup>

El pago del impuesto deberá efectuarse dentro del plazo de 4 meses siguientes al vencimiento del ejercicio fiscal de que se trate según el artículo 51.

Existe, además, un marco regulatorio aplicable específicamente al sector transporte colectivo, constituido por disposiciones que las empresas transportistas están obligadas a cumplir y que afectan su operatividad. Específicamente integrado por:

- **Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial**

Aspectos principales contemplados por esta Ley, con respecto al transporte colectivo.

- o Renovación de Unidades de Transporte Colectivo cada diez años

---

<sup>8</sup> Ley de Impuesto Sobre la Renta (2006) Decreto Legislativo N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo N°313, del 21 de agosto de 1993.

<sup>9</sup> Ibid. D.L. N° 577, del 18 de octubre de 2001, publicado en el D.O. N° 198, Tomo 353, del 19 de octubre de 2001.

- o Adquisición de pólizas de seguros de daños por la responsabilidad civil
- o Instalación de Sistemas de control y emanación de gases y humos en las unidades de Transporte Colectivo.

Dicha ley también establece que las Asociaciones Gremiales de Transportistas darán asesoría al Gobierno en lo relacionado con el Transporte Terrestre y que el Consejo Superior de Transporte será un ente asesor del Ministerio de Obras Públicas.

#### **6) MARCO INSTITUCIONAL**

En este apartado se presentan las instituciones tanto estatales como privadas, siendo estas últimas representadas por las gremiales, que tienen relación con el sector del transporte colectivo, así como los aspectos en que se relacionan.

##### **a) Instituciones Estatales**

La Constitución de la República en su Artículo 1 establece que el Estado debe garantizar a sus ciudadanos la satisfacción de sus necesidades como personas humanas de ésta manera se convierte en el ente rector en cuanto a garantizar, en beneficio ciudadano,

los servicios que los sectores económicos del país ofrecen al pueblo.

El servicio del Transporte Colectivo constituye una necesidad básica para la sociedad salvadoreña, para la cual existen instituciones estatales que regulan su accionar.

Instituciones que regulan y están relacionadas con el sector transporte colectivo:

- **Ministerio de Obras Públicas**

Esta secretaría de Estado regula el servicio de Transporte Colectivo a través de las siguientes dependencias:

- i. Viceministerio de Transporte:**

Es el responsable de velar por la adecuada aplicación y cumplimiento de La Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su reglamento, a través de la Dirección General de Tránsito, coordinando su labor con la División General de Tránsito. De igual manera, a través de la Dirección General de Transporte Terrestre, que es la encargada de asignar número de tarjeta y placas respectivas, además autorizar las líneas de autobuses, microbuses y taxis que circulan en el país.

**ii. Viceministerio de Seguridad Pública**

La División de Tránsito de la Policía Nacional Civil ejerce el control del Tráfico vehicular y ayuda en el control de transporte de pasajeros, con el propósito de que se cumplan las normas de tránsito y las disposiciones de la Dirección General de Tránsito.

**• GREMIALES**

Además de las Instituciones estatales encargadas de regular la actividad del Transporte Colectivo, los empresarios para defender sus intereses, se han visto obligados a organizarse en gremios los cuales hoy en día constituyen la entidad representativa para dicho sector.

**i. Cámara Salvadoreña de la Industria del Transporte (CASIT)**

Fundada el 3 de mayo del 2003, su objetivo es orientar y apoyar a los transportistas brindándoles asistencia integral y permanente en áreas administrativas, legales, técnicas y económicas por medio de la implementación de programas, proyectos integrales, anteproyectos de leyes y regulaciones orientados a la solución de la problemática y a la modernización del transporte colectivo.

## **D) MARCO TEORICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO**

### **1. GENERALIDADES SOBRE SISTEMA**

#### **1.1 CONCEPTO**

Existen varios tipos de sistemas asimismo diferentes conceptos entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

“Conjunto organizado de personas, máquinas y métodos que se requieren para llevar a cabo una serie de funciones específicas”<sup>10</sup>

Por otra parte es un “Grupo o conjunto de cosas relacionadas o interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja; todo compuesto por parte en una disposición ordenada de acuerdo con algún programa o plan”<sup>11</sup>

“Es un conjunto de información extensa y coordinada de subsistemas racionalmente integrados que transforman los datos en información”.<sup>12</sup>

Por lo anterior, se concluye que el sistema es un conjunto organizado de personas, maquinas y métodos que tienen una interrelación de las partes que lo constituyen, buscando una meta en común, mediante la eficiente utilización de los elementos con los que cuenta así como también los recursos financieros.

---

<sup>10</sup> James A. O'Brien y George M. Marakas. (2006), México. Sistemas de información Gerencial. Editorial Mc Graw Hill, séptima edición, Pág. 566

<sup>11</sup> Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998), Mexico. ADMINISTRACIÓN, una perspectiva global, 11a. Edición, Pág. 785

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

## **1.2      IMPORTANCIA.**

Radica en que son un conjunto de elementos que al interrelacionarse buscan un objetivo común ya que permiten el desarrollo de las actividades de una organización de manera integrada y coordinada en forma tal que permita alcanzar mejores resultados a través de la utilización óptima de los bienes monetarios.

Por medio del estudio de los sistemas se puede identificar los elementos que lo conforman, así como también su manera de operar, límites y las relaciones internas o externas con los diferentes tipos de sistemas que cuentan.

Los sistemas son un medio de acción y de resultados mediante los cuales se evita que se pierdan de vista los objetivos primordiales de la empresa, debido a que de no existir los sistemas se caería en divagaciones.



### 1.3 CARACTERISTICAS.<sup>13</sup>

Entre las principales se encuentran:

1. **Homeóstasis:** Esta consiste en el equilibrio dinámico que existe entre los diferentes componentes o partes del sistema los cuales pretenden alcanzar un equilibrio interno frente a las distintas variaciones que presenta el ambiente externo.
2. **Adaptabilidad:** Hace referencia a los cambios estructurales que puede sufrir un sistema y su efecto en las relaciones de sus componentes, por los cambios que puedan generarse en el ambiente externo y que influyen en el equilibrio interno del sistema; pero que a la misma vez tengan la capacidad de ajustarse a dichos cambios.
3. **Sinergia:** Propiedad por medio de la cual el sistema en su conjunto produce un efecto mayor que la suma individual de sus partes; en si la sinergia se puede considerar como: el todo es mayor que la suma de sus partes.
4. **Entropía:** Cuando el sistema tiende al debilitamiento, desintegración y perdida de energía debido a la falta de información (insumos, energía) y de comunicación entre sus componentes. La búsqueda de nueva energía y de información se le conoce como entropía negativa (negentropía), la cual busca abastecerse de información adicional necesaria para una mejor integración y organización del sistema.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría General de la Administración, Pág. 143

#### 1.4 ESTRUCTURA DE LOS SISTEMAS.

Todo sistema está formado básicamente por dos componentes:

- **Elementos:** Las partes que conforman un sistema, los cuales actúan de forma coordinada, dependiendo del tipo de sistema que se esté operando.
- **Relaciones existentes entre los elementos:** Estas se dan por medio del cumplimiento de ciertos principios que rigen a los sistemas, donde se determina la función de cada elemento, sus interrelaciones e interacción con el ambiente que le rodea.

#### 1.5 ELEMENTOS DEL SISTEMA<sup>14</sup>

Las partes que componen un sistema generalmente son:

- **Entradas o Insumos:** Son todos los componentes que el sistema importa del ambiente para ser transformados o procesados en productos finales.
- **Procesador:** Tiene como función principal el transformar los insumos o entradas en productos o salidas. Por medio de diversos factores se da esta función, entre los que se puede mencionar: la tecnología, procedimientos, funciones, normas, métodos, programas, actividades y tareas.
- **Salidas o Productos:** Son los resultados o fines esperados del sistema, los cuales pueden ser trasladados ya sea a

---

<sup>14</sup> Stoner, James. Y Otros (1996). Administración, México, Editorial Pearson, 6ª. Edición, Pag.52.

usuarios definidos o servir de insumos para un sistema de mayor complejidad.

- **Regulador:** Es el componente que dirige y/o gobierna las acciones que un sistema debe ejecutar. Lo constituyen los altos niveles de la empresa.
- **Retroalimentación:** Proceso mediante el cual los resultados o productos que se han obtenido se comparan con lo que se había programado con anticipación, ejerciéndose la función de control, para realizar los ajustes necesarios de los insumos y así alcanzar el objetivo del sistema.

## 1.6 CLASIFICACIÓN<sup>15</sup>

### **Por su origen:**

- Naturales. Son aquellos en los cuales el proceso natural ocurre sin la intervención del hombre.
- Artificiales. La característica fundamental consiste en que el ser humano contribuye en la modificación de cada proceso a nivel interno.

### **Por la complejidad de poder predecir el comportamiento:**

- Probabilísticos. Se dan cuando no es posible predecir de forma detallada, la tendencia futura.
- Determinísticos. Son aquellos en donde es viable pronosticar con precisión el comportamiento que tendrá en el futuro.

---

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto (1998), Introducción a la Teoría General de la Administración, Colombia, Mc Graw Hill, 3ª. Edición.  
Pag.23

**Por la constitución de los componentes.**

- Concretos. Las partes integrantes son tangibles y están constituidas por objetos reales.
- Abstractos. Se encuentran formados por elementos intangibles y que existen en el pensamiento de las personas.

**Por su naturaleza.**

- Cerrados. Operan con poco intercambio de información y no son influenciados por el entorno que los rodea.
- Abiertos. Presentan intercambio de información y son influenciados por el medio ambiente.

**2. GENERALIDADES SOBRE PRESUPUESTOS****2.1 RESEÑA HISTORICA DE LOS PRESUPUESTOS<sup>16</sup>**

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvieron origen a finales del siglo XVIII cuando eran presentados al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y daban las pautas sobre la posible ejecución y control. En 1820 Francia adopta el sistema en el trabajo gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 con base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función

---

<sup>16</sup> Burbano, Jorge E. (2001) Enfoque Moderno de Planificación y Control de Recursos. México. Mc Graw Hill, 2ª. Edición, Pág.2

era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades estatales. Entre 1912 y 1925 y en especial después de la primera guerra mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en relación al control de gastos. En este período las industrias crecen con rapidez, dándose el empleo de métodos de planeación adecuados. En la empresa privada se habla intensamente del control presupuestario y en el sector público la Ley del Presupuesto Nacional entra en vigencia. La técnica siguió evolucionando junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. En el año de 1928 la adoptó el sistema estándar luego de acordado el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad particularmente al sistema "Presupuesto flexible". Esta innovación genera un período de análisis y entendimiento profundo de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar y fomenta el tecnicismo, el trabajo de grupo y la toma de decisiones con base en el estudio y la evaluación amplia de las inversiones.

En 1930 en Ginebra, Suiza, el primer Simposio Internacional del Control Presupuestal define los principios básicos del sistema.

En 1948 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programa y presupuestos. En 1965, el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control, el sistema conocido como "Planeación por programas y presupuestos". El papel desempeñado por estos planes cuantitativos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos, quienes señalan en especial los relacionados con el manejo del efectivo."<sup>17</sup>

## 2.2 CONCEPTO

"La estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado".<sup>18</sup>

De acuerdo a Glenn A. Welsch: "Es el método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directrices de planeación, coordinación y control".

"Es un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación los resultados considerados básicos. También es

---

<sup>17</sup> Burbano, Jorge E. (2001), Op. Cit. Pag. 3

<sup>18</sup> Cristóbal del Río (2003), El Presupuesto, novena edición, Internacional Thomson Editores, pág.I-5

una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos".<sup>19</sup>

## 2.2 OBJETIVOS<sup>20</sup>

Se mencionan los siguientes:

- Previsión: tener anticipadamente, todo lo conveniente, para la elaboración y la ejecución de las operaciones empresariales.
- Planificación: unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con las metas trazadas.
- Organización: debe ser adecuada, precisa y funcional estructura organizativa.
- Integración: Interrelacionar en forma estrecha y coordinada todas las secciones y departamentos, para que cumplan con los objetivos de la institución.

---

<sup>19</sup> Burbano, Jorge E. (2001) Op. Cit. Pág. 7

<sup>20</sup> Cristóbal del Rio (2003),Ibid. Pág.I-8

- Dirección: Contribuir a la toma de decisiones y visión de conjunto, así como da apoyo para conducir y guiar a los subordinados.
- Control: Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados obtenidos, para detectar desviaciones a fin de efectuar correcciones oportunas.

### **2.3 IMPORTANCIA**

“El presupuesto es una herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de los indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.”<sup>21</sup>

En cuanto menor sea el grado de acierto, mayor será la investigación que deba realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados del negocio.

---

<sup>21</sup> Burbano, Jorge E. (2001) Op. Cit. Pág.12



En sí la importancia de los presupuestos tiene como base, en que esta herramienta de planificación y control de utilidades permite a las diferentes empresas el llevar a cabo una minuciosa planeación de sus operaciones o actividades y así alcanzar las metas organizacionales.

### **1.5 CARACTERISTICAS<sup>22</sup>**

Las principales que debe contener el Presupuesto son:

a) De formulación:

- Adaptación a la empresa: Debe revisarse el historial, compararlo con empresas similares para hacer las proyecciones. Deben adaptarse a las condiciones en particular de cada empresa porque cada una es diferente.
- Planeación, coordinación y control de funciones.

b) De presentación:

- De acuerdo a las normas contables y económicas (Periodo, mercado, oferta, demanda, ciclo económico, etc.).

---

<sup>22</sup> Cristóbal del Rio (2003), Op. Cit. Pág.I-16

c) De aplicación:

- Elasticidad y criterio. La aplicación no debe de ser rígida. Las constantes fluctuaciones del mercado debido a la competencia, obligan a efectuar cambios en los planes a corto plazo, por lo tanto los presupuestos deben aceptar cambios en el mismo sentido en que varían las ventas, la producción, disponibilidad de materia prima y mano de obra directa.

## 1.6 REQUISITOS<sup>23</sup>

A continuación se mencionan los principales requisitos para elaborar un presupuesto:

- i. Conocimiento de la empresa: producto, competencia, marco legal, etc.
- ii. Exposición del Plan o políticas: definición de los lineamientos formulados para alcanzar los objetivos generales y departamentales.
- iii. Coordinación para la ejecución del Plan o Políticas.

---

<sup>23</sup> Cristóbal del Río (2003), Op. Cit. Pág.I-10

- iv. Fijación del período presupuestal: mensual, trimestral o anual.
- v. Dirección y vigilancia: Deben monitorearse durante la implementación para detectar errores y emitir medidas correctivas.
- vi. Apoyo directivo: La gerencia debe respaldar y autorizar las cifras presentadas por los encargados de elaborar los planes cuantitativos.

### **1.7 VENTAJAS<sup>24</sup>**

Entre las principales tenemos:

- Presionan para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
- Propician que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Incrementan la participación de los diferentes niveles de la organización.

---

<sup>24</sup> <http://www.monografias.com/trabajos21/presupuesto/presupuesto.shtml#ventajas>

- Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilitan la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilitan la coparticipación e integración de las diferentes áreas.
- Obligan a realizar un auto análisis periódico.
- Facilitan el control administrativo.
- Son un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
- Ayudan a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

### **1.8 DESVENTAJAS<sup>25</sup>**

- Están basados en estimaciones numéricas.
- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- La ejecución no es automática, es necesario la participación del elemento humano.

---

<sup>25</sup> [http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO05\\_PRESUPUESTO\\_Y\\_CONTROL.pdf](http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO05_PRESUPUESTO_Y_CONTROL.pdf)

- Es una herramienta de planeación, por lo tanto no debe tomar el lugar de la administración, ya que sirve a la gerencia para que cumpla lo proyectado.
- Requiere continuo monitoreo para control, evaluación y ajustes.

### 1.9 PRINCIPIOS<sup>26</sup>

#### a) Previsión:

- **De predictibilidad.** Es posible predecir algo que ha de suceder o que queremos que se lleve a cabo.
- **De determinación cuantitativa.** Cada uno de los planes de la empresa está diseñado en unidades monetarias en el período respectivo.
- **De objetivo** Señalan un resultado a alcanzar.

#### b) Planeación:

- **De precisión** Son planes de acción que deben expresarse de manera exacta, evitando vaguedades que impidan la correcta ejecución.
- **De costeabilidad** Los beneficios de instalación e implementación deben superar los costos de elaboración establecidos.
- **De flexibilidad** Todo plan cuantitativo dejará margen para los cambios que surjan, en razón de las

---

<sup>26</sup> Burbano, Jorge E. (2001) Op. Cit. Pág.24

circunstancias que hayan variado después de la previsión.

- **De Unidad** Cada función contará con un presupuesto y la sumatoria de todos reflejará el objetivo general de la empresa.
- **De confianza** El decidido apoyo por parte de los directivos de la institución es importante para la puesta en marcha y consecución de las cifras estipuladas.
- **De participación** Es esencial que en la planeación y el control intervengan todos los empleados involucrados para aprovechar el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en el área de operación.
- **De oportunidad** Los planes deben finalizarse antes de iniciar el periodo presupuestal, para tener tiempo de tomar las medidas en dirección a los fines establecidos.
- **De contabilidad por áreas de responsabilidad:** Además de cumplir los postulados de la contabilidad general, debe servir para los fines de control presupuestal.

**c) Organización:**

- **De orden** Deben estar fundamentados en la estructura organizativa, líneas de autoridad y responsabilidad, además en las funciones de cada miembro del grupo directivo.

- **De comunicación** Todos los involucrados deben conocer los resultados cuantitativos estimados.

**d) Dirección:**

- **De autoridad** No se concibe la autoridad sin responsabilidad, por lo tanto la delegación de ésta no será jamás tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe por las actividades bajo su cargo.
- **De coordinación** Todos deben trabajar en forma conjunta por las cifras proyectadas.

**e) Control:**

- **De reconocimiento** Debe reconocerse o dar crédito al individuo por sus éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por las faltas y omisiones durante la elaboración y ejecución de los presupuestos.
- **De excepciones** Recomienda que los ejecutivos dediquen el tiempo a los problemas trascendentales, sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo con los planes.
- **De normas** Constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones, en consecuencia deben ser claras y precisas para que contribuyan en forma apreciable a las utilidades y producir beneficios adicionales.

- **De conciencia de costos** Todo supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos, para que cada alternativa elegida sea efectiva para la empresa.

## 2.10 CLASIFICACION<sup>27</sup>

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista.

### a) Según la flexibilidad

- **Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados:** Se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios para la variación que ocurre en la realidad.
- **Flexibles o Variables:** Se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno.

### b) Según el periodo de tiempo

- **A corto plazo:** Son los que se realizan para cubrir la planeación de la empresa en el ciclo de operaciones de un año.
- **A largo plazo:** Corresponde a planes de desarrollo que generalmente adopta el gobierno y la gran empresa.

### c) Según el campo de aplicación en la empresa

---

<sup>27</sup> Burbano, Jorge E. (2001) Op. Cit. Pág.18



i. Presupuestos Operativos o Económicos: Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollaran en el periodo siguiente, al cual se elaborarán y su contenido se resume en el Estado de Resultados Proyectado. Estos son:

- De Ventas

Es la relación existente entre las unidades a distribuir y los ingresos a percibir por las operaciones del periodo.

- De Producción

Se origina en el presupuesto de ventas, tomando posteriormente en cuenta los inventarios de materiales, productos en proceso, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, para satisfacer los requerimientos del periodo.

- De Compras:

Se refiere a la adquisición de materiales a utilizar de acuerdo a las unidades requeridas para elaborar los volúmenes indicados en el presupuesto de producción.

- De uso de Materiales:

Está relacionado con la cantidad de insumos a ocupar por cada unidad a fabricar y el costo respectivo, tomando en cuenta las existencias iniciales y finales más las compras.

- De Mano de Obra:  
Está fundamentado a partir de la información obtenida del volumen de unidades a producir en un determinado periodo, esto incluye el cálculo de los costos por hora, remuneraciones básicas, prestaciones sociales y programas de seguridad social adjudicados al propietario.
- De Costos Indirectos de Fabricación:  
Contiene todos aquellos gastos diferentes a los materiales y la mano de obra directa, tales como, supervisión, control de calidad, repuestos, mantenimiento, energía eléctrica, combustible, agua, etc.
- De Gastos Operacionales
  - Ventas-Mercadeo  
Comprende las erogaciones a incurrir para la comercialización de los productos terminados, como los son: bonificaciones, comisiones, publicidad.
  - Administración  
Está relacionado con los gastos a efectuar por el área directiva de la empresa.
  - Financieros  
Está constituido con el pago de intereses y comisiones por financiamiento a obtener con Instituciones bancarias.

ii. Presupuestos Financieros:

- o **De efectivo** Detalla las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización; consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, redención de inversiones temporales o dividendos) o con la salida de dinero ocasionada por la congelación de deudas, amortización de créditos mercantiles o bancarios, pago de nómina e impuestos.
- o **De inversiones o de capital.** Presenta la proyección en la adquisición de terrenos, construcción o ampliación de edificios, compra de maquinaria y de equipos, evalúa las alternativas, el monto de los fondos requeridos y la disponibilidad en el tiempo.
- o **Balance General Pro forma.** Refleja la situación financiera proyectada de una empresa, detallando el Activo, Pasivo y Capital estimado para una fecha específica.
- o **Estado de Resultados Pro forma.** Muestra la situación económica o rentabilidad esperada en un período futuro.

**d) Según el sector de la economía en el cual se utiliza**

- Presupuestos del Sector Público: Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del gobierno. Son el medio mas efectivo de control del gasto publico y en ellas se contemplan las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.
- Presupuesto del Sector Privado: Se conocen también como Presupuestos Empresariales, buscan planificar todas las actividades de una empresa para obtener el lucro deseado poniendo mayor énfasis a los ingresos.

**2.11 FUNCIONES<sup>28</sup>**

Dependen en su mayor parte de lo que pretende la alta jerarquía, las necesidades y expectativas de los gerentes, están fuertemente influenciadas por una serie de factores relacionados con los antecedentes y el sistema empresarial, por lo tanto la administración espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y eficaz, para ser aplicada.
- La capacidad para orientar a un óptimo desempeño.

---

<sup>28</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/presup.htm>

- La base para la asignación de recursos.
- Instrumentos para controlar las diversas operaciones de la empresa.
- Prevenir las variaciones respecto a las proyecciones establecidas.

### **2.12 ENFOQUE**

Para el desarrollo de un presupuesto es necesario apoyarse en diferentes aspectos tales como: medios mecánicos, técnicas de elaboración de las proyecciones y principios que servirán de base al momento de diseñarlo, todo lo cual es orientado a través de los siguientes enfoques:

- **Mecánico.**

Facilita los procedimientos y organización del presupuesto, así como los medios técnicos para la elaboración de cada uno de ellos, además el desarrollo de los formatos que facilitan la presentación de la información, determinando el período necesario para las proyecciones.

- **Técnico.**

Es la secuencia de un conjunto de procedimientos, los cuales son utilizados en las diversas actividades provenientes de la experiencia o estudios sobre el desarrollo de las cifras estimadas.

- **Conceptual.**

La gerencia de la entidad debe conocer la aplicación de los principios de las proyecciones para la eficaz formulación y ejecución, evitando así las variaciones que puedan ocurrir.

### **2.13 MANUAL DE PRESUPUESTO<sup>29</sup>**

La preparación de una guía para elaborar los planes cuantitativos es una actividad de cooperación en la que intervienen gran número de personas. Para coordinar los esfuerzos individuales es importante dejar por escrito, los procedimientos y políticas utilizadas. El manual de presupuesto debe contener los siguientes requisitos:

- Objetivos, finalidades y funcionalidad de todo el plan presupuestario.
- Organización que facilitará el funcionamiento.
- Deberes y responsabilidades de los ejecutivos o miembros del área encargada.

---

<sup>29</sup> Amaya Urquiza, Bessy Roxana “Diseño de un Sistema Presupuestario como herramienta de Planeación y Control de los recursos financieros para la pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos de Ferretería en el municipio de San Salvador” Trabajo de graduación presentada a la Facultad de Economía de la Universidad de El Salvador 2007. Pag. 42

- Periodo del presupuesto.
- Procedimiento para la revisión y aprobación.
- Fechas en las que deberán estar listas las cédulas y los informes.

**a) ESTRUCTURA**

El manual deberá contener lo siguiente:

Introducción.

Organización.

Políticas.

Procedimientos para formular cada presupuesto en particular.

Formulario.

Instructivos.

Anexo

### **3. GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS PRESUPUESTARIOS.**

#### **3.1 CONCEPTO.**

“Es la estimación programada en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado”.<sup>30</sup>

En relación a la teoría, el sistema presupuestario viene a ser el conjunto de planes integrados de operación, los cuales tienen relaciones definidas entre sí y que se ejecutan sometidos a un conjunto de normas y procedimientos establecidos, de tal forma que garanticen el funcionamiento empresarial, a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

#### **3.2 IMPORTANCIA.**

Fundamentalmente presta ayuda a la alta gerencia, ya que muestra la situación de las actividades futuras, por lo cual sirve como herramienta para la toma de decisiones ante las diferentes alternativas que puedan presentarse a lo largo del periodo establecido y para las funciones de planificación y control. A través del uso de este sistema, es posible proyectar un conjunto heterogéneo de acciones a un nivel confiable, debido que la determinación de resultados es efectuado en forma cuantitativa, estableciendo estrategias para la consecución de los fines de la institución. Las comparaciones entre los datos reales y estimados, facilita el adecuado control de los recursos,

---

<sup>30</sup> Cristóbal del Rio (2003), Op. Cit. Pág. I-5



contribuye a identificar las causas de las variaciones, para corregir errores en el desempeño y hacer los reajustes necesarios.

### **3.3 ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN<sup>31</sup>**

Incluye un conjunto de etapas sucesivas que deben cumplirse en el tiempo. Son operaciones o etapas típicas que se desarrollan, siguiendo un orden determinado, y que concurren por un mismo beneficio, en consecuencia el ciclo presupuestario es un proceso continuo, que no tiene límites en el tiempo, pues una vez iniciado, le sigue a la primera etapa una serie de otras, hasta completar el proceso, el cual se reinicia de inmediato.

- **Preiniciación:**

En esta fase se realiza un diagnóstico de los resultados históricos, analizando las tendencias de los principales indicadores empleados para determinar la situación actual de la empresa (ventas, márgenes de utilidad, contabilidad y participación en el mercado)..

- **Elaboración:**

Comienza con el informe aprobado por la gerencia con base al cual cada jefe de departamento prepara los programas y remite al director de presupuestos.

---

<sup>31</sup> Amaya Urquiza, Bessy Roxana Op. Cit.. Pag.45

- **Formulación:**

Comprende un diagnóstico de la realidad de cada departamento de la institución en forma conjunta y las proyecciones para el futuro.

- **Discusión y aprobación:**

Esta etapa tiene como objetivo hacer del conocimiento de los sectores interesados, el documento presupuestal, así como de proceder a la sanción por parte de quienes tengan esta responsabilidad.

- **Ejecución y control:**

Una vez aprobados los planes numéricos, corresponde a cada organismo o departamento, llevarlos a la práctica.

- **Evaluación:**

Transcurrido cierto período es realizada una comparación y análisis entre lo presupuestado y lo realmente realizado.

### 3.4 VENTAJAS<sup>32</sup>

- Compromete a todos los niveles administrativos para que generen información oportuna con relación a las actividades a realizar.
- Evalúa la toma de decisiones.
- Promueve el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Contribuye al logro de los objetivos trazados.
- Facilita el conocimiento previo sobre las necesidades de recursos a utilizar.

### 3.5 DESVENTAJAS

- La implementación y funcionamiento es costosa.
- La aprobación final está a cargo de la dirección de la empresa.
- En ningún momento puede sustituir el presupuesto a la administración.

---

<sup>32</sup> Cortez Álvarez, Rolando “ Diseño de un Sistema Presupuestario como herramienta de Planificación y Control de los recursos financieros para la Pequeña Empresa dedicada a la Industria Serigráfica, en el municipio de San salvador, departamento de San Salvador” Trabajo de graduación presentado a la Facultad de Economía de la Universidad de El Salvador 2008. Pag.39

### 3.6 CARACTERÍSTICAS

- Existe interacción continua entre los diferentes planes, la elaboración de uno de ellos sirve de base para el diseño de otro.
- Al modificar una de las partes sufre alteraciones todo el sistema.
- Busca el equilibrio a través de la información que cada una de las áreas aporta para la obtención de los resultados.
- Debe recibir retroalimentación de todas las áreas relacionadas.

### 3.7 ELEMENTOS<sup>33</sup>

Incluye una serie de componentes que se encuentran interrelacionados, los cuales son mencionados a continuación.

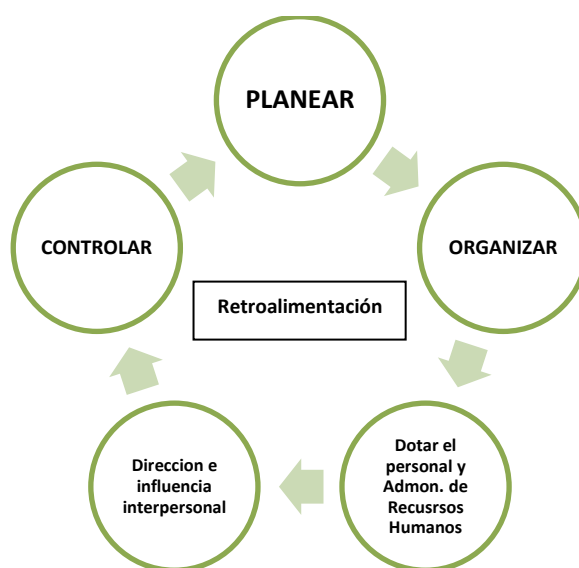
- Determinación de objetivos y metas.
- Análisis de flujo de caja.
- Planificación de recurso humano.
- Políticas de inventario.
- Informe periódicos de desempeño.
- Presupuestos operativos y financieros.
- Condiciones crediticias con clientes y proveedores.

---

<sup>33</sup> Cortez Álvarez, Rolando. Op. Cot. Pag. 39

## F. PROCESO ADMINISTRATIVO

Según Welsch: "Las cinco funciones de la Administración constituyen el Proceso Administrativo, pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa. El Proceso Administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación."



Proceso Administrativo<sup>34</sup>

### 1. PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO

"Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos."

---

<sup>34</sup> Glenn A. Welsch, CPA otros (2005), "Presupuestos, Planificación y Control", México, PEARSON Prentice Hall, sexta edición, Pág. 5

- **Objetivo del Presupuesto:** Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

## **2. CONTROL Y PRESUPUESTO**

“Es la acción por medio de la cual, se aprecia si los planes y los objetivos se están cumpliendo”

- **Objetivo del Presupuesto:** Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias.

## CAPÍTULO II

**"DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL FINANCIERA EN LA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS A TRAVÉS DE MICROBUSES EN EL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR."**

### **A. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Según el estudio realizado, la empresa dedicada al transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses, no posee un Sistema Presupuestario, razón por la cual se le dificulta la planeación y el control de los recursos financieros.

De lo antes mencionado y para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la entidad mencionada es necesario que las tareas que intervienen en el proceso productivo se planifiquen, organicen, dirijan y controlen de una manera eficiente para lograr el fin especificado en cada una de ellas.

## **B. IMPORTANCIA**

La investigación realizada permite comprobar el estado presente de la empresa, mostrando la experiencia sobre lo planificado y ejecutado en relación a los beneficios económicos que posee. Además, identifica la problemática sobre la ausencia de los presupuestos, también proporciona una visión de la situación actual en la que se desarrollan las actividades y las limitaciones que enfrenta. Con la investigación se busca proponer instrumentos técnico-administrativos con el fin de evitar la inadecuada utilización de los recursos financieros disponibles, lo que apoyará a la toma de decisiones en el momento preciso, optimizando dichos recursos.

## **C. OBJETIVOS**

### **General.**

- Realizar un diagnóstico sobre la aplicación de presupuestos en la empresa de servicio de transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses ACASEBI, S.A. de C.V. Ruta 29-A del municipio de Ilopango, departamento de San Salvador, para evaluar como



realizan la planeación y el control de los recursos financieros.

**Específicos.**

- Identificar las herramientas utilizadas en la empresa para la planeación y control de los Recursos Financieros.
- Indagar en aspectos importantes sobre objetivos, estrategias y procedimientos como elementos base para la planeación.
- Conocer aspectos relacionados con el control como elemento del proceso administrativo.
- Conocer los métodos utilizados por la entidad para alcanzar los objetivos de la empresa en estudio.
- Investigar la información necesaria para la elaboración de los Presupuestos y para el mejoramiento en la toma de decisiones.

#### **D. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN**

Para la recopilación de la información fue necesario el uso de una metodología, por medio de la cual se obtuvieron datos que sirvieron de base para el estudio realizado, por lo que se aplicó la investigación científica debido a que esta proporcionó las técnicas e instrumentos que facilitaron la recolección de la información, garantizando la veracidad de los datos y la interpretación objetiva de los hechos.

##### **1. MÉTODOS**

Para llevar a cabo la indagación se aplicó el Método Científico el cual contribuyó de forma objetiva a identificar e interpretar el fenómeno que se pretendió conocer. Se basa en un problema existente en la realidad, buscando una explicación, y por medio de la investigación, dar una respuesta a la problemática. Además porque este proporciona una metodología sistemática para abordar las áreas específicas de estudio.

Además se hizo uso de los métodos:

- **Análisis:** Se descompuso el todo en sus partes generales, esto significa que se estudió la entidad mencionada anteriormente con respecto a los elementos y funciones principales: Administrativa, Ventas, Compras, Financiamiento. Todo lo anterior se estableció con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- **Síntesis:** Permitiendo complementar al análisis, con la integración de los elementos para formular el diagnóstico en relación a la situación actual debido a que proporciona los argumentos válidos sobre las deficiencias existentes en las áreas funcionales investigadas para luego emitir las conclusiones necesarias.

## **2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se empleó fue descriptiva, ya que una de las funciones principales es la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases que lo forman. La investigación

descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. Para la presente situación, fué necesario conocer si la propuesta de un Sistema Presupuestario formal serviría como herramienta de planeación y control de los recursos financieros de la empresa dedicada al servicio de transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses en el municipio de Ilopango.

### **3. Tipo de diseño**

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

#### **4. Fuentes de información**

##### **Primarias**

- Es una fuente directa utilizada para la recolección de información de carácter original; debido a que es extraída directamente de los sujetos de estudio, generada para esta investigación. Con el objeto de obtener información para el desarrollo de la investigación se efectuó una encuesta a los miembros de Junta General de Accionistas, agregando que se realizaron entrevistas dirigidas a: representantes de Junta Directiva, el gerente y contador, porque todo este recurso humano fue la unidad de análisis de la empresa.

##### **Secundarias**

- Las fuentes secundarias que se tomaron son aquellas que permitieron establecer el marco teórico y los conceptos utilizados. Para la recolección de información se requirió de recursos bibliográficos, tales como: libros, revistas y tesis afines. Otro

medio utilizado fue el Internet, boletines proporcionados por instituciones relacionados con el estudio, lo que facilitó la comprensión amplia de los elementos teóricos que integran el documento elaborado.

## **5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

### **Técnicas**

Para realizar esta investigación sobre el uso de presupuestos para la planeación y control de los recursos financieros de la empresa en estudio, se utilizaron las siguientes técnicas:

- **La Encuesta:** El objetivo fue consultar a cada uno de los socios de la empresa en estudio, con el propósito de obtener la información necesaria sobre el uso de presupuestos en la administración de ésta.

- **Entrevista:** La finalidad fue establecer una conversación formal con los representantes de la Junta directiva, gerente y contador de la empresa en estudio, con el objetivo de conocer la problemática en el área financiera y administrativa en relación a la planeación y control de los recursos financieros.

### **Instrumentos**

- **Cuestionario:** Se elaboró y aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y de opción múltiple, para facilitar la obtención de la información de campo necesaria para la realización del trabajo. Siendo el número de encuestados 61 miembros que representan el total de la Junta General de Accionistas (Ver Anexo 4).
- **Guía de entrevista:** para lo cual se utilizó una guía estructurada de preguntas según la información requerida. Siendo para éste caso un total de 12 personas distribuidas de la siguiente manera: 10 representan la Junta directiva (5 propietarios y 5 suplentes), 1 gerente y 1 contador (Ver Anexos 1, 2 y 3)

## **6. UNIVERSO Y MUESTRA**

### **Universo**

Para el desarrollo de la investigación, se determinó como universo la Junta General de Accionistas, Junta Directiva, Gerente General y Contador de la empresa ACASEBI S.A. de C.V. Ruta 29-A. haciendo un total de 73 personas.

### **Muestra**

Para el desarrollo del proyecto se tomaron como base a todos los miembros mencionados en el universo por ser una población finita, es decir se realizó un censo, por lo cual no es necesario calcular una muestra por medio de uso de fórmula estadística.



## **7. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Luego de la recolección de la información por medio de las técnicas y herramientas utilizadas, se llevó a cabo el procesamiento y consolidación de los datos en dos etapas. En el caso de la encuesta en la empresa la tabulación se realizó utilizando la herramienta de Microsoft Office Excel, la cual permitió la presentación de la información agrupando los datos a través de tablas y diferentes gráficas, ubicando la pregunta, el objetivo, la frecuencia absoluta y la porcentual, así como el comentario de los resultados. Por otra parte, el resumen de las preguntas de las entrevistas se presentan en un consolidado de opinión de los cuestionamientos formulados a: representantes de Junta directiva, gerente y contador. En relación al análisis efectuado, se formularon conclusiones y recomendaciones, exponiendo los aspectos negativos y positivos, así como las sugerencias que contribuirán al diseño de un Sistema Presupuestario para que sea una herramienta de planeación y control de los recursos

financieros de la pequeña empresa dedicada a la prestación de servicio de transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses ACASEBI, S.A. de C.V. Ruta 29-A del municipio de Ilopango, departamento de San Salvador.

## **E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

### **1. Servicios que ofrece**

El servicio de transporte colectivo es un componente elemental en la economía del país, este sector afronta una serie de desafíos para obtener la eficiencia en la prestación del servicio y la rentabilidad para sus propietarios, por tanto la empresa amplía los servicios, entre los que se encuentran:

- Servicio de transporte colectivo de pasajeros urbano.
- Viajes expresos dentro y fuera del país.
- Excursiones dentro y fuera del país.
- Comercialización y distribución de repuestos e insumos automotrices.
- Servicio de taller de mecánica automotriz.
- Servicio de lubricentro.

- Servicio de grúas.

## **2. Descripción de los principales elementos:**

Los componentes que se seleccionaron para el análisis de la empresa fueron: Administrativa, Ventas, Compras y Financiamiento. A continuación se detallan cada una de ellas:

### **i. Administrativa**

- Planeación:
  - ✓ En la entidad en estudio la responsabilidad de la planificación de las actividades, es exclusivamente del Gerente General, quien manifiesta no realizarla de manera formal ya que considera que por el tipo de empresa no es necesaria (Ver Anexo 5, Preguntas N° 43,44 y 45), de lo anterior se puede decir que a esta empresa se le dificulta el logro de los objetivos debido a que el encargado de la dirección no considera relevante el planificar formalmente sus actividades en el tiempo.

- ✓ Las operaciones realizadas se basan en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos establecidos los que se reflejan en una proporción de 75% con respecto a los resultados reales (Ver Anexo 7, Preguntas 3 y 4) Con lo mencionado se puede afirmar que la planificación de esta empresa es básicamente operativa ya que se limita en actuar en el corto plazo, provocando un accionar reactivo ante las situaciones próximas en el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Los objetivos están relacionados a los ingresos que percibe la empresa (Ver Anexo 8, Pregunta y cuadro 1), esto permite enfocar las operaciones y resultados a un determinado periodo. Así como también el establecer los márgenes de rentabilidad esperados del desarrollo de la actividad económica que desempeña.
- ✓ Aunque se expresan los objetivos en términos monetarios tienen ciertas limitantes al momento de presentarlos (Ver Anexo 8, Pregunta y cuadro 3, Pregunta y cuadro 4). Esto significa que si

bien existe un registro contable para posterior presentación a las entidades encargadas de fiscalizar la actividad económica, ésta a la vez presenta deficiencias en su estructura debido al escaso conocimiento técnico para aplicarlo.

- ✓ No se tiene definida la responsabilidad del diseño de objetivos (Ver Anexo 7, Pregunta 5). Lo que provoca irregularidad por parte de la administración en lo que se refiere al establecimiento de la posición futura de la empresa.
- ✓ El establecimiento de objetivos está basado en las propuestas de consultoría, antecedentes históricos y la experiencia de quien los establece (Ver Anexo 7, Pregunta 6). Por lo anterior se puede afirmar que en la entidad no existe una área específica que tome el protagonismo de la formulación de los objetivos que lleve a conjuntar los aportes tanto externos como internos.

- ✓ Se diseñan acciones específicas para alcanzar los objetivos establecidos, lo que facilita la toma de decisiones. (Ver Anexo 7, Pregunta 7; Anexo 8, Pregunta y cuadro 2). Siendo Junta Directiva la encargada del diseño de éstas, basándose aportes de consultores, la experiencia y antecedentes históricos. (Ver Anexo 7, Preguntas 8 y 9)
- ✓ La entidad se apoya con políticas para la toma de decisiones las cuales son establecidas por Junta Directiva, las que facilitan ese proceso y a la vez se basan en la experiencia, dirección, capacidad instalada y antecedente. (Ver Anexo 7, Preguntas 10, 11 y 12)
- Organización:
  - ✓ Se tiene conocimiento de la autoridad para el establecimiento de las responsabilidades (Ver Anexo 7, Pregunta 1). Lo que significa que dentro de la entidad se encuentra estructurada la aplicación de jefaturas y medios intermedios lo que sirve para establecer el orden jerárquico que necesita.

- Control:

- ✓ La empresa cuenta con un sistema contable debidamente legalizado, lo que beneficia a la empresa para llevar un control de los ingresos financieros (Ver Anexo 5, Preguntas 1 y 2; Anexo 6, Preguntas 1 y 2). Indicando la existencia de conocimientos básicos para lograr implementar una herramienta que contribuyan a medir los beneficios.
- ✓ Se lleva un control en el inventario de mercadería, utilizando el costo promedio (Ver Anexo 5, Preguntas 37 y 38; Anexo 6, Preguntas 21 y 22). Para el manejo de los productos disponibles para la venta, este volumen se basa en la demanda, temporada y existencia en bodega (Ver Anexo 5, Pregunta 39; Anexo 6, Pregunta 23). Se puede decir que existe una planificación deficiente de las cantidades de productos a mantener en existencia ya que se establece en relación a elementos vulnerables en el desarrollo de la actividad económica.

- ✓ Existe control sobre los recursos financieros, realizando auditoria, registro de ingresos y egresos, arqueos de caja y conciliaciones bancarias; de forma diaria, mensual y anual (Ver Anexo 5, Preguntas 40,41 y 42; Anexo 6, Preguntas 24, 25 y 26; Anexo 8, Pregunta y cuadro 6). Existe control sobre las utilidades obtenidas cabe mencionar que presenta deficiencia en relación a la elaboración y presentación.
- ✓ El responsable del control financiero es el Gerente General quien utiliza la contabilidad y auditorias para dicha herramienta (Ver Anexo 7, Preguntas 16 y 17; Anexo 8, Pregunta y cuadro 5; Pregunta y cuadro 7). Este se basa en resultados anteriores y la experiencia, utilizando como mecanismo de control los informes contables (Ver Anexo 7, Preguntas 18 y 19; Anexo 8, Pregunta y cuadro 8).Con el fin de establecer las necesidades futuras y a la vez el establecimiento de un posible financiamiento externo.



- Respecto a los gastos de administración en los que la empresa incurre se encuentran: Sueldos al personal de oficina, prestaciones sociales, impuestos, depreciaciones, papelería y útiles, seguros, el pago de servicios básicos; sin embargo se halla una deficiencia en la proyección del nivel de gastos ya que no es debidamente planificado, restringiendo así el estudio respectivo para revelar con anticipación los gastos excesivos o innecesarios para la toma de decisiones relevantes. (Ver Anexo 5, pregunta 44; Anexo 6, pregunta N° 28)

## **ii. Ventas**

La empresa determina las proyecciones de venta basados en las opiniones del personal de ventas. La desventaja es que se apoya solamente en el pasado y está influenciado por los hechos recientes, por lo que puede basarse en conjeturas. Las ventas son realizadas al crédito y al contado, representando un porcentaje de los ingresos un 70% al crédito y un 30% al contado,

lo que significa que la empresa no cuenta con liquidez inmediata para solventar sus necesidades. (Ver Anexo 5, preguntas N° 20 a la 22; Anexo 6, pregunta N° 14). Dichas ventas son otorgadas con un plazo menor de 30 días, otorgándole al cliente un descuento por pronto pago, obteniendo así un periodo promedio de recuperación de las cuentas por cobrar de 30 días. (Ver Anexo 5, preguntas N° 23 a la 26; Anexo 6, preguntas N° 15 a la 17). El establecimiento del precio de venta es de acuerdo al margen de utilidad aunque también depende si el producto es original o un equivalente, tomando en cuenta como factor externo la escasez del producto, utilizando como canal de distribución mayorista-detallista-consumidor final haciendo llegar el producto al consumidor de manera directa. (Ver Anexo 5, preguntas N° 27 a la 30). Lo que implica que no posee criterios uniformes para determinar el precio de venta, por lo tanto es necesario emplear un recurso renovado que asegure la rentabilidad a proyectar.

En relación a los gastos de venta en los que incurre la empresa se encuentran: Sueldos al personal de ventas, aguinaldos a vendedores, vacaciones, combustible para vehículo, vigilancia, impuestos, pagos de servicios básicos tales como agua, teléfono, energía eléctrica, papelería y útiles, lo que indican los datos a tomar en cuenta para la elaboración del presupuesto respectivo. (Ver Anexo 5, pregunta N° 43; Anexo 6, pregunta N° 27)

### **iii. Compras**

Se determinó que para efectuar la adquisición de los niveles de existencias, demanda del producto y en los precios que ofrecen los proveedores; utilizando como condiciones de compra al crédito y al contado en esta última refiriéndose a las compras de artículos pequeños, obteniendo como ventaja la facilidad de pago, incremento en el crédito y disponibilidad de financiamiento en un mayor plazo obteniendo un plazo de 30 a 60 días. (Ver Anexo 5, pregunta N° 14 a la 19; Anexo 6, pregunta N° 10 a la 13).

**iv. Financiamiento**

Para el desarrollo de las actividades la empresa ha incurrido en préstamos bancarios generando gastos financieros tales como: intereses y comisiones, lo cual origina riesgo, si no se efectúa una apropiada proyección de los egresos se ve afectada la cuenta de caja, resultando un inadecuado control de los recursos financieros, por lo que el presupuesto de efectivo es una herramienta idónea. (Ver Anexo 5, preguntas N° 32 a la 36; Anexo 6, preguntas N° 18 a la 20)

**3. ANÁLISIS SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS**

Los resultados mostraron que la empresa no elabora planes cuantitativos, lo cual denota la necesidad de contar con esta herramienta administrativa; expresando una causa de la no utilización de presupuestos y es que nunca se ha trabajado así también la falta de tiempo en su elaboración, pero consideran importante la creación de dicha herramienta para obtener los beneficios como: medir la eficiencia en la toma de decisiones, alcanzar un mayor control de los

recursos financieros, entre otros. Afirmando la disponibilidad para implementar en la empresa un sistema presupuestario formal (Ver Anexo 5, preguntas N° 3, 9,12; Anexo 6, preguntas N° 3, 7-9; Anexo 7, preguntas N° 21-23; Anexo 8, preguntas y cuadros N° 3,4,11-17)

## **F. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **Alcances**

El estudio beneficiará a la empresa con la disponibilidad de una herramienta de planeación y control de los recursos financieros con la implementación de un Sistema Presupuestario formal, ya que podrán comparar las situaciones reales con lo estimado para realizar los ajustes pertinentes para alcanzar el logro los objetivos establecidos de una manera eficiente y eficaz.

### **Limitaciones**

La recopilación de los datos por medio de las encuestas se dificultó porque los socios se presentan en su mayoría solamente para las juntas generales que se realizan una vez al año, lo que no pudo realizarse en el tiempo estipulado.

## G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- 1) La planificación organizativa es la base para la toma de decisiones, por lo que es necesario que se realice con un nivel constante y de manera formal.
- 2) La empresa no tienen definida un área de dirección, pero han recibido asistencia administrativa en cuanto a análisis de estados financieros y planificación de las actividades
- 3) La empresa no utiliza ningún método estadístico para la proyección de las ventas sino que se basa en las opiniones del personal de ventas.
- 4) Las ventas son realizadas al contado y al crédito, el periodo de recuperación de las cuentas por cobrar es mensual lo que denota la necesidad de rediseñar las políticas y los plazos crediticios para la recuperación de lo invertido.

- 5) El establecimiento del precio de venta es determinado de acuerdo al margen de utilidad pretendido, de acuerdo al tipo de producto o su nivel de escasez.
- 6) La empresa mantiene un nivel de inventario establecido a través de políticas como la demanda, la temporada y existencia; no hay planificación para la adquisición de productos.
- 7) Posee financiamiento bancario lo que incurre en gastos financieros, debiendo controlar el uso de esta fuente de financiamiento para no incurrir en pagos innecesarios.
- 8) Carece de la utilización de presupuestos de manera formal, de acuerdo a lo expresado en su mayoría por la falta de conocimiento en el área y la falta de tiempo para su elaboración.
- 9) A pesar de la limitante en el conocimiento del área de las expresiones cuantitativas, la empresa manifestó la disponibilidad para la implementación de un sistema presupuestario, ya que ven la importancia que las cifras estimadas tienen en el funcionamiento eficiente de las operaciones financieras.

**Recomendaciones**

- 1) Se sugiere una planificación constante y formal precisando de la replanificación y desarrollo de nuevos planes. Asimismo una retroalimentación continúa para corregir las deficiencias observadas, hacer frente a sucesos imprevistos y aprovechar los nuevos adelantos.
  
- 2) Se debe crear o definir un área de dirección donde se planifiquen y se controlen todas las actividades necesarias y que se tomen las decisiones administrativas de la empresa; de tal manera que exista una coordinación entre las distintas áreas orientadas a lograr los resultados proyectados.
  
- 3) Se propone el método de combinación de factores para estimar las ventas, ya que es fundamental en la planificación de la comercialización de los productos, debido que toma elementos del ambiente interno y externo facilitando la consecución de objetivos previamente establecidos por empresa.



- 4) Se propone que los nuevos plazos crediticios sean menores al periodo de un mes como nueva proyección de cobros y rediseñar nuevas políticas de comercialización para mejorar el flujo de efectivo e incrementar las ventas.
  
- 5) Se recomienda la unificación de lineamientos, para establecer el precio de venta basado en el costo-beneficio más un margen de utilidad, sin descuidar los precios establecidos por la competencia y el poder adquisitivo de los clientes.
  
- 6) Se sugiere a la empresa establecer planes y nuevos criterios para el mantenimiento de existencias de producto y la adquisición de éste.
  
  
- 7) Se sugiere en relación al financiamiento bancario se establezca la cantidad de dinero requerida en plazos que generen el menor pago de intereses y comisiones para no afectar los presupuestos de gastos financieros, de efectivos y estado de resultado pro forma.

- 8)** Desarrollar los mecanismos y técnicas adecuadas para establecer las proyecciones o estimaciones más acertadas sobre las operaciones que realiza la empresa.
- 9)** Se recomienda el diseño de un Sistema Presupuestario que permita a la empresa llevar una eficiente planificación y control de utilidades, además de que esta herramienta sea útil para coordinación de las diferentes unidades o departamentos que deben estar involucrados en el proceso de dicho sistema.

### CAPÍTULO III

"PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS A TRAVES DE MICROBUSES ACASEBI, S.A. DE C.V. RUTA 29-A DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR."

#### A. IMPORTANCIA

Por medio del diseño de un Sistema Presupuestario para la empresa de servicio de transporte ACASEBI, S.A. de C.V. Ruta 29-A, se obtendrá una adecuada planeación y control de las inversiones, ya que la utilización de esta herramienta técnico administrativa facilitará la toma de decisiones, optimizando los recursos escasos que poseen. Además ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización. También es un mecanismo que sirve para la revisión de políticas y estrategias de la empresa a fin de guiarlos hacia el logro de los objetivos establecidos de manera precisa.

## **B. OBJETIVOS**

### **General**

- Diseñar un Sistema Presupuestario que facilite la planeación y el control eficiente de los recursos financieros de la empresa dedicada al servicio de transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses ACASEBI, S.A. de C.V. Ruta 29-A del municipio de Ilopango, departamento de San Salvador.

### **Específicos**

- Proponer métodos, herramientas y técnicas que sirvan de fundamento en la elaboración de un Sistema Presupuestario, así como también contribuir a la planeación y control de los recursos financieros.
- Apoyar en la definición de objetivos, estrategias y políticas organizacionales.
- Proporcionar los procedimientos básicos para la comparación de los resultados originados por el desarrollo de los planes cuantitativos propuestos y así emitir las medidas correctivas si existen variaciones respecto de lo planificado.

### **C. CONSIDERACIONES GENERALES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO PROPUESTO**

Antes de iniciar con el desarrollo de los presupuestos para la empresa ACASEBI, S.A. de C.V. Ruta 29-A, es necesario definir aspectos de suma importancia, tales como:

- La disposición de los empresarios para implementar un Sistema Presupuestario y obtener mejores beneficios de la actividad económica que realizan.
- El control de los ingresos y egresos a nivel interno de la empresa.
- La disponibilidad y capacidad económica para el desarrollo e implementación de la propuesta.

Para la implementación de lo antes mencionado se debe incurrir en costos los cuales deberán ser proporcionados por la empresa y estos no deben superar los beneficios futuros.

También, se debe tomar en cuenta que la puesta en marcha de este tipo de planes es producto de los resultados

establecidos a partir de las experiencias de las actividades desarrolladas.

Por otra parte, la realización del sistema es una guía que le permitirá a la administración de la empresa corregir las fallas que se presenten y hacer los ajustes necesarios de acuerdo a los controles que establezcan.

Finalmente se requiere el involucramiento de la dirección de la empresa debido a que este procedimiento requiere el involucramiento de esto para darle la importancia necesaria.

#### **D. GENERALIDADES DE ACASEBI, S.A. DE C.V.**

##### **1. ANTECEDENTES**

La Sociedad ACASEBI, S.A. de C.V., se constituyó por medio de Escritura Pública, en la ciudad de San Salvador, a las nueve horas del día 19 de enero del año 2002, inscrita el día 28 de enero del mismo año en el Registro de Comercio al Número 40 del libro 1677 del Registro de Sociedades, del folio 287 al folio 316. Siendo su finalidad económica principal la prestación de servicio de transporte colectivo

público de pasajeros, realizar viajes expresos dentro y fuera del país.

## **2. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA**

### **2.1 Misión**

Satisfacer las necesidades de transporte de los clientes, con servicios diversificados de alta calidad, brindando precios competitivos, mejor atención, tecnología e innovación; mayores que los requeridos por la ley.<sup>35</sup>

### **2.2 Visión**

Ser líderes en la excelencia del servicio de transporte y actividades afines; proporcionando alta calidad a nivel local y centroamericano<sup>36</sup>.

### **2.3 Objetivos**

- Cumplir con las necesidades de transporte de los usuarios del servicio en la zona de Ilopango.
- Ampliar el servicio que se brinda por medio de la extensión del recorrido de la ruta.

---

<sup>35</sup> ACASEBI, S.A. de C.V. Filosofía de la Empresa

<sup>36</sup> Op. Cit.

- Proporcionar un servicio de calidad a través de la renovación de las unidades de transporte utilizadas actualmente.

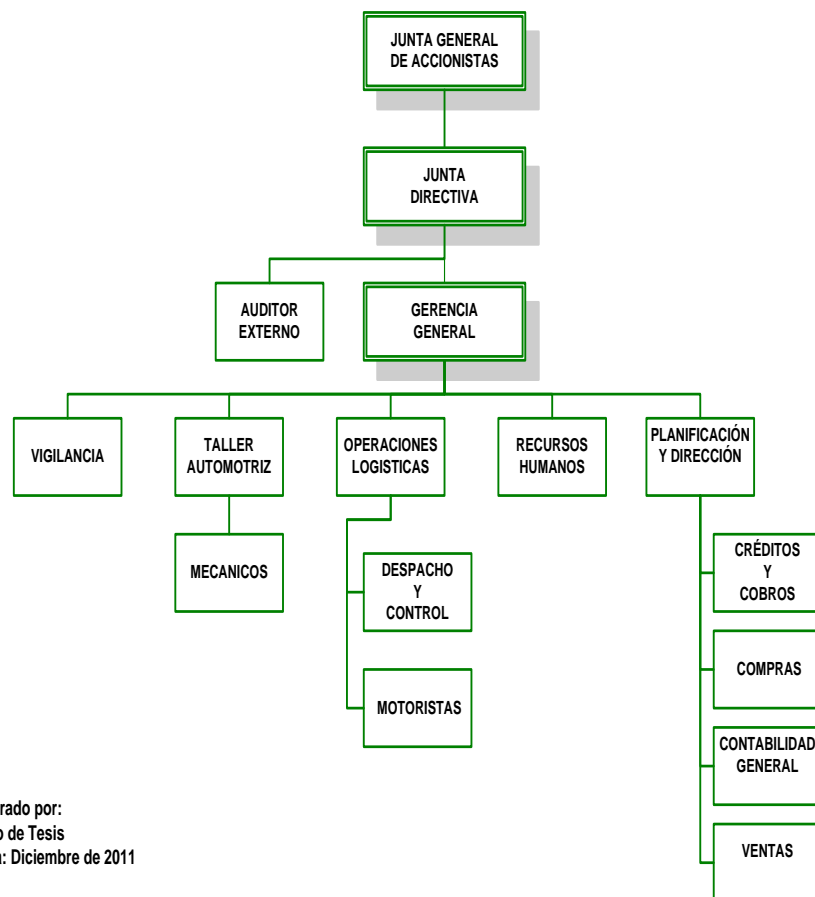
#### **2.4 Valores**

- Responsabilidad: Estar involucrado en el cumplimiento y satisfacción de las necesidades de los usuarios del servicio que presta.
- Respeto: No sobrepasar los límites de convivencia social y la comunicación con los pasajeros.
- Honestidad: Involucramiento en el cuidado de los intereses económicos que se espera lleguen como ingreso a la empresa, ya que estos beneficios contribuirán a la administración y desarrollo eficiente de la empresa.



## 2.5 Estructura Organizativa Propuesta

Figura N° 1



Elaborado por:  
Grupo de Tesis  
Fecha: Diciembre de 2011

### **2.5.1 ÁREA DE PLANIFICACION Y DIRECCIÓN**

En el organigrama anterior se muestra la estructura organizativa de la empresa ACASEBI, S. A. de C. V.; en la cual se presentan las diferentes áreas ya existentes y la propuesta de la creación de Planificación y Dirección, la que se define de la siguiente manera:

- Estará compuesta por: Gerente General, Jefe de Compras, Jefe de Ventas y Jefe de Cobros y Créditos.
- Su función será la de elaborar y diseñar las proyecciones de la empresa y encaminar a los responsables sobre el cumplimiento de estas.

### **2.6 Políticas**

#### **De Comercialización:**

- Las ventas se realizarán al crédito y contado, previa autorización del encargado.
- Los servicios prestados por la empresa se registrarán de contado.

- Los términos de pago por las ventas al crédito, se establecerán en periodos de entre 15 a un máximo de 30 días plazo, después de otorgado el financiamiento.
- El Jefe de Ventas será el responsable de clasificar a los clientes en una cartera de tipo exclusiva la cual involucrará: el volumen de ventas, la frecuencia con que requieren de los productos y/o servicios, etc.
- Se estructurará una cartera específica en la que contendrá los clientes previamente seleccionados en la clasificación anterior.
- Toda condición de descuento, precios diferenciados y beneficios adicionales (Mantenimiento, promocionales, etc.), requerirá la aprobación del Gerente General.
- Los descuentos otorgados por parte de la empresa serán de acuerdo al volumen de productos vendidos, por pronto pago de deuda pendiente así como

también la frecuencia con la que el cliente compra.

- El Jefe de Ventas será el responsable de darle seguimiento a la aplicación de los descuentos otorgados, con el propósito de cumplir los planes y políticas establecidos para la obtención de beneficios adicionales.
- El precio de venta se será determinado de manera básica por medio del costo de adquisición más el respectivo margen de utilidad que desea obtener, así como también considerará los precios relacionados a la competencia y la calidad del producto.
- Los cambios de productos serán efectuados en primer lugar contra factura emitida y únicamente cuando presenten defectos de fábrica debidamente comprobados y sean reportados en un plazo máximo de tres días después de la venta.
- Se establecerá un plazo diferenciado para cancelar aquellas facturas vencidas, no pagadas en el

momento preciso, a previo acuerdo con el cliente, en el caso contrario se tomarán acciones legales para recuperación de la deuda.

- El recurso humano integrado en el departamento de ventas tendrá la obligación de atender consultas y reclamos con el objetivo de mejorar la atención al cliente.

#### **De Compras**

- Las compras se realizarán al contado y al crédito según lo establecido por la gerencia.
- Se negociarán plazos de pago de treinta y sesenta días, con los proveedores.
- Todas las compras serán pagadas en cheques con el fin de crear un mayor control del efectivo.
- Toda adquisición de artículos se efectuará previa cotización, con el propósito de seleccionar la mejor opción.
- Al momento de recibir la mercadería por parte de los proveedores, se llevará a cabo un control de la

cantidad y la verificación de posibles productos defectuosos y/o averiados.

- Se realizará un registro físico de la mercadería por lo menos una vez cada semana para ir elaborando el requerimiento de la nueva mercadería.

### **De Cobros y Créditos**

- La aprobación de todo tipo de crédito será responsabilidad del jefe encargado de esta área.
- Toda documentación referente a los pasivos de la empresa será elaborada por el departamento de Créditos y Cobros y manejada por el Gerente General.
- Se buscará minimizar el tiempo de los plazos de los créditos otorgados y se negociarán dichos plazos de acuerdo al esquema siguiente:

Cliente General: Hasta 15 días de plazo

Accionistas y propietarios de unidades: Hasta 30 días de plazo

- Se realizará llamada telefónica al cliente recordando la obligación de pago 1 día después como máximo a

partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar.

- El cobro de la mercadería se efectuará en efectivo y en cheques, esta última forma con monto mínimo de \$150.00, documento que será consultado a la institución bancaria respectiva al momento del pago.
- Se efectuará un análisis de morosidad por lo menos dos veces al mes, con el objetivo de actualizar el saldo pendiente a cobrar.
- De no recibir el pago previo al periodo pactado automáticamente se le cargara al cliente en su cuenta un monto equivalente al 2% sobre su saldo actual.
- La cancelación de las comisiones e intereses generados por préstamo se llevará a cabo en forma mensual.
- El trámite de quedan para pago de facturas a proveedores y acreedores se realizará solo los días jueves siempre en cuando sea hábil.
- La entrega de cheques a proveedores se realizará únicamente los días viernes hábiles de cada semana.

**De Administración**

- El personal deberá involucrarse en los objetivos colectivos y no en los individuales.
- La gerencia deberá establecer los objetivos a través de los cuales buscará alcanzar el cumplimiento de las metas de la entidad.
- Para la elaboración de los presupuestos de gastos de Administración, de Venta y Costos de transporte será necesario tomar en cuenta los datos registrados en periodos anteriores además de la estructura del sistema contable, con el fin de hacer las proyecciones respectivas.
- Se realizará evaluación formal cada año en relación al desempeño del recurso humano a fin de identificar los aspectos en los cuales necesitan capacitación y fortalecer esas deficiencias.
- Se capacitará a los empleados por lo menos una vez al año según las deficiencias detectadas y de acuerdo al área en la que cada uno se desempeña.



- Se establecerán reuniones periódicas que involucren gerencia y empleados con la finalidad de comunicar y a la vez retroalimentar sobre problemas identificados al interior de la entidad con el afán de llevar a cabo las respectivas correcciones.

## **2.7 Estrategias**

- Elaborar un programa de capacitación que involucre la fuerza humana para facilitar la implementación de las cifras estimadas.
- Se proporcionará servicio personalizado en relación a la atención a los clientes, ya sea por medio de la comunicación vía telefónica así como en la sala de ventas.
- Por todas las ventas de productos en efectivo mayores a \$350 se realizará la entrega de artículos promocionales para incentivar el aumento de los ingresos de contado.





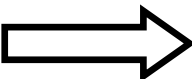



- Se realizarán descuentos sobre ventas de contado en un porcentaje previamente evaluado y establecido por el Gerente General.
- Establecer evaluaciones mensuales con la finalidad de comparar el desempeño real con las cifras proyectadas, a fin de identificar las variaciones y aplicar las correcciones necesarias.

### **3. Flujograma de procedimientos propuesto**

#### **3.1 Simbología utilizada**

A continuación se presenta la simbología a utilizar en el diagrama de flujo de procedimientos administrativos aplicado en los diferentes procesos, para la empresa de servicio de transporte ACASEBI, S. A. de C.V.

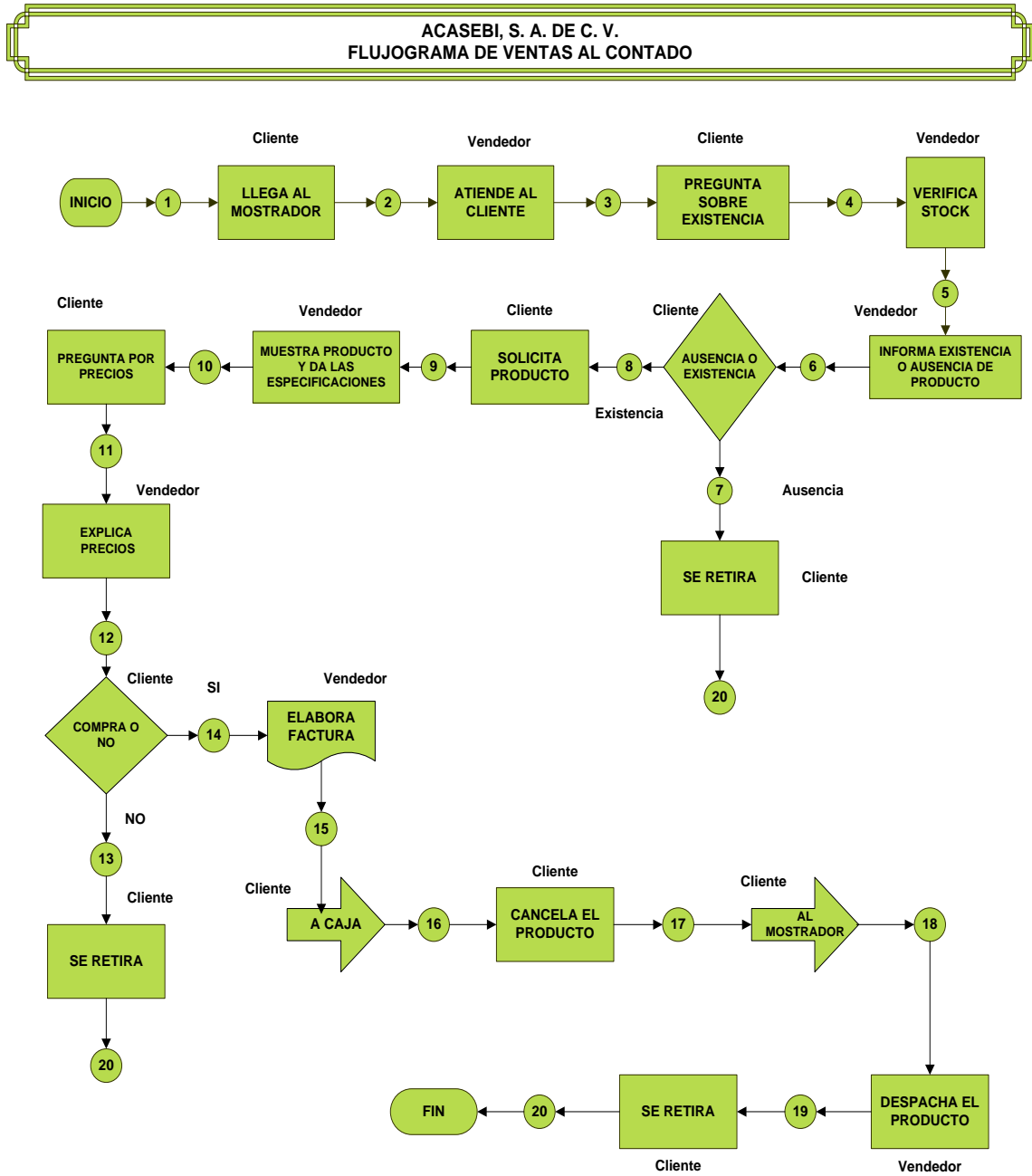
Esta simbología corresponde al método ANSI (American National Standard Institute):

<b>INICIO o FIN</b>		Indica el principio o el fin del flujo de procedimientos.
<b>OPERACIÓN</b>		Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso.
<b>ALMACENAMIENTO</b>		Deposito y/o resguardo de producto o información pertinente para la actividad.
<b>INSPECCIÓN Y MEDICIÓN</b>		Indica que se verifica la calidad y cantidad de los procedimientos que se están realizando.
<b>TRASLADO</b>		Representa los diferentes movimientos que puedan darse de un lugar a otro involucrando personas, material o equipo.
<b>DOCUMENTO</b>		Constituye cualquier tipo de documentación referida a entradas y salidas de insumos propios del procedimiento.
<b>CONECTOR</b>		Representa las conexiones o enlaces de las partes aisladas de un diagrama de actividades.
<b>DECISIÓN</b>		Establece las alternativas o caminos a seguir dentro del proceso.

## 3.2 Procedimiento propuesto de Ventas al contado.

N°	Encargado	Actividad
1	Cliente	Llega al mostrador.
2	Vendedor	Atiende al cliente.
3	Cliente	Pregunta sobre existencia del producto que necesita.
4	Vendedor	Verifica en la bodega el Stock referente al producto consultado.
5	Vendedor	Posteriormente informa sobre existencia o ausencia del producto solicitado. De no haber existencia consulta sobre otra preferencia.
6	Cliente	Decide sobre la existencia o ausencia del producto.
7	Cliente	De no haber existencia, se retira y finaliza proceso.
8	Cliente	De haber existencia solicita el producto.
9	Vendedor	Muestra producto y da las especificaciones.
10	Cliente	Pregunta por precio.
11	Vendedor	Explica precio.
12	Cliente	Decide si realiza la compra o no.
13	Cliente	De no realizar la compra, se retira y finaliza.
14	Vendedor	De realizar la compra. Elabora factura para cancelación.
15	Cliente	Se traslada a caja.
16	Cliente	Cancela el producto.
17	Cliente	Se traslada al mostrador y presenta factura.
18	Vendedor	Despacha el producto.
19	Cliente	Se retira y finaliza operación.
Elaborado por: _____. Aprobado por: _____. Fecha: _____		

Figura N° 2

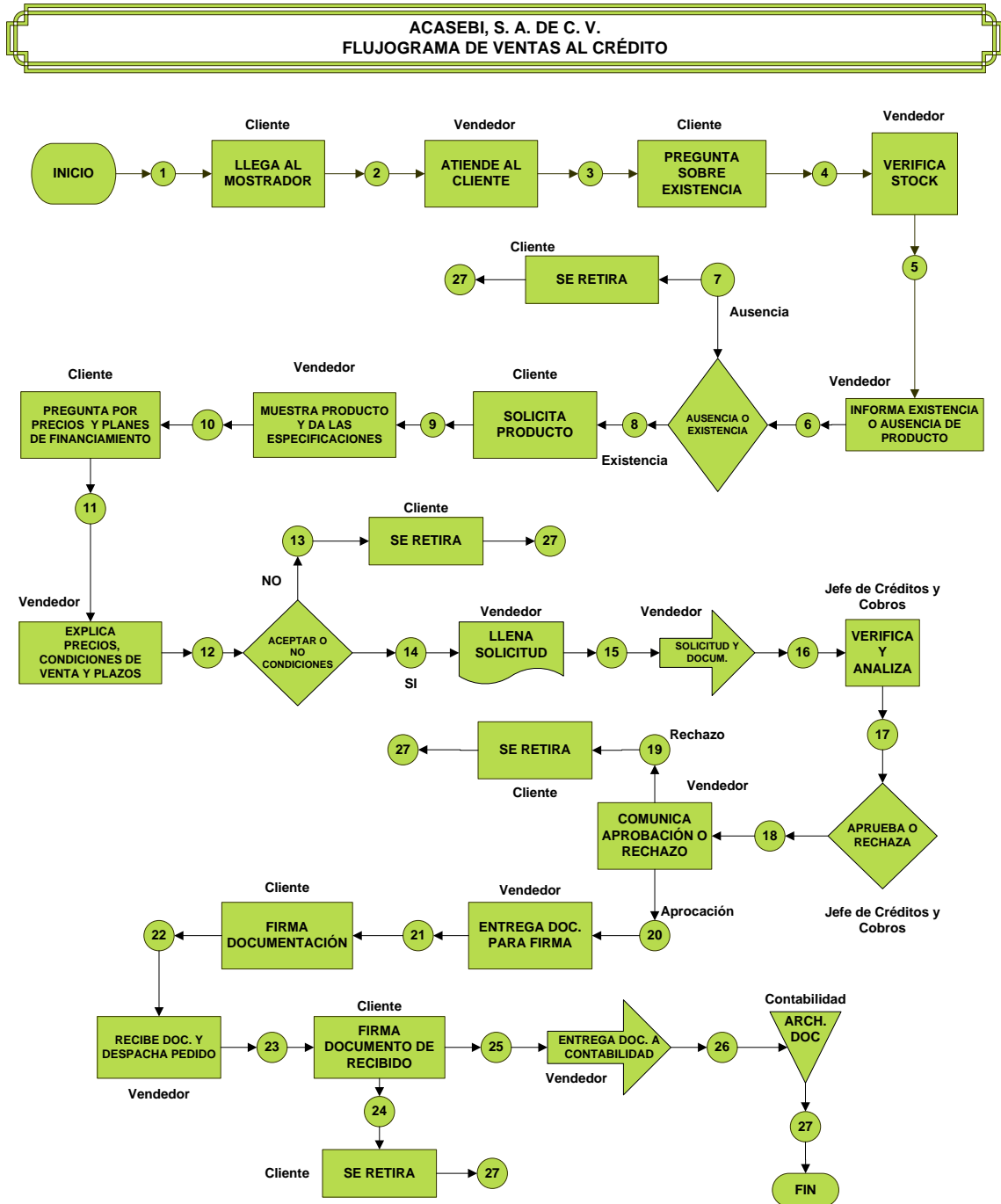


### 3.3 Procedimiento propuesto de Ventas al Crédito

N°	Encargado	Actividad
1	Cliente	Llega al mostrador.
2	Vendedor	Atiende al cliente.
3	Cliente	Pregunta sobre existencia del producto que necesita.
4	Vendedor	Verifica en la bodega el Stock referente al producto consultado.
5	Vendedor	Posteriormente informa sobre existencia o ausencia del producto solicitado. De no haber existencia consulta sobre otra preferencia.
6	Cliente	Decide sobre la existencia o ausencia del producto.
7	Cliente	De no haber existencia, se retira y finaliza proceso.
8	Cliente	De haber existencia solicita el producto.
9	Vendedor	Muestra producto y da las especificaciones.
10	Cliente	Pregunta por precio y planes de pago a los que pueda optar.
11	Vendedor	Explica precio, forma de financiamiento y documentación a entregar.
12	Cliente	Decide si acepta las condiciones de pago.
13	Cliente	De no aceptar las condiciones se retira y finaliza.
14	Vendedor	De aceptar el cliente las condiciones de pago. Llena la solicitud de crédito.
15	Vendedor	Traslada solicitud de financiamiento y documentación al jefe de Créditos y Cobros, para la aprobación o rechazo.

16	Jefe de Créditos y Cobros	Revisa y analiza solicitud.
17	Jefe de Créditos y Cobros	Decide la aprobación o rechazo. Comunica al vendedor.
18	Vendedor	Comunica al cliente. Si es aprobado o rechazado.
19	Cliente	De ser rechazado. Se retira y finaliza.
20	Vendedor	Si es aprobado, se le entrega la documentación al cliente para firma.
21	Cliente	Firma la documentación y la regresa al vendedor.
22	Vendedor	Recibe documentación y despacha pedido.
23	Cliente	Firma documento de recibido.
24	Cliente	Se retira y finaliza.
25	Vendedor	Entrega documentación firmada a contabilidad y a Jefe de Créditos y Cobros.
26	Jefe de Créditos y Cobros	Archiva documentación.
27	Contabilidad	Archiva documentación completa.
Elaborado por: _____. Aprobado por: _____. Fecha: _____		

Figura N° 3

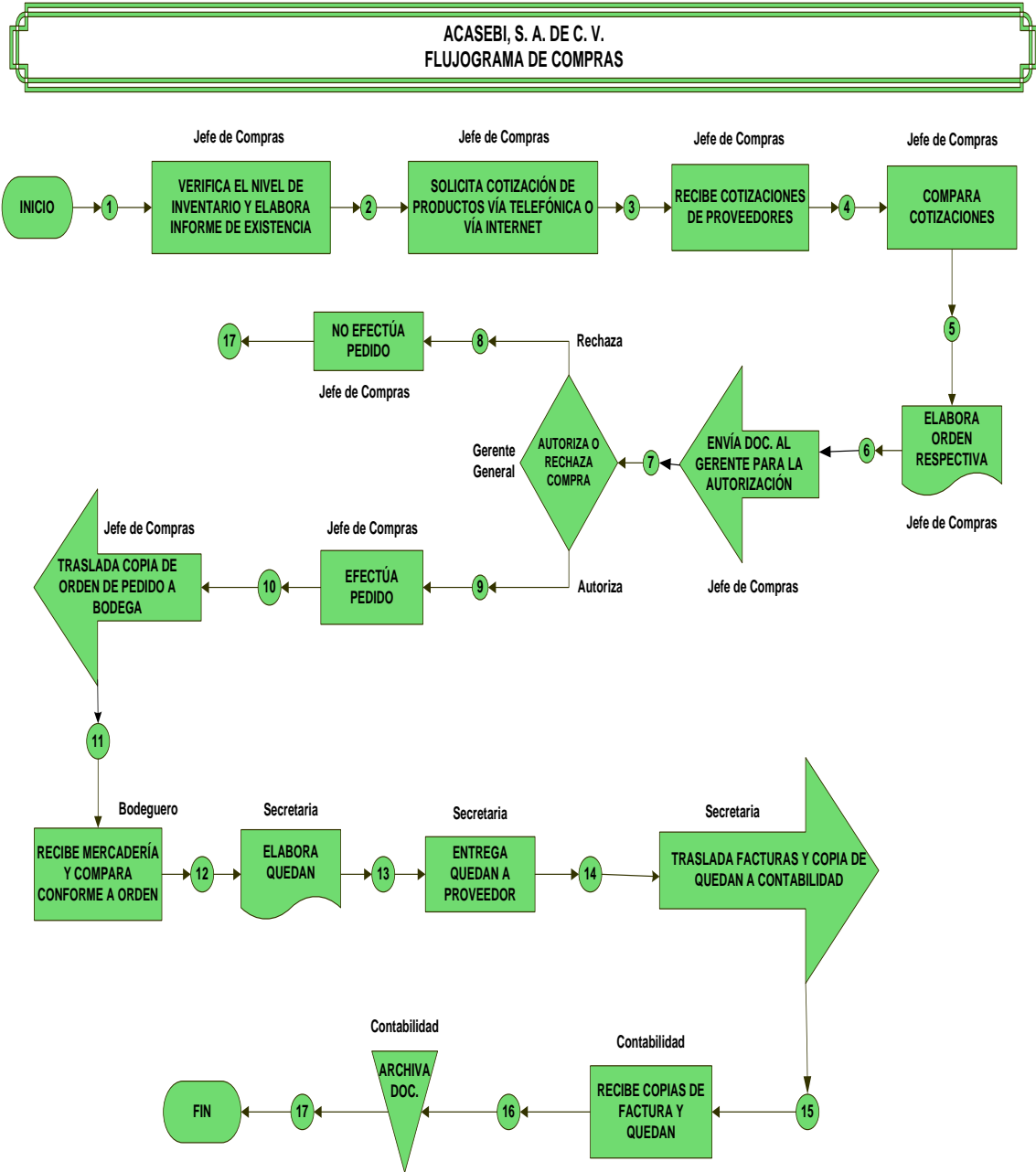




### 3.4 Procedimiento de Compras propuesto

N°	Encargado	Actividad
1	Jefe de Compras	Verifica en sistema computarizado el nivel de inventario.
2	Jefe de Compras	Solicita cotización de productos vía telefónica o vía internet.
3	Jefe de Compras	Recibe cotización de proveedores.
4	Jefe de Compras	Compara cotizaciones.
5	Jefe de Compras	Elabora la orden respectiva.
6	Jefe de Compras	Envía documento a Gerente General para la debida autorización.
7	Gerente General	Decide si autoriza o rechaza la compra.
8	Jefe de Compras	Si el Gerente General rechaza la orden. No efectúa el pedido. Sigue al paso N° 17
9	Jefe de compras	Si el Gerente General autoriza la orden. Se efectúa el pedido.
10	Jefe de Compras	Traslada la copia de orden de pedido a bodega.
11	Bodeguero	Recibe mercadería y compara que sea conforme a la orden de compra y procede a firmar, efectuando las observaciones del caso.
12	Secretaria	Elabora el quedan.
13	Secretaria	Entrega quedan a proveedor.
14	Secretaria	Traslada factura y copia de quedan a contabilidad.
15	Contabilidad	Recibe copia de factura y quedan.
16	Contabilidad	Archiva documentos recibidos.
Elaborado por: _____. Aprobado por: _____. Fecha: _____		

Figura N° 4

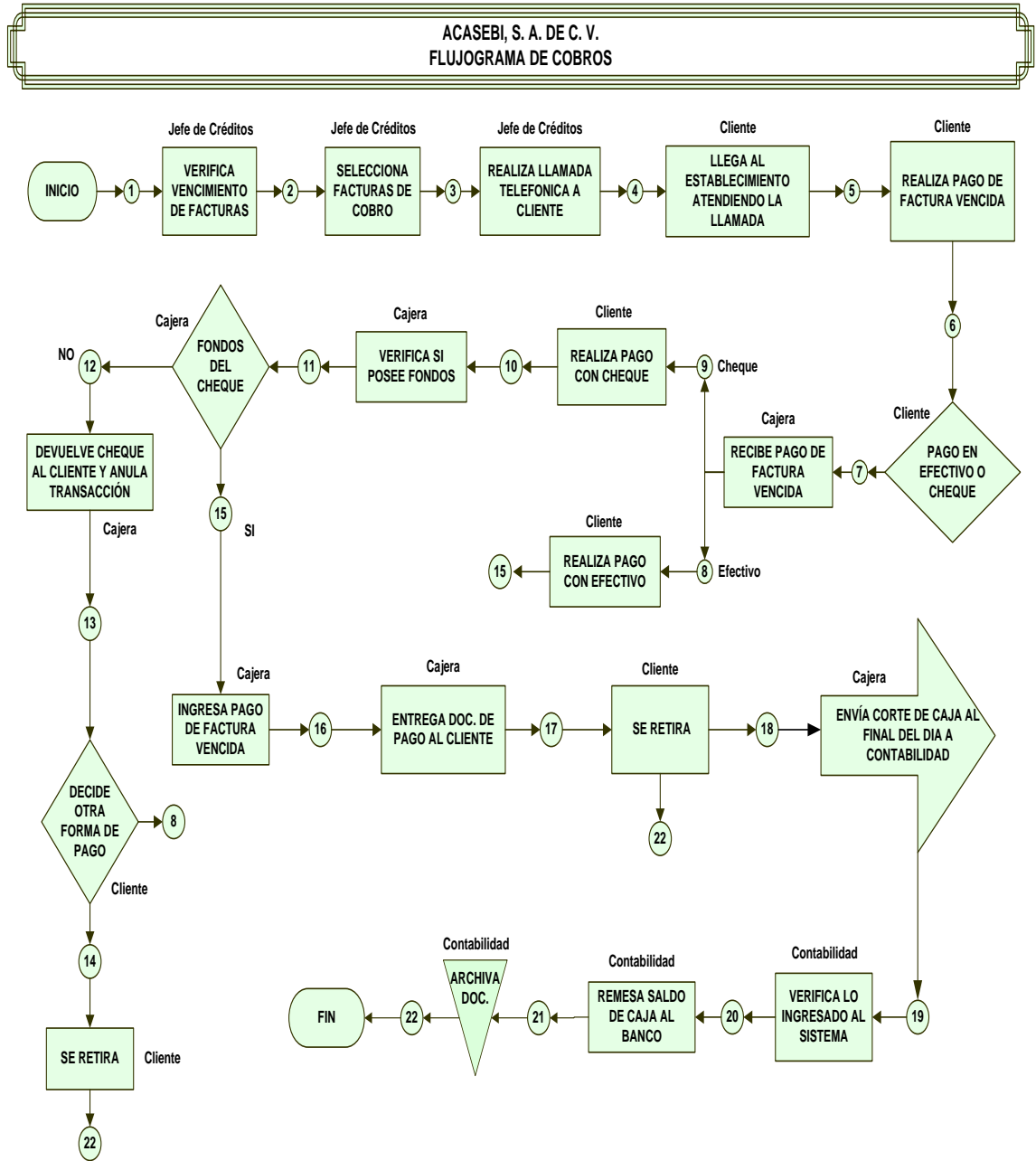


### 3.5 Procedimiento de Cobros por venta propuesto

N°	Encargado	Actividad
1	Jefe de Créditos	Verifica en la cartera de clientes las cuentas vencidas.
2	Jefe de Créditos	Selecciona las facturas a cobrar.
3	Jefe de Créditos	Vía telefónica llama a cliente informándole sobre vencimiento respectivo.
4	Cliente	Se presenta en la empresa atendiendo el aviso.
5	Cliente	Realiza el pago factura vencida.
6	Cliente	Decide la forma de pago (ya sea en efectivo o cheque).
7	Cajera	Recibe el pago de factura vencida.
8	Cliente	Realiza pago en efectivo, sigue paso 15.
9	Cliente	Realiza el pago con cheque.
10	Cajera	Llama vía telefónica al banco para reserva de pago.
11	Cajera	Verifica si posee fondos e informa al cliente.
12	Cajera	De no contar con fondos, devuelve el cheque al cliente y anula la transacción.
13	Cliente	Decide otra forma de pago. Paso 8.
14	Cliente	Se retira.
15	Cajera	Registra en el sistema el pago en efectivo o cheque de factura vencida.
16	Cajera	Entrega documento de pago al cliente.
17	Cliente	Se retira.

18	Cajera	Envía corte de caja al final del día a contabilidad.
19	Contabilidad	Verifica lo ingresado al sistema según documentación respectiva.
20	Contabilidad	Revisa y envía remesa al banco.
21	Contabilidad	Archiva documentación.
Elaborado por: _____. Aprobado por: _____. Fecha: _____		

Figura N° 5



#### **4. Políticas para la elaboración de los Presupuestos**

Para lograr el propósito del Sistema Presupuestario es preciso establecer lineamientos de carácter general, por lo que se formulan las siguientes políticas:

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

## **5. Supuestos básicos**

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

- 1) El periodo presupuestario que se aplicó para el diseño del Sistema Presupuestario en la empresa ACASEBI S.A. de C.V. es anual.
- 2) Todos los presupuestos están detallados de formas anuales y prorrateados mensualmente.
- 3) Se utilizará el método de combinación de factores para las estimaciones de venta para el año 2011; ya que contiene datos estadísticos, factores administrativos y económicos que inciden directamente en el volumen de venta.
- 4) Las compras se efectuarán en proporción al nivel de ventas.
- 5) Los niveles de inventario de los productos son determinados por el Gerente General de acuerdo a sus políticas de inversión.

- 6) La recuperación de las cuentas por cobrar se efectuarán así: un 60% de contado y al crédito el 25% para 15 días y el 15% a 30 días.
- 7) Los pagos por compras se realizarán de la siguiente manera: Al contado un 20% de contado y al crédito de 30 días 35% y a 60 días un 45% para cada período.
- 8) El impuesto al valor agregado (IVA) se cancelará los primeros diez días hábiles de cada mes.
- 9) El pago a cuenta se cancelará en los diez días hábiles del mes siguiente.
- 10) Los porcentajes utilizados para proyectar las compras son los mismos de las ventas, debido que se parte del supuesto que las fuerzas que modificaron la comercialización son las mismas que afectarán la adquisición de mercadería.
- 11) Los gastos de ventas, administración y operacionales aumentan en base a los niveles de ventas que se estiman obtener.



## **E. Elaboración de Presupuestos**

### **1. Presupuestos de Operación**

#### **a) Presupuesto de Ventas**

Para formular los presupuestos de la empresa en estudio, en se debe partir del presupuesto de ventas, para ello es necesario utilizar el método de combinación de factores, ya que posee la característica principal de poder utilizarse en unidades y términos monetarios.

Este método considera la interacción de todos los factores que influyen en la actividad económica de la entidad, factores que se agrupan en tres categorías, los cuales son:

- Factores específicos de venta (**Fe**)
- Fuerzas económicas generales (**E**)
- La influencia de la administración (**A**)

Empleando la formula siguiente:

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

Donde:

**PV:** Presupuesto de Ventas o Ventas Proyectadas

**V:** Ventas del ejercicio anterior

**Fe:** Factores específicos de venta

- El cual representa la suma algebraica de los tres factores, los cuales se identifican de la siguiente manera:

$$Fe = (a \pm b \pm c)$$

Donde:

**±a:** Factores de ajuste de diferente clase que afectaron las ventas del último año ya sea de forma positiva o negativa. Estos pueden ser por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no rutinarios.

**±b:** Factores de cambio en mercado, servicios.

**±c:** Corrientes de crecimiento que están directamente relacionadas con el aumento de las ventas, basados en el desarrollo o expansión propios de la empresa.

**E:** Elementos externos que influyen directamente en la venta. Se consigue realizando  $(V \pm Fe)$  por lo que se obtiene el porcentaje estimado de realización, por las condiciones económicas en general. Dichos elementos pueden ser: Producto Interno Bruto, Precios, inflación, oferta y demanda, entre otros.

**A:** Es un valor porcentual mayor o menor que el 100% aplicado a las estimaciones presupuestales para explicar los efectos probables de la influencia decisional de la administración, tales como: cambios de políticas, variación en los precios, entre otros.

**ACASEBI, S. A. DE C. V. RUTA 29-A**

La siguiente información será utilizada para calcular el Presupuesto de Ventas, con la aplicación del Método de Combinación de Factores y se procede de la siguiente manera:

**V= Ventas del año 2010      \$ 748,430.04 (Ver Anexo 9)**

**Fe= Factores específicos de ventas      \$ 62,843.00**

- **±a De Ajuste = ( \$ 12,000.00)**
- **±b De Cambio = \$ 0. 00**
- **±c De Corrientes de Crecimiento = \$ 74,843.00**

**E=** El factor económico que se considera es la tasa de crecimiento de la economía, la cual según datos del Banco Central de Reserva tiene una proyección del 2% para el cierre del año 2011.

**A=** De acuerdo a lo anterior el Gerente General considerando todos los aspectos ya mencionados, favorables o desfavorables; por lo cual tomando una serie de decisiones ha concluido que tendrán un aumento en las ventas del 15%.

En relación a lo antes expuesto, a continuación se realiza la proyección de ventas para el ejercicio contable 2011.

Desarrollo de datos en la formula:

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

$$Fe = ( a \pm b \pm c )$$

**PV** = Presupuesto de Ventas

**v** = \$ 748,430.04 (Ver Anexo 9)

**Fe** = Factores específicos de ventas = \$ 62,843.00

Donde:

$$\pm a = ( \$ 12,000.00 ) = ( \$ 12,000.00 )$$

$$\pm b = 0 = \$ - 0 -$$

$$\pm c = ( \$ 748,430.04 * 10\% ) = \underline{\$ 74,843.00}$$

$$\$ 62,843.00$$

**E** = (+) 2%

**A** = (+) 12%

Sustituyendo en la formula:

$$PV = [ \$ 748,430.04 + \$ 62,843.00 ] * (1.02) * (1.12)$$

$$PV = \$ 910,248.36$$

Las ventas anuales obtenidas por medio del método de combinación de factores serán prorrateadas por mes, tomando en consideración los porcentajes proporcionados por el Gerente General, los cuales muestran los periodos de menor y mayor venta:

**PRORRATEO PARA VENTAS MENSUALES**

**Cuadro N° 1**

<b>PRORRATEO PARA CADA MES</b>			
<b>MES</b>	<b>%</b>	<b>MES</b>	<b>%</b>
ENERO	8.46%	JULIO	8.90%
FEBRERO	7.84%	AGOSTO	8.80%
MARZO	7.96%	SEPTIEMBRE	8.00%
ABRIL	7.71%	OCTUBRE	8.64%
MAYO	7.93%	NOVIEMBRE	8.33%
JUNIO	7.83%	DICIEMBRE	9.60%
<b>TOTAL DE PORCENTAJE</b>			<b>100.00%</b>

**Fuente: Gerente General ACASEBI, S. A. de C. V.**

De acuerdo a los datos proporcionados anteriormente se realiza el prorrateo de acuerdo a los rubros que posee la empresa, los que se muestran cada uno con su porcentaje de participación en las ventas:

## PRORRATEO MENSUAL POR RUBROS

Cuadro N° 2

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS MENSUALES					
MES	Serv. De Trans.	Vta. De Rep.	Vta. De Comb.	Serv. De Taller	TOTAL
ENERO	78.00%	13.00%	6.00%	3.00%	100.00%
FEBRERO	78.00%	13.00%	6.00%	3.00%	100.00%
MARZO	78.00%	13.00%	6.00%	3.00%	100.00%
ABRIL	78.00%	13.00%	6.00%	3.00%	100.00%
MAYO	78.00%	13.00%	6.00%	3.00%	100.00%
JUNIO	78.00%	13.00%	6.00%	3.00%	100.00%
JULIO	78.00%	13.00%	6.00%	3.00%	100.00%
AGOSTO	78.00%	13.00%	6.00%	3.00%	100.00%
SEPTIEMBRE	78.00%	13.00%	6.00%	3.00%	100.00%
OCTUBRE	78.00%	13.00%	6.00%	3.00%	100.00%
NOVIEMBRE	78.00%	13.00%	6.00%	3.00%	100.00%
DICIEMBRE	78.00%	13.00%	6.00%	3.00%	100.00%

Fuente: Gerente General ACASEBI, S. A. de C. V.

**Procedimiento:**

1. Se llena el encabezado del cuadro con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y periodo de las cifras proyectadas.
2. En la primera columna se detallan los meses.
3. De la segunda a la octava columna se asignan los rubros.
4. En la novena columna se coloca la sumatoria de las ventas mensuales.
5. En la decima columna se detalla el IVA correspondiente a cada mes.
6. La decima primera columna representa la sumatoria de la venta más el impuesto al valor agregado (IVA).
7. En la última fila se consignan los totales de las columnas anteriores.



**ACASEBI S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DE VENTA EN DOLARES**  
**PERIODO 2011**

**Cuadro N° 3**

<b>RUBROS</b>	<b>Servicio de Transporte</b>	<b>Venta de Repuestos</b>	<b>Venta de Combustible</b>	<b>Servicio de Taller</b>	<b>VENTAS</b>
<b>MES</b>					
ENERO	\$ 60,065.47	\$ 10,010.91	\$ 4,620.42	\$ 2,310.21	\$ 77,007.01
FEBRERO	\$ 55,663.51	\$ 9,277.25	\$ 4,281.81	\$ 2,140.90	\$ 71,363.47
MARZO	\$ 56,515.50	\$ 9,419.25	\$ 4,347.35	\$ 2,173.67	\$ 72,455.77
ABRIL	\$ 54,740.52	\$ 9,123.42	\$ 4,210.81	\$ 2,105.40	\$ 70,180.15
MAYO	\$ 56,302.50	\$ 9,383.75	\$ 4,330.96	\$ 2,165.48	\$ 72,182.69
JUNIO	\$ 55,592.51	\$ 9,265.42	\$ 4,276.35	\$ 2,138.17	\$ 71,272.45
JULIO	\$ 63,189.44	\$ 10,531.57	\$ 4,860.73	\$ 2,430.36	\$ 81,012.10
AGOSTO	\$ 62,479.45	\$ 10,413.24	\$ 4,806.11	\$ 2,403.06	\$ 80,101.86
SEPTIEMBRE	\$ 56,799.50	\$ 9,466.58	\$ 4,369.19	\$ 2,184.60	\$ 72,819.87
OCTUBRE	\$ 61,343.46	\$ 10,223.91	\$ 4,718.73	\$ 2,359.36	\$ 78,645.46
NOVIEMBRE	\$ 59,142.48	\$ 9,857.08	\$ 4,549.42	\$ 2,274.71	\$ 75,823.69
DICIEMBRE	\$ 68,159.40	\$ 11,359.90	\$ 5,243.03	\$ 2,621.52	\$ 87,383.84
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 709,993.72</b>	<b>\$ 118,332.29</b>	<b>\$ 54,614.90</b>	<b>\$ 27,307.45</b>	<b>\$ 910,248.36</b>

*Nota: El total de ventas se traslada al Estado de Resultados Pro Forma.*

**b) Presupuesto de IVA Débito Fiscal**

Se aplica mes a mes la tasa impositiva del 13% a las ventas estimadas según cuadro N°3.

**Procedimiento:**

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo a planificar.
- En la primera fila se anotan los títulos siguientes: mes, producto, venta neta y total, además del porcentaje de la tasa impositiva.
- En la primera columna se ubican los meses del año.
- En las columnas siguientes se colocan la venta neta, el impuesto al valor agregado y la venta total.
- En la última fila se registran las sumas finales de las columnas detalladas anteriormente

**ACASEBI S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DE IVA DÉBITO FISCAL**  
**PERIODO 2011**

**Cuadro N° 4**

CONCEPTO MES	VENTA NETA	IVA	VENTA TOTAL
		13.00%	
ENERO	\$ 77,007.01	\$ 10,010.91	\$ 87,017.92
FEBRERO	\$ 71,363.47	\$ 9,277.25	\$ 80,640.72
MARZO	\$ 72,455.77	\$ 9,419.25	\$ 81,875.02
ABRIL	\$ 70,180.15	\$ 9,123.42	\$ 79,303.57
MAYO	\$ 72,182.69	\$ 9,383.75	\$ 81,566.44
JUNIO	\$ 71,272.45	\$ 9,265.42	\$ 80,537.86
JULIO	\$ 81,012.10	\$ 10,531.57	\$ 91,543.68
AGOSTO	\$ 80,101.86	\$ 10,413.24	\$ 90,515.10
SEPTIEMBRE	\$ 72,819.87	\$ 9,466.58	\$ 82,286.45
OCTUBRE	\$ 78,645.46	\$ 10,223.91	\$ 88,869.37
NOVIEMBRE	\$ 75,823.69	\$ 9,857.08	\$ 85,680.77
DICIEMBRE	\$ 87,383.84	\$ 11,359.90	\$ 98,743.74
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 910,248.36</b>	<b>\$ 118,332.29</b>	<b>\$ 1028,580.64</b>

**Nota:** La venta total a la proyección de cobros a clientes, cuadro N°9.

### c) Presupuesto de Inventarios

#### Procedimiento:

Tomando en cuenta los inventarios finales de los últimos cinco años (del 2006 al 2010), se aplicó el método de mínimos cuadrados para encontrar la ecuación que servirá para proyectar la existencia de artículos al 31 de diciembre del 2011.

#### APLICACIÓN DEL METODO DE MÍNIMOS CUADRADOS

Cuadro N° 5

Año	Inventario \$ (Y)	X	X*Y	X <sup>2</sup>
2006	\$ 38,520.70	1	\$ 38,520.70	1
2007	\$ 49,766.68	2	\$ 99,533.36	4
2008	\$ 69,615.78	3	\$ 208,847.34	9
2009	\$ 79,438.12	4	\$ 317,752.48	16
2010	\$ 80,243.23	5	\$ 401,216.15	25
<b>5</b>	<b>\$ 317,584.51</b>	<b>15</b>	<b>\$ 1065,870.03</b>	<b>55</b>

Fuente: Datos de inventario de Balances Generales de los años 2006 - 2010; ABASEBI, S. A. DE C. V.

$$a = \frac{\sum Y \sum X^2 - (\sum X)(\sum XY)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Sustituyendo en la formula, se tiene:

$$a = \frac{(\$ 317, 584.51) (55) - (15) (\$ 1065, 870.03)}{(5) (10) - (0)}$$

$$a = \frac{\$ 1, 479, 097.60}{50}$$

$$a = \$ 29, 581.95$$

$$b = \frac{n\sum YX - (\sum X)\sum Y}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{(5) (\$ 1, 065, 870. 03) - (15) (\$ 317,584.51)}{(5) (10) - (0)}$$

$$b = \frac{\$ 565,582.50}{50}$$

$$b = \$ 11, 311.65$$

$$Y = a + bX$$

$$Y = \$ 29, 581.95 + \$ 11, 311.65 (6)$$

$$Y = \$ 97, 451.85$$

Este inventario proyectado al 31 de diciembre del 2011 se utilizará para calcular el presupuesto de compras y se traslada al Balance General Proyectado.

#### d) Presupuesto de Compras

Para calcular dicha proyección se hizo considerando los siguientes datos en la fórmula respectiva.

$$\text{Factor Compra} = \frac{\text{Costo de Venta 2010}}{\text{Venta Neta 2010}}$$

Ver Estado de Resultados Anexo 2

$$\text{Factor Compra} = \frac{\$ 96, 431.73}{\$ 748, 430.04}$$

$$\text{Factor de Compra} = 0.1288453494$$

Costo de cada dólar vendido del año anterior y partiendo del supuesto que la tendencia se mantiene para el año planificado.

$$\text{Costo de Venta Proyectado} = \text{FC} * \text{Ventas Presupuestadas}$$

$$\text{Costo de Venta Proyectado} = 0.1288453494 * \$ 910,248.36$$

$$\text{Costo de Venta Proyectado} = \$ 117, 281.27$$

Con el dato encontrado anteriormente, se procedió a realizar el cálculo del presupuesto de compras, utilizando la fórmula siguiente:

$$\text{PC} = \text{Costo de Venta Proyectado} + \text{Inventario Final Estimado} - \text{Inventario Inicial}$$

$$\text{PC} = \$ 117, 281.27 + \$ 97, 451.85 - \$ 80, 243.23$$

$$\text{Presupuesto de Compras} = \$ 134, 489.89$$

Luego se realizó el prorrateo correspondiente a cada mes utilizando los porcentajes para cada período y rubro de productos en forma similar a los utilizados en las ventas.

Procedimiento:

- Se llena el encabezado del cuadro con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y periodo de las compras proyectadas.
- En la primera columna se detallan los meses.
- De la segunda a la sexta se asignan las líneas de productos.



- En la séptima se coloca la sumatoria de las compras mensuales.
- En la octava se detalla el IVA correspondiente a la adquisición de cada mes.
- La novena representa la sumatoria de las compras más el impuesto al valor agregado (IVA).
- En la última fila se consignaron los totales de las columnas anteriores.

**ACASEBI S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS**  
**PERIODO 2011**

**Cuadro N° 6**

<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS COMPRAS MENSUALES</b>			
<b>MES</b>	<b>Vta. De Rep.</b>	<b>Vta. De Comb.</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>80%</b>	<b>20%</b>	
ENERO	\$ 9,102.28	\$ 2,275.57	\$ 11,377.84
FEBRERO	\$ 8,435.21	\$ 2,108.80	\$ 10,544.01
MARZO	\$ 8,564.32	\$ 2,141.08	\$ 10,705.40
ABRIL	\$ 8,295.34	\$ 2,073.83	\$ 10,369.17
MAYO	\$ 8,532.04	\$ 2,133.01	\$ 10,665.05
JUNIO	\$ 8,424.45	\$ 2,106.11	\$ 10,530.56
JULIO	\$ 9,575.68	\$ 2,393.92	\$ 11,969.60
AGOSTO	\$ 9,468.09	\$ 2,367.02	\$ 11,835.11
SEPTIEMBRE	\$ 8,607.35	\$ 2,151.84	\$ 10,759.19
OCTUBRE	\$ 9,295.94	\$ 2,323.99	\$ 11,619.93
NOVIEMBRE	\$ 8,962.41	\$ 2,240.60	\$ 11,203.01
DICIEMBRE	\$ 10,328.82	\$ 2,582.21	\$ 12,911.03
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 107,591.91</b>	<b>\$ 26,897.98</b>	<b>\$ 134,489.89</b>

**Nota:** EL total mensual se traslada al presupuesto de IVA DÉBITO FISCAL para calcular la compra total cuadro N° 7.

**e) Presupuesto de IVA crédito fiscal****Procedimiento:**

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- En la primera columna se ubican los meses del año.
- En la segunda columna se colocan las compras de cada mes.
- En la tercera columna el crédito fiscal a deducir.
- En la última columna el total a pagar por la adquisición incluyendo el impuesto.
- En la última fila se colocan los montos de los valores monetarios de las columnas antes mencionadas.

**ACASEBI S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DE IVA DÉBITO FISCAL**  
**PERIODO 2011**

**Cuadro N° 7**

CONCEPTO MES	COMPRAS	IVA	COMPRA TOTAL
		13.00%	
ENERO	\$ 11,377.84	\$ 1,479.12	\$ 12,856.96
FEBRERO	\$ 10,544.01	\$ 1,370.72	\$ 11,914.73
MARZO	\$ 10,705.40	\$ 1,391.70	\$ 12,097.10
ABRIL	\$ 10,369.17	\$ 1,347.99	\$ 11,717.16
MAYO	\$ 10,665.05	\$ 1,386.46	\$ 12,051.50
JUNIO	\$ 10,530.56	\$ 1,368.97	\$ 11,899.53
JULIO	\$ 11,969.60	\$ 1,556.05	\$ 13,525.65
AGOSTO	\$ 11,835.11	\$ 1,538.56	\$ 13,373.67
SEPTIEMBRE	\$ 10,759.19	\$ 1,398.69	\$ 12,157.89
OCTUBRE	\$ 11,619.93	\$ 1,510.59	\$ 13,130.52
NOVIEMBRE	\$ 11,203.01	\$ 1,456.39	\$ 12,659.40
DICIEMBRE	\$ 12,911.03	\$ 1,678.43	\$ 14,589.46
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 134,489.89</b>	<b>\$ 17,483.69</b>	<b>\$ 151,973.58</b>

**Nota:** EL total mensual de las compras se traslada al presupuesto de Cuentas por pagar al cuadro N° 10.

**f) Presupuesto de Pago a Cuenta****Procedimiento.**

- En la columna uno se nombran los meses.
- En la segunda la venta neta proyectada.
- En la última el total del pago a cuenta a realizar mensual.

**ACASEBI S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA**  
**PERIODO 2011**

**Cuadro N° 8**

MES	VENTA NETA	ISR	TOTAL ISR
		1.50%	
ENERO	\$ 77,007.01	1.50%	\$ 1,155.11
FEBRERO	\$ 71,363.47	1.50%	\$ 1,070.45
MARZO	\$ 72,455.77	1.50%	\$ 1,086.84
ABRIL	\$ 70,180.15	1.50%	\$ 1,052.70
MAYO	\$ 72,182.69	1.50%	\$ 1,082.74
JUNIO	\$ 71,272.45	1.50%	\$ 1,069.09
JULIO	\$ 81,012.10	1.50%	\$ 1,215.18
AGOSTO	\$ 80,101.86	1.50%	\$ 1,201.53
SEPTIEMBRE	\$ 72,819.87	1.50%	\$ 1,092.30
OCTUBRE	\$ 78,645.46	1.50%	\$ 1,179.68
NOVIEMBRE	\$ 75,823.69	1.50%	\$ 1,137.36
DICIEMBRE	\$ 87,383.84	1.50%	\$ 1,310.76
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 910,248.36</b>	<b>1.50%</b>	<b>\$ 13,653.73</b>

**Nota:** EL detalle mensual se traslada al presupuesto de efectivo y el anual se liquida con el impuesto sobre la renta del Estado de Resultados.

**g) Presupuesto de Cuentas por Cobrar**

**Políticas de comercialización:**

CONDICION DE LA VENTA	% DE PARTICIPACION
AL CONTADO	60 %
15 DIAS	30 %
30 DIAS	10 %
TOTAL	100 %

**Programación de la recuperación del saldo de cuentas por cobrar del Balance General:**

Saldo al 31 de diciembre de 2010: \$ 16, 649.21 (ver anexo No. 10)

**Recuperación de Cuentas por Cobrar**

15 días	\$	16,649.21	40%	=	\$	12,486.91
		X	30%			
30 días	\$	16,649.21	40%	=	\$	4,162.30
		X	10%			
				<b>Total</b>	\$	<b>16,649.21</b>

**Procedimiento.**

- En la primera columna se nombran los meses con los respectivos períodos de cobranza.
- En la segunda se coloca las ventas de presupuesto de ventas.
- En la tercera se asigna el 60% del valor de la venta al contado.
- En la cuarta se agrega el importe correspondiente al 30% de comercialización al crédito.
- La quinta refleja el saldo a recuperar a 30 días.
- Finalmente, en la quinta se muestra únicamente el total de la cobranza a efectuar por cada mes según créditos concedidos.



**ACASEBI S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR**  
**PERIODO 2011**

**Cuadro N° 9**

MES	VENTA TOTAL	Al Contado	15 días	30 días	COBRANZA
		60%	30%	10%	
ENERO	\$ 87,017.92	\$ 52,210.75	\$ 12,486.91	\$ 4,162.30	\$ 16,649.21
FEBRERO	\$ 80,640.72	\$ 48,384.43	\$ 26,105.38	\$ 8,701.79	\$ 34,807.17
MARZO	\$ 81,875.02	\$ 49,125.01	\$ 24,192.22	\$ 8,064.07	\$ 32,256.29
ABRIL	\$ 79,303.57	\$ 47,582.14	\$ 24,562.51	\$ 8,187.50	\$ 32,750.01
MAYO	\$ 81,566.44	\$ 48,939.87	\$ 23,791.07	\$ 7,930.36	\$ 31,721.43
JUNIO	\$ 80,537.86	\$ 48,322.72	\$ 24,469.93	\$ 8,156.64	\$ 32,626.58
JULIO	\$ 91,543.68	\$ 54,926.21	\$ 24,161.36	\$ 8,053.79	\$ 32,215.15
AGOSTO	\$ 90,515.10	\$ 54,309.06	\$ 27,463.10	\$ 9,154.37	\$ 36,617.47
SEPTIEMBRE	\$ 82,286.45	\$ 49,371.87	\$ 27,154.53	\$ 9,051.51	\$ 36,206.04
OCTUBRE	\$ 88,869.37	\$ 53,321.62	\$ 24,685.94	\$ 8,228.65	\$ 32,914.58
NOVIEMBRE	\$ 85,680.77	\$ 51,408.46	\$ 26,660.81	\$ 8,886.94	\$ 35,547.75
DICIEMBRE	\$ 98,743.74	\$ 59,246.24	\$ 25,704.23	\$ 8,568.08	\$ 34,272.31
<b>Ene-12</b>			\$ 29,623.12	\$ 9,874.37	\$ 39,497.50
<b>SALDO CUENTAS POR COBRAR AL BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					<b>\$ 39,497.50</b>

**Nota:** El saldo final de las cuentas por cobrar se traslada al balance general proforma y el total mensual recuperado tanto al contado como al crédito al presupuesto de efectivo.

### h) Presupuesto de Cuentas por Pagar

Políticas de comercialización:

FORMA DE PAGO	% DE PARTICIPACION
AL CONTADO	20 %
30 DIAS	35 %
60 DIAS	45 %
TOTAL	100 %

#### Calculo de pago a proveedores

Antigüedad de saldos:

Saldo al 31 de diciembre de 2010: \$ 37, 528.83 (ver anexo No. 10)

#### Calculo de pago a proveedores

##### Saldo pendiente de pago

	\$				
30 días	37,528.83	80%	=	\$	16,418.86
	X	35%			
	\$				
60 días	37,528.83	80%	=	\$	21,109.97
	X	45%			
				<b>Total</b>	<b>\$ 37,528.83</b>

**Procedimiento.**

- En la primera columna se nombran los meses con los respectivos períodos de pago.
- En la segunda se colocan las compras del presupuesto de compras.
- En la tercera se asigna el 20% del valor de la compra al contado.
- En la cuarta y quinta están los pagos que equivalen al 35% y 45% de la compra al crédito respectivamente.
- En la sexta se muestra el total mensual cancelado a los proveedores según el plazo concedido.

**ACASEBI S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR**  
**PERIODO 2011**

**Cuadro N° 10**

MES	COMPRA TOTAL	Al Contado	30 días	60 días	TOTAL PAGO A PROVEEDORES
		20%	35%	45%	
ENERO	\$ 12,856.96	\$ 2,571.39	\$ 16,418.86	\$ -	\$ 16,418.86
FEBRERO	\$ 11,914.73	\$ 2,382.95	\$ 4,499.94	\$ 21,109.97	\$ 25,609.90
MARZO	\$ 12,097.10	\$ 2,419.42	\$ 4,170.15	\$ 5,785.63	\$ 9,955.79
ABRIL	\$ 11,717.16	\$ 2,343.43	\$ 4,233.98	\$ 5,361.63	\$ 9,595.61
MAYO	\$ 12,051.50	\$ 2,410.30	\$ 4,101.01	\$ 5,443.69	\$ 9,544.70
JUNIO	\$ 11,899.53	\$ 2,379.91	\$ 4,218.03	\$ 5,272.72	\$ 9,490.75
JULIO	\$ 13,525.65	\$ 2,705.13	\$ 4,164.84	\$ 5,423.18	\$ 9,588.01
AGOSTO	\$ 13,373.67	\$ 2,674.73	\$ 4,733.98	\$ 5,354.79	\$ 10,088.77
SEPTIEMBRE	\$ 12,157.89	\$ 2,431.58	\$ 4,680.79	\$ 6,086.54	\$ 10,767.33
OCTUBRE	\$ 13,130.52	\$ 2,626.10	\$ 4,255.26	\$ 6,018.15	\$ 10,273.41
NOVIEMBRE	\$ 12,659.40	\$ 2,531.88	\$ 4,595.68	\$ 5,471.05	\$ 10,066.73
DICIEMBRE	\$ 14,589.46	\$ 2,917.89	\$ 4,430.79	\$ 5,908.73	\$ 10,339.52
Ene-12			\$ 5,106.31	\$ 5,696.73	\$ 10,803.04
Feb-12				\$ 6,565.26	\$ 6,565.26
<b>SALDO CUENTAS POR PAGAR AL BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					<b>\$ 17,368.30</b>

**Nota:** Las compras de contado y los pagos se llevan al presupuesto de efectivo y el saldo final de proveedores se traslada al Balance general pro-forma.

### **i) Presupuesto de Gastos de Venta**

#### **Procedimiento.**

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- En la primera columna se enumeran los gastos de venta de acuerdo al sistema contable de la entidad.
- De la columna dos hasta la trece se presenta el desglose de las erogaciones proyectadas de manera mensual.
- Luego en la columna catorce se totalizan los valores estimados correspondientes a cada cuenta.
- Para finalizar se totalizan los gastos mensuales programados en la última fila.

**ACASEBI S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA**  
**PERIODO 2011**  
**CUADRO N° 11**

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos y Salarios	\$2,866.92	\$2,866.92	\$2,866.92	\$2,866.92	\$2,866.92	\$2,866.92	\$2,866.92	\$2,866.92	\$2,866.92	\$2,866.92	\$2,866.92	\$2,866.92	\$34,403.04
Horas Extras	\$84.07	\$27.68	\$27.68	\$36.11	\$27.68	\$20.76	\$125.37	\$22.16	\$27.10	\$34.60	\$69.21	\$20.78	\$523.20
Bonificaciones								\$75.00					\$75.00
Vacaciones	\$42.75	\$31.14						\$139.51	\$149.25	\$102.85		\$465.50	\$931.00
Aguinaldos	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$147.20	\$186.46	\$100.00	\$100.00	-\$100.00	\$1,133.66
Cuota Patronal ISSS	\$148.53	\$148.53	\$148.53	\$148.53	\$148.53	\$148.53	\$148.53	\$148.53	\$148.53	\$148.53	\$148.53	\$148.53	\$1,782.36
Cuota Patronal AFP	\$109.65	\$109.65	\$109.65	\$109.65	\$109.65	\$109.65	\$109.65	\$109.65	\$109.65	\$109.65	\$109.65	\$109.65	\$1,315.80
Donaciones y Contribuciones												\$400.00	\$400.00
Atenciones a Personal	\$88.00	\$96.00	\$110.00	\$106.00	\$104.00	\$110.00	\$108.00	\$110.00	\$84.00	\$104.00	\$104.00	\$100.00	\$1,224.00
Honorarios	\$192.50					\$337.50							\$530.00
No Deducibles	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00
Papelaría y Útiles							\$105.50	\$41.49	\$83.79	\$51.82			\$282.60
Energía Eléctrica	\$99.93	\$92.31	\$100.76	\$102.10	\$109.54	\$112.85	\$112.50	\$109.26	\$14.83	\$100.90	\$88.20	\$84.98	\$1,128.16
INSAFORP	\$143.89	\$143.89	\$143.89	\$143.89	\$143.89	\$143.89	\$143.89	\$143.89	\$143.89	\$143.89	\$143.89	\$143.89	\$1,726.68
Materiales y Herr. Peq.	\$5.73							\$602.95		\$23.52	\$13.27	\$16.76	\$662.23
Daños y Perjuicios	\$16.50	\$250.00	\$41.63	\$21.63	\$329.76		\$17.90	\$621.30			\$22.00	\$152.22	\$1,472.94
Crédito Fiscal No Deducido	\$4,073.12	\$4,090.78	\$4,596.45	\$2,864.39	\$12,831.72	\$3,433.76	\$3,584.89	\$4,559.25	\$3,262.29	\$4,042.80	\$3,295.42	\$4,652.18	\$55,287.05
Mantenimiento Taller	\$102.66	\$102.66	\$102.66	\$102.66	\$102.66	\$102.66	\$102.66	\$102.66	\$102.66	\$102.66	\$102.66	\$102.66	\$1,231.92
Recolección de Valores		\$91.05	\$111.28	\$118.70	\$410.81	\$95.68	\$92.92	\$141.94	\$89.52	\$100.19	\$93.11	\$200.00	\$1,545.20
Servicio Telefónico	\$212.46	\$51.33	\$221.84	\$302.22	\$957.36	\$146.40	\$149.32	\$98.84	\$184.39	\$141.55	\$143.03	\$44.39	\$2,653.13
Servicio Bomba de Combustible							\$45.09				\$35.00		\$80.09
<b>Sub-Total</b>	<b>\$8,486.71</b>	<b>\$8,401.94</b>	<b>\$8,881.29</b>	<b>\$7,222.80</b>	<b>\$18,442.52</b>	<b>\$7,928.60</b>	<b>\$8,013.14</b>	<b>\$10,240.55</b>	<b>\$7,653.28</b>	<b>\$8,373.88</b>	<b>\$7,534.89</b>	<b>\$9,608.46</b>	<b>\$110,788.06</b>
Depreciación	\$133.68	\$133.68	\$133.68	\$133.68	\$133.68	\$133.68	\$133.68	\$133.68	\$133.68	\$133.68	\$133.68	\$133.68	\$1,604.16
<b>TOTAL</b>	<b>\$8,620.39</b>	<b>\$8,535.62</b>	<b>\$9,014.97</b>	<b>\$7,356.48</b>	<b>\$18,576.20</b>	<b>\$8,062.28</b>	<b>\$8,146.82</b>	<b>\$10,374.23</b>	<b>\$7,786.96</b>	<b>\$8,507.56</b>	<b>\$7,668.57</b>	<b>\$9,742.14</b>	<b>\$112,392.22</b>

**NOTA:** Los egresos se registran en el Presupuesto de Flujo de efectivo y el total se lleva al Estado de Resultados Pro forma.

## **j) Presupuesto de Gastos de Administración**

### **Procedimiento.**

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- En la primera columna se enumeran los gastos de administración de acuerdo al sistema contable de la entidad.
- De la columna dos hasta la trece se presenta el desglose de las erogaciones proyectadas de manera mensual.
- Luego en la columna catorce se totalizan los valores monetarios estimados, correspondientes a cada cuenta.
- Para finalizar, en la última se totalizan los gastos mensuales y anexos programados.

**ACASEBI S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**  
**PERIODO 2011**  
**CUADRO N° 12**

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos y Salarios	\$1,277.86	\$2,187.85	\$2,163.87	\$2,231.86	\$2,059.86	\$2,247.86	\$2,215.06	\$2,065.29	\$2,337.86	\$2,200.00	\$2,360.36	\$2,497.86	\$25,845.59
Horas Extras	\$160.94	\$170.00	\$68.25	\$37.51	\$33.98	\$27.81	\$66.53	\$25.00	\$60.47		\$13.75		\$664.24
Vacaciones	\$364.00			\$54.43		\$56.25	\$146.16	\$561.89	\$45.00			\$546.00	\$1,773.73
Aguinaldos	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$162.98	\$332.89	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$1,395.87
Cuota Patronal ISSS	\$132.03	\$126.48	\$122.72	\$148.52	\$152.04	\$150.44	\$150.44	\$154.64	\$162.45	\$160.18	\$155.50	\$150.79	\$1,766.23
Cuota Patronal AFP	\$141.47	\$136.56	\$145.60	\$145.38	\$235.94	\$236.70	\$236.70	\$155.66	\$153.04	\$146.04	\$149.63	\$161.74	\$2,044.46
Viáticos	\$36.38	\$9.58	\$8.98	\$13.42	\$16.48		\$9.48		\$8.95		\$20.89		\$124.16
Aseo y Limpieza	\$145.40	\$148.85	\$152.18	\$127.42	\$156.34	\$128.64	\$136.69	\$151.10	\$138.52	\$133.62	\$135.34	\$145.87	\$1,699.97
Agua Potable	\$50.43	\$50.43	\$50.43	\$50.43	\$50.43	\$55.78	\$50.43	\$50.43	\$56.75	\$50.43	\$52.78	\$50.43	\$619.18
Energía Eléctrica	\$81.72	\$74.60	\$84.18	\$85.05	\$92.23	\$97.80	\$95.56	\$92.14	\$94.89	\$85.72	\$84.12	\$80.89	\$1,048.90
Servicio Telefónico	\$98.67	\$68.78	\$97.59	\$92.35	\$120.29	\$72.11	\$73.18	\$58.12	\$98.40	\$80.58	\$78.25	\$152.38	\$1,090.70
Impuestos Municipales	\$490.20	\$490.20	\$490.20	\$529.80	\$504.60	\$501.00	\$501.00	\$501.00	\$501.02	\$501.00	\$501.00	\$501.00	\$6,012.02
Combustibles y Lubricantes		\$4.49			\$8.96	\$4.48				\$18.95			\$36.88
Honorarios	\$1,163.50	\$597.50	\$570.55	\$628.93	\$620.85	\$691.67	\$554.17	\$588.87	\$612.17	\$559.17	\$639.17	\$575.17	\$7,801.72
Donaciones y Contribuciones											\$10.00		\$10.00
Matricula de Comercio		\$461.68	\$130.28									\$46.02	\$637.98
Publicaciones y Suscripciones		\$46.02											\$46.02
Papelería y Útiles	\$61.30	\$15.92	\$68.18	\$90.62	\$179.05	\$110.00	\$91.80	\$193.91	\$80.00	\$140.30	\$80.00	\$99.68	\$1,210.76
Seguro de Personas				\$170.40		\$56.80	\$56.80	\$56.80	\$56.80	\$56.80	\$56.80	\$56.80	\$568.00
Monto. Mobiliario y Equipo		\$9.16	\$20.37	\$80.00	\$44.23	\$332.98		\$50.48	\$182.02	\$65.00	\$68.78	\$10.00	\$863.02
Materiales y Herr. Pequeñas					\$69.49			\$53.57			\$10.00		\$133.06
No Deducibles	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$1,200.00
Multas y Recargos a Vehiculos		\$89.67											\$89.67
Dietas	\$420.00	\$360.00	\$400.00	\$320.00	\$360.00	\$400.00	\$380.00	\$420.00	\$400.00	\$400.00	\$380.00	\$380.00	\$4,620.00
Atenciones a Empleados	\$45.62	\$67.41	\$47.18	\$115.93	\$108.78	\$49.22	\$42.90	\$54.21	\$38.45	\$56.50	\$65.99	\$60.14	\$752.33
Misceláneos	\$16.90	\$10.50	\$25.53	\$50.49	\$7.09	\$8.90	\$65.00	\$30.38	\$21.81	\$18.70	\$33.78	\$194.49	\$483.57
Vigilancia	\$214.52	\$207.60	\$214.52	\$207.60	\$214.52	\$207.60	\$214.52			\$137.50	\$137.50		\$1,755.88
Atenciones a Accionistas		\$81.60			\$2.00							\$1.20	\$84.80
Daños y Perjuicios	\$1.10												\$1.10
Disciplina	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$170.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$175.00	\$2,095.00
Mnto. De Instalaciones					\$14.69	\$178.79	\$528.57			\$14.50	\$4.00		\$740.55
Atención a Terceros				\$5.00						\$21.50	\$33.00	\$17.35	\$76.85
Bonificación							\$10.00						\$10.00
Plan de capacitación												\$313.00	\$313.00
Plan de implementación												\$314.00	\$314.00
Gremial CASIT												\$50.00	\$50.00
<b>Sub-total</b>	<b>\$5,267.04</b>	<b>\$5,779.88</b>	<b>\$5,225.61</b>	<b>\$5,550.14</b>	<b>\$5,416.85</b>	<b>\$5,974.83</b>	<b>\$6,062.97</b>	<b>\$5,871.38</b>	<b>\$5,413.60</b>	<b>\$5,211.49</b>	<b>\$5,435.64</b>	<b>\$6,769.81</b>	<b>\$67,979.24</b>
Depreciación	\$441.86	\$441.86	\$441.86	\$441.86	\$441.86	\$441.86	\$441.86	\$441.86	\$441.86	\$441.86	\$441.86	\$451.73	\$5,312.19
<b>Total</b>	<b>\$5,708.90</b>	<b>\$6,221.74</b>	<b>\$5,667.47</b>	<b>\$5,992.00</b>	<b>\$5,858.71</b>	<b>\$6,416.69</b>	<b>\$6,504.83</b>	<b>\$6,313.24</b>	<b>\$5,855.46</b>	<b>\$5,653.35</b>	<b>\$5,877.50</b>	<b>\$7,221.54</b>	<b>\$73,291.43</b>

**NOTA:** Los Gastos de Administración mensual pasan al flujo de efectivo y el total anual al Estado de Resultados Pro forma.



**k) Presupuesto de Costos De Transporte****Procedimiento.**

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- En la primera columna se enumeran los costos de transporte de acuerdo al sistema contable de la entidad.
- De la columna dos hasta la trece se presenta el desglose de las erogaciones proyectadas de manera mensual.
- Luego en la columna catorce se totalizan los valores monetarios estimados, correspondientes a cada cuenta.
- Para finalizar, en la última se totalizan los gastos mensuales y anexos programados.

**ACASEBI S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DE COSTOS DE TRANSPORTE**  
**PERIODO 2011**  
**CUADRO N° 13**

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos y Salarios	\$6,625.72	\$6,478.33	\$7,241.65	\$8,095.80	\$7,303.15	\$7,554.67	\$7,348.41	\$7,588.88	\$7,589.49	\$7,002.02	\$7,482.51	\$7,447.16	\$87,757.79
Horas Extras	\$104.01	\$66.61	\$66.60	\$49.95	\$97.09	\$66.60	\$147.44	\$73.10	\$90.82	\$57.30	\$66.60	\$80.44	\$966.56
Vacaciones	\$36.60	\$92.11	\$100.69			\$101.25	\$352.68	\$129.42	\$173.77	\$85.04		\$241.79	\$1,313.35
Aguinaldos	\$357.20	\$350.00	\$405.17	\$350.00	\$350.00	\$350.00	\$406.75	\$350.00	\$426.72	\$350.00	\$350.00	\$288.28	\$4,334.12
Viáticos					\$5.00								\$5.00
Cuota Patronal ISSS	\$544.63	\$521.71	\$506.23	\$612.66	\$627.16	\$620.55	\$460.29	\$637.91	\$670.10	\$660.74	\$641.41	\$622.01	\$7,125.40
Cuota Patronal AFP	\$594.32	\$586.17	\$601.92	\$634.69	\$701.51	\$702.15	\$595.02	\$606.19	\$557.75	\$535.30	\$544.95	\$553.16	\$7,213.13
Combustible y Lubricantes	\$18,191.88	\$17,398.41	\$19,295.22	\$19,497.55	\$19,308.20	\$18,139.35	\$17,184.52	\$16,230.66	\$15,211.18	\$18,108.20	\$19,267.94	\$18,867.85	\$216,700.96
Mantenimiento de Vehículos	\$10,174.81	\$10,148.79	\$10,071.23	\$10,715.95	\$10,789.86	\$10,217.37	\$10,130.62	\$10,957.29	\$10,138.57	\$10,771.21	\$10,336.65	\$10,313.78	\$124,766.13
Honorarios	\$2,168.21	\$2,461.90	\$2,588.18	\$1,801.84	\$1,665.04	\$1,587.23	\$1,396.54	\$1,073.08	\$707.33	\$1,130.16	\$1,513.24	\$1,497.96	\$19,590.71
Impuestos multas y derechos	\$309.19	\$60.39	\$60.39	\$60.39	\$60.39	\$60.39	\$60.39	\$60.39	\$60.39	\$60.39	\$60.39	\$165.00	\$1,078.09
Misceláneos		\$17.75		\$11.06	\$3.90	\$39.38		\$45.50		\$21.00	\$21.45	\$315.00	\$475.04
Recolectores de efectivo	\$835.77	\$802.60	\$809.52	\$892.70	\$828.31	\$802.60	\$809.52	\$864.19	\$920.24	\$795.10	\$873.85	\$839.10	\$10,073.50
Aseo y Limpieza	\$294.77	\$268.01	\$244.53	\$442.65	\$444.54	\$439.90	\$449.74	\$457.40	\$511.21	\$249.43	\$238.50	\$243.52	\$4,284.20
No Deducibles	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$4,800.00
Agua Cristal y potable	\$76.32	\$76.32	\$76.32	\$76.32		\$152.64	\$76.32		\$76.32	\$76.32	\$76.32		\$763.20
<b>Sub-Total</b>	<b>\$40,713.43</b>	<b>\$39,729.10</b>	<b>\$42,467.65</b>	<b>\$43,641.56</b>	<b>\$42,584.15</b>	<b>\$41,234.08</b>	<b>\$39,818.24</b>	<b>\$39,474.01</b>	<b>\$37,533.89</b>	<b>\$40,302.21</b>	<b>\$41,873.81</b>	<b>\$41,875.05</b>	<b>\$491,247.18</b>
Depreciación	\$6,438.33	\$6,438.33	\$6,438.33	\$6,438.33	\$6,438.33	\$6,438.33	\$6,438.33	\$6,438.33	\$6,438.33	\$6,438.33	\$6,438.33	\$6,438.33	\$77,259.96
<b>Total</b>	<b>\$47,151.76</b>	<b>\$46,167.43</b>	<b>\$48,905.98</b>	<b>\$50,079.89</b>	<b>\$49,022.48</b>	<b>\$47,672.41</b>	<b>\$46,256.57</b>	<b>\$45,912.34</b>	<b>\$43,972.22</b>	<b>\$46,740.54</b>	<b>\$48,312.14</b>	<b>\$48,313.38</b>	<b>\$568,507.14</b>

**NOTA:** Los costos de transporte mensual sin depreciación pasan al flujo de efectivo y el total anual al Estado de Resultados Pro forma.

## **1) Presupuesto de Gastos Financieros y Amortización de Préstamo**

### **Procedimiento.**

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo correspondiente.
- En la primera columna se escriben los títulos de los meses y la palabra total.
- En la columna dos se coloca la cuota que se va amortizar mensualmente.
- Luego en la tres el monto del saldo inicial para deducir los abonos a capital.
- En la cuatro y cinco se detallan los registros de los intereses y abonos al financiamiento en forma mensual.
- La sexta representa el saldo final de préstamo, luego de deducir el abono.
- En la última fila se presentan el monto anual cancelado en concepto de intereses y el pago a capital.

Datos proporcionados por el Gerente General de ACASEBI, S.

A. DE C. V.:

Plazo 10 años.

Interés: 10 % Anual

Cuota mensual: \$ 1, 661.32

Saldo anterior del préstamo \$ 182, 222.32

(Ver Balance General anexo N°10)

**ACASEBI S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS Y AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO**  
**PERIODO 2011**  
**CUADRO N° 14**

MES	CUOTA	SALDO ANTERIOR	INTERÉS MENSUAL	AMORTIZACIÓN	NUEVO SALDO
			10.00%		
ENERO	\$ 1,661.32	\$ 182,222.32	\$ 1,518.52	\$ 142.80	\$ 182,079.52
FEBRERO	\$ 1,661.32	\$ 182,079.52	\$ 1,517.33	\$ 143.99	\$ 181,935.53
MARZO	\$ 1,661.32	\$ 181,935.53	\$ 1,516.13	\$ 145.19	\$ 181,790.34
ABRIL	\$ 1,661.32	\$ 181,790.34	\$ 1,514.92	\$ 146.40	\$ 181,643.94
MAYO	\$ 1,661.32	\$ 181,643.94	\$ 1,513.70	\$ 147.62	\$ 181,496.32
JUNIO	\$ 1,661.32	\$ 181,496.32	\$ 1,512.47	\$ 148.85	\$ 181,347.47
JULIO	\$ 1,661.32	\$ 181,347.47	\$ 1,511.23	\$ 150.09	\$ 181,197.38
AGOSTO	\$ 1,661.32	\$ 181,197.38	\$ 1,509.98	\$ 151.34	\$ 181,046.03
SEPTIEMBRE	\$ 1,661.32	\$ 181,046.03	\$ 1,508.72	\$ 152.60	\$ 180,893.43
OCTUBRE	\$ 1,661.32	\$ 180,893.43	\$ 1,507.45	\$ 153.87	\$ 180,739.56
NOVIEMBRE	\$ 1,661.32	\$ 180,739.56	\$ 1,506.16	\$ 155.16	\$ 180,584.40
DICIEMBRE	\$ 1,661.32	\$ 180,584.40	\$ 1,504.87	\$ 156.45	\$ 180,427.95
<b>TOTALES</b>			\$ 18,141.47	\$ 1,794.37	

**Nota:** El pago mensual de intereses y amortización del capital se registra en el flujo de efectivo, el total del pago de interés se lleva al Estado de Resultados pro-forma y el saldo final del financiamiento al balance general proyectado 2011.

## **2. Presupuestos Financieros**

### **a) Presupuesto de Flujo de Efectivo**

#### **Procedimiento.**

- En la columna No.1 se muestra el detalle de las causas de los ingresos y egresos de efectivo, así como la mención del saldo inicial y final.
- De la número dos a la trece se asigna el valor monetario según cada cuenta.
- En la primera fila se anota el saldo inicial de efectivo proyectado para cada mes.
- En la última fila se muestra el saldo de caja al concluir el período.
- El resultado final de diciembre se traslada al balance general proyectado

**ACASEBI S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO**  
**PERIODO 2011**  
**CUADRO N° 15**

INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
Saldo Inicial de Caja	\$20,698.30	\$9,532.19	\$626.91	\$3,490.60	\$5,780.34	-\$1,393.64	\$2,888.88	\$14,284.97	\$26,225.21	\$37,467.45	\$47,187.35	\$56,325.97	<b>\$223,114.52</b>
Venta de Contado	\$52,210.75	\$48,384.43	\$49,125.01	\$47,582.14	\$48,939.87	\$48,322.72	\$54,926.21	\$54,309.06	\$49,371.87	\$53,321.62	\$51,408.46	\$59,246.24	<b>\$617,148.38</b>
Cobranza	\$16,649.21	\$34,807.17	\$32,256.29	\$32,750.01	\$31,721.43	\$32,626.58	\$32,215.15	\$36,617.47	\$36,206.04	\$32,914.58	\$35,547.75	\$34,272.31	<b>\$388,583.97</b>
Gastos pagados por adelantado	\$906.63												<b>\$906.63</b>
<b>TOTAL DE INGRESO</b>	<b>\$90,464.89</b>	<b>\$92,723.79</b>	<b>\$82,008.21</b>	<b>\$83,822.75</b>	<b>\$86,441.63</b>	<b>\$79,555.66</b>	<b>\$90,030.23</b>	<b>\$105,211.50</b>	<b>\$111,803.12</b>	<b>\$123,703.65</b>	<b>\$134,143.55</b>	<b>\$149,844.52</b>	<b>\$1229,753.50</b>
<b>EGRESOS</b>													
IVA Debito Fiscal	\$0.00	\$8,531.79	\$7,906.53	\$8,027.55	\$7,775.43	\$7,997.29	\$7,896.45	\$8,975.53	\$8,874.68	\$8,067.89	\$8,713.32	\$8,400.69	<b>\$91,167.13</b>
Impuestos por pagar	\$2,671.78												<b>\$2,671.78</b>
Dividendos por pagar	\$510.09												<b>\$510.09</b>
Provisiones	\$781.22												<b>\$781.22</b>
Costos de transporte	\$40,713.43	\$39,729.10	\$42,467.65	\$43,641.56	\$42,584.15	\$41,234.08	\$39,818.24	\$39,474.01	\$37,533.89	\$40,302.21	\$41,873.81	\$41,875.05	<b>\$491,247.18</b>
Gastos de Admón.	\$5,267.04	\$5,779.88	\$5,225.61	\$5,550.14	\$5,416.85	\$5,974.83	\$6,062.97	\$5,871.38	\$5,413.60	\$5,211.49	\$5,435.64	\$6,769.81	<b>\$67,979.24</b>
Gastos de Venta	\$8,486.71	\$8,401.94	\$8,881.29	\$7,222.80	\$18,442.52	\$7,928.60	\$8,013.14	\$10,240.55	\$7,653.28	\$8,373.88	\$7,534.89	\$9,608.46	<b>\$110,788.06</b>
Compras de Contado	\$2,571.39	\$2,382.95	\$2,419.42	\$2,343.43	\$2,410.30	\$2,379.91	\$2,705.13	\$2,674.73	\$2,431.58	\$2,626.10	\$2,531.88	\$2,917.89	<b>\$30,394.72</b>
Pago a Proveedores	\$16,418.86	\$25,609.90	\$9,955.79	\$9,595.61	\$9,544.70	\$9,490.75	\$9,588.01	\$10,088.77	\$10,767.33	\$10,273.41	\$10,066.73	\$10,339.52	<b>\$141,739.39</b>
Pago a Cuenta ISR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$1,137.36	<b>\$1,137.36</b>
Pago Interés Bancario	\$1,518.52	\$1,517.33	\$1,516.13	\$1,514.92	\$1,513.70	\$1,512.47	\$1,511.23	\$1,509.98	\$1,508.72	\$1,507.45	\$1,506.16	\$1,504.87	<b>\$18,141.47</b>
Amortización de Préstamo	\$142.80	\$143.99	\$145.19	\$146.40	\$147.62	\$148.85	\$150.09	\$151.34	\$152.60	\$153.87	\$155.16	\$156.45	<b>\$1,794.37</b>
Retenciones Legales	\$1,850.86												<b>\$1,850.86</b>
<b>TOTAL DE EGRESO</b>	<b>\$80,932.71</b>	<b>\$92,096.88</b>	<b>\$78,517.61</b>	<b>\$78,042.41</b>	<b>\$87,835.27</b>	<b>\$76,666.78</b>	<b>\$75,745.26</b>	<b>\$78,986.29</b>	<b>\$74,335.67</b>	<b>\$76,516.31</b>	<b>\$77,817.59</b>	<b>\$82,710.10</b>	<b>\$960,202.87</b>
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$9,532.19</b>	<b>\$626.91</b>	<b>\$3,490.60</b>	<b>\$5,780.34</b>	<b>-\$1,393.64</b>	<b>\$2,888.88</b>	<b>\$14,284.97</b>	<b>\$26,225.21</b>	<b>\$37,467.45</b>	<b>\$47,187.35</b>	<b>\$56,325.97</b>	<b>\$67,134.42</b>	<b>\$269,550.64</b>

NOTA: El saldo final del efectivo a diciembre de 2011 es llevado al Balance General Pro forma.

## **b) Estado de Resultados proforma**

### **Procedimiento.**

- En la primera columna se detallan los nombres de las cuentas.
- En la segunda el detalle de los gastos de venta, administración y financieros.
- La tercera muestra los valores que corresponden a cada cuenta.



<b>ACASEBI, S.A. DE C.V</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA</b>		
<b>Del 01 De Enero Al 31 De Diciembre de 2011</b>		
<b>Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América</b>		
<b>VENTAS</b>		<b>\$ 910,248.36</b>
<b>Menos:</b>		
COSTO DE VENTAS		\$ 117,281.27
INVENTARIO INICIAL	\$ 80,243.23	
+ COMPRAS	\$ 134,489.89	
- INVENTARIO FINAL	\$ 97,451.85	
COSTO DE TRANSPORTE		\$ 568,507.14
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<b>\$ 224,459.95</b>
<b>Mas:</b>		
OTROS INGRESOS GRAVABLES		\$ 26,563.08
OTROS INGRESOS NO GRAVABLES (SUBSIDIO COMBUSTIBLE)		\$ 60,000.00
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN		<b>\$ 311,023.03</b>
<b>Menos:</b>		
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 185,683.65
GASTOS DE VENTA	\$ 112,392.22	
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 73,291.43	
<b>Menos:</b>		
GASTOS DE NO OPERACIÓN		\$ 26,541.47
GASTOS FINANCIEROS	\$ 18,141.47	
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$8,400.00	
PERDIDA ANTES DEL IMPUESTO Y RESERVAS		<b>\$ 98,797.91</b>
<b>Menos:</b>		
RESERVA LEGAL	7%	\$ 6,915.85
Utilidad Antes de Impuesto		<b>\$ 91,882.06</b>
<b>Menos:</b>		
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	25%	\$ 22,970.51
GANANCIA O PERDIDA DEL PRESENTE EJERCICIO		<b>\$ 68,911.54</b>

### **c) Balance General proforma**

#### **Procedimiento.**

- La primera columna muestra el detalle de las cuentas de activo.
- La segunda el valor que corresponde a cada cuenta de activo corriente y no corriente.
- La tercera los totales del activo según clasificación anterior.
- En la cuarta se detallan los nombres de las cuentas que conforman el pasivo y del patrimonio neto.
- En la quinta se asigna el valor según corresponda.
- En la última se totaliza cada uno de los rubros respectivos.

ACASEBI, S.A. DE C.V  
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011  
EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA  
EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>CIRCULANTE</b>	<b>\$210,699.62</b>	<b>CIRCULANTE</b>	<b>\$37,677.31</b>
Caja y Bancos	\$67,134.42	Cuentas por pagar	\$17,368.30
Cuentas por Cobrar	\$39,497.50	Impuestos por pagar	\$20,309.01
Inventarios	\$97,451.85	IVA DEBITO	\$9,681.47
gastos pagados por anticipado	\$6,615.85	PAGO A CUENTA	\$1,310.76
	<hr/>	PAGO ISR	<u>\$9,316.79</u>
<b>NO CIRCULANTE</b>	<b>\$463,530.09</b>	<b>NO CIRCULANTE</b>	<b><u>\$189,642.59</u> \$227,319.90</b>
Bienes no depreciables	\$83,179.45	Préstamo largo plazo C/Gtia.	\$180,427.95
Terrenos	<u>\$83,179.45</u>	Provisión Obligación laboral	<u>\$9,214.64</u>
Bienes depreciables		<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$446,909.81</b>
Edificios	\$48,471.90	CAPITAL SOCIAL	\$360,685.71
Depreciación	-\$19,618.29	Capital Social Mínimo	\$18,000.00
Instalaciones	\$20,749.79	Capital Social Variable	<u>\$342,685.71</u>
Depreciación	-\$7,148.09	RESERVA LEGAL ANTERIOR	\$12,232.47
Mobiliario y Equipo	\$50,348.89	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$23,499.24
Depreciación	-\$45,288.98	PERDIDA DE EJERCICIO ANTERIOR	-\$37,567.48
Unidades de transporte	\$1207,839.36	RESERVA LEGAL DEL EJERCICIO	\$19,148.32
Depreciación	-\$905,004.84	UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	\$68,911.54
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<u>\$30,000.90</u>		
	<hr/>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>\$674,229.71</u></b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>\$674,229.71</u></b>

## **F. Control Presupuestario**

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

### **Procedimiento**

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

CUENTA	SALDO		RESULTADO	
	PROYECTADO	REAL	FAVORABLE	DESFAVORABLE
	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
VENTAS	\$ 910,248.36	\$ 875,769.98	\$ 34,478.38	
	<b>CUENTAS DE BALANCE</b>			
CAJA Y BCO.	\$ 67,134.42	\$ 59,645.89	\$ 7,488.53	
CTAS. X COBRAR	\$ 39,497.50	\$ 36,876.23	\$ 2,621.27	
INVENTARIO	\$ 97,451.85	\$ 91,398.00	\$ 6,053.85	
CTAS. X PAGAR	\$ 17,368.30	\$ 12,987.00	\$ 4,381.30	

#### **ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES.**

**Ventas.** Reflejan una variación favorable con respecto a lo presupuestado, lo que indica que se tomó en cuenta las políticas establecidas.

**Caja y Bancos.** Presenta una desviación favorable, ya que el resultado real (\$59,645.89) es menor que lo proyectado (\$67,134.42). Evitando incurrir en costos de mantenimiento de efectivo innecesarios.

**Cuentas por Cobrar.** A pesar del aumento que han experimentado las ventas, existe un saldo favorable (\$2,612.27) por lo tanto se han cumplido con los procedimientos de cobros.

**Inventario.** Esta cuenta tiene un saldo favorable con respecto al resultado planificado (\$97,451.85), esto significa que hay menor inversión en las existencias de productos para la venta. Disminuyendo en consecuencia el costo de oportunidad.

**Cuentas por pagar.** Presenta una variación positiva, ya que el saldo real (\$12,897) es inferior que lo estimado (\$17,368.30) esto evidencia que se ha cumplido con el plazo estipulado de pago por la adquisición de mercadería al crédito.

#### **G. Aprobación del Sistema Presupuestario**

El Gerente General de ACASEBI, S. A. de C. V., estará a cargo de la revisión del sistema presupuestario para hacer un análisis de las estimaciones presentadas. Con el fin de que el documento sea aprobado y después dado a conocer a todo el personal involucrado y así poder trabajar de manera conjunta en la obtención de los resultados que se pretende alcanzar.

## **H. Ejecución del Sistema Presupuestario**

Tendrá como mayor promotor al gerente general de la empresa quien debe alcanzar los siguientes puntos:

- Una vez aprobado el documento, se realizará una reunión informativa con el personal de la empresa.
- Se deberá cumplir con el plan de ventas planificado en el sistema.
- Llevar a cabo la asignación de recursos de la manera más idónea en la organización para alcanzar las metas planificadas en los presupuestos.
- La empresa debe tener un efectivo mínimo para evitar la falta de liquidez en el cumplimiento de sus obligaciones, además de hacer una revisión sobre las posibles fuentes de financiamiento.

## **I. Plan de Capacitación**

Con la finalidad que el personal involucrado en el diseño y ejecución de las estimaciones obtenga los conocimientos y así cumplir con las expectativas requeridas, es necesario el desarrollo de una capacitación.

### **1. Objetivos**

#### **General**

- Suministrar la información necesaria para la elaboración de los planes cuantitativos, con el fin que adquieran y apliquen herramientas administrativas.

#### **Específicos**

- Incentivar al empleado a un crecimiento profesional dentro de la empresa estimulando la necesidad de participación.
- Definir el periodo y los recursos que apoyen a la realización de la capacitación.



## 2. Recursos

- **Humanos:** Se instruirá al Gerente General y los jefes de Ventas, Compras, Créditos y Cobros; quienes serán encaminados en el diseño y desarrollo de los planes cuantitativos en relación a las necesidades de cada área, con el fin de optimizar el uso y manejo de los recursos financieros de la empresa.
- **Materiales:** El equipo y mobiliario que será utilizado en el adiestramiento del Gerente General y las jefaturas, serán los que la entidad posee como: local, sillas, mesas. Se incurrirá en los siguientes gastos: renta de un cañón + laptop, papelería y refrigerios.
- **Financieros:** Los recursos requeridos al desarrollo de la capacitación serán financiados por la misma entidad, por lo que se verá reflejado en el presupuesto de Gastos de Administración. ( Ver cuadro N°12)

### 3. Periodo de duración

En relación a lo mencionado anteriormente se estima que el periodo determinado para ejecutar la actividad será de cuatro sábados (por la tarde); los cuales se establecerán de acuerdo a la disponibilidad de la entidad.

- Temas a exponer:
  - Elaboración de los presupuestos operativos.
  - Diseño de las proyecciones financieras.
  - Ejecución y Control presupuestario.

### Presupuesto de Gastos de Capacitación

Cuadro N° 16

Nº	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Resma de Papel bond	1	\$ 5.00	\$ 5.00
2	Fotocopia de documento	4	\$ 2.00	\$ 8.00
3	Caja de Bolígrafos	1	\$ 2.00	\$ 2.00
4	Refrigerios	20	\$ 2.00	\$ 40.00
5	Agua	20	\$ 0.50	\$ 10.00
6	Renta de Cañón + laptop	1	\$ 12.00	\$ 48.00
7	Facilitador		\$ 200.00	\$ 200.00
<b>Total</b>				<b>\$ 313.00</b>

## 4. Cronograma para el desarrollo de la temática

Cuadro N° 17

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>				
<b>Desarrollo de Temática</b>	<b>1er Sábado</b>	<b>2° Sábado</b>	<b>3er Sábado</b>	<b>4° Sábado</b>
<b>Presupuestos operativos</b>				
i. Ventas				
ii. Producción				
iii. Compras				
iv. Impuestos				
v. Cobranza				
vi. Cuentas por pagar				
<b>Presupuestos financieros</b>				
vii. Flujo de ejecutivo				
viii. Estado de Resultado proforma				
ix. Balance General Proforma				
<b>Control Presupuestario</b>				

## **J. Plan de Implementación**

Con el propósito de ayudar a la implementación del Sistema Presupuestario en la empresa "ACASEBI, S.A. de C.V.", se presenta un plan el cual pretende facilitar la puesta en marcha del Sistema antes mencionado y a la vez determinar las actividades a desarrollar para que dicho sistema se lleve a la práctica según las fechas establecidas en el cronograma de actividades (Ver Cuadro No. 18). Además, se definen los objetivos y los recursos necesarios para dicha implementación, a fin de mejorar las funciones administrativas y operativas.

### **1. Objetivos**

#### **General:**

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

**Específicos:**

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

**2. Recursos**

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

**✓ TECNOLÓGICOS**

Los recursos técnicos son muy importantes; ya que representan las herramientas necesarias y adecuadas para la

implementación del sistema presupuestario, por lo cual es necesario la contratación de un técnico en sistemas para la digitación de los diferentes presupuestos, así como también el alquiler de un cañón y una laptop.

✓ **MATERIALES**

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

✓ **HUMANOS**

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

✓ **FINANCIEROS**

Se considera que la empresa tiene suficiente capacidad económica para cubrir los desembolsos a efectuarse en la capacitación del personal y los recursos materiales a utilizarse.

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

**ACASEBI, S. A. DE C. V.**

**Costos estimados para la implementación y ejecución del  
Sistema Presupuestario propuesto**

	Costo Unitario	Costo Total
Capacitación del personal		\$ 313.00
Implementación y ejecución del Sistema Presupuestario		\$ 617.00
1 Computadora	\$ 560.00	
1 Memoria USB	\$ 12.00	
1 Impresora Multifuncional	\$ 45.00	
<b>TOTAL GENERAL ESTIMADO</b>		<b>\$ 930.00</b>

### 3. Etapas del Plan de Implementación

- **Entrega de documento a la Gerencia de la empresa:** El Sistema Presupuestario propuesto se entregará por medio de un informe escrito para la respectiva revisión.
- **Revisión y estudio del documento:** La Gerencia estudiará la propuesta y hará las consultas y observaciones necesarias, para efectuar las modificaciones del caso.
- **Aprobación y autorización:** Una vez superadas las observaciones, autorizará la implementación del Sistema Presupuestario en la empresa.
- **Coordinación del personal encargado de la implementación del Sistema:** El Gerente general y los Jefes de cada departamento de ACASEBI, S.A. de C.V. deberán programar reuniones periódicas con el resto del recurso humano con el objetivo de implementar, dar seguimiento y evaluar el presente documento.
- **Reproducción y distribución a los empleados:** La propuesta del Sistema Presupuestario, deberá ser



reproducida y distribuida para que el contenido sea del conocimiento de la Gerencia, y las principales jefaturas involucradas de cada área.

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

**4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA  
PRESUPUESTARIO**

ACASEBI, S. A. DE C. V.

Nº	ACTIVIDADES	MESES											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Entrega del documento a la gerencia												
2	Revisión y estudio del documento												
3	Aprobación y autorización												
4	Coordinación del personal encargado de la implementación del Sistema												
4	Reproducción y distribución a los empleados												
5	Ejecución del Sistema Presupuestario												
6	Evaluación y seguimiento del Sistema												

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Burbano, Jorge E. (1998), Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de recursos, segunda edición, Mc Graw Hill
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración, (1998), Colombia, Mc Graw Hill, 3<sup>a</sup>. Edición.
- Del Rio González, Cristóbal (2003), El Presupuesto, novena edición, Internacional Thomson Editores.
- Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998), Mexico. "ADMINISTRACIÓN, una perspectiva global", 11a. Edición.
- James A. O'brien y George M. Marakas. (2006), México. "Sistemas de información Gerencial". Editorial Mc Graw Hill, séptima edición.
- Muñoz Campos. R. (2009), La Investigación Científica paso a paso, Talleres gráficos UCA 4<sup>a</sup> edición.
- Stoner, James. Y Otros (1996). Administración, México, Editorial Pearson, 6<sup>a</sup>. Edición.

- Welsch, Glenn A. Y otros (2005), Presupuestos, Planificación y control, México, Editorial Pearson Prentice Hall. 6<sup>a</sup>. Edición.
- Zorrilla A., Santiago y Torres X., Miguel (1992), Guía para elaborar La Tesis, México, Mc Graw Hill, segunda edición.

#### **TESIS**

- Amaya Urquiza Bessy Roxana y otros. "Diseño de un Sistema Presupuestario como herramienta de Planeación Y Control de los recursos financieros para la pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos de Ferretería en el Municipio De San Salvador, departamento de San Salvador, Caso Ilustrativo". UES
- Cortez Álvarez, Rolando Henríquez y otros. "Diseño de un Sistema Presupuestario como herramienta de Planificación y Control de los Recursos Financieros para la Pequeña Empresa dedicada a La Industria Serigráfica, en El Municipio de San Salvador, departamento de San Salvador".UES

**SITIOS WEB**

- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- <http://www.elsalvador.com/vertice/2001/12/9/vert10.html>
- <http://www.alcaldiadeilopango.gob.sv/ami/historia.html>
- [http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO05PRESUPUES  
TOYCONTROL.PDF](http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO05PRESUPUES<br/>TOYCONTROL.PDF)
- <http://www.gestiopolis.com>

**OTROS**

- ACASEBI, S.A. de C.V.
- Código de Comercio (2003), Republica de El Salvador.
- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de servicios (2006)
- Ley de Impuesto Sobre la Renta (2006)

ANEXOS

## ANEXO 1



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

(GERENTE)

La información que proporcione se utilizará con fines académicos, no para efectos legales, Ni tributarios.

**Objetivo:** La presente GUIA DE ENTREVISTA tiene por objeto recopilar información sobre la planeación y control de recursos financieros de la empresa de transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses ACASEBI, S.A. de C.V. Ruta 29-A del municipio de Ilopango, que sirva de base para la elaboración de un Sistema Presupuestario, que pueda ser utilizado como herramienta.

1. ¿Lleva contabilidad formal la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿qué registros contables utilizan?

- a) Libro Diario \_\_\_\_\_
- b) Libro Mayor \_\_\_\_\_
- c) Libro de compras \_\_\_\_\_
- d) Libro de ventas al consumidor final \_\_\_\_\_
- e) Libro de ventas al contribuyente \_\_\_\_\_
- f) Balance de Comprobación \_\_\_\_\_
- g) Balance General \_\_\_\_\_
- h) Estado de flujo de Efectivo \_\_\_\_\_
- i) Otros \_\_\_\_\_

3. ¿Se formulan presupuestos en la empresa de manera formal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**(Si su respuesta fue negativa pasar a la pregunta 9)**

4. ¿Cuáles de los siguientes presupuestos elaboran?
- a) Presupuesto de ventas \_\_\_\_\_
  - b) Presupuesto de compras \_\_\_\_\_
  - c) Presupuesto de gastos de venta \_\_\_\_\_
  - d) Presupuesto de cuentas por pagar \_\_\_\_\_
  - e) Presupuesto de gastos de administración \_\_\_\_\_
  - f) Presupuesto de gastos financieros \_\_\_\_\_
  - g) Presupuesto de efectivo \_\_\_\_\_
  - h) Presupuesto de capital \_\_\_\_\_
  - i) Estado de resultado proyectado \_\_\_\_\_
  - j) Balance general proyectado \_\_\_\_\_
  - k) Otros (Especifique) : \_\_\_\_\_
- 
5. ¿Para qué periodo se elaboran los presupuestos en la empresa?
- a) Mensual
  - b) Trimestral
  - c) Semestral
  - d) Anual
6. ¿Cree que la elaboración de los presupuestos le permite alcanzar los objetivos propuestos?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. ¿Considera que los presupuestos, contribuyen en la toma de decisiones?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Explique: \_\_\_\_\_
- 
8. ¿Qué limitante ha tenido para implementar los presupuestos en el desarrollo de las actividades de la empresa?
- a) Limitantes económicos \_\_\_\_\_
  - b) Falta de conocimiento en el área \_\_\_\_\_
  - c) Ambos \_\_\_\_\_
  - d) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_
9. ¿Considera importante crear un Sistema Presupuestario Formal en la empresa?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**(Si su respuesta es positiva pasar a la pregunta 12)**



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

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

11. ¿Cuáles de las siguientes ventajas obtendría la empresa al crear un sistema presupuestario?

- a) Medición de la eficiencia en la toma de decisiones \_\_\_\_\_
- b) Alcanzar los objetivos deseados \_\_\_\_\_
- c) Conocimiento sobre las necesidades de recursos a utilizar \_\_\_\_\_
- d) Contar con un instrumento de supervisión \_\_\_\_\_
- e) Efectuar comparaciones entre lo real y lo estimado \_\_\_\_\_
- f) Control Financiero \_\_\_\_\_
- g) Otros: \_\_\_\_\_

12. ¿Está interesado en aplicar un sistema presupuestario en el desarrollo de las operaciones de su empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

13. ¿En cuál de las siguientes áreas ha recibido Asesoría Administrativa?

- a) Planificación \_\_\_\_\_
- b) Financiamiento \_\_\_\_\_
- c) Préstamos bancarios \_\_\_\_\_
- d) Análisis de Estados Financieros \_\_\_\_\_

14. ¿Qué criterios utiliza para realizar las compras de mercadería?

- a) Nivel de Existencias \_\_\_\_\_
- b) Demanda del producto \_\_\_\_\_
- c) Precios de los proveedores \_\_\_\_\_
- d) Otros: \_\_\_\_\_

15. ¿Cuáles son las condiciones de compra de mercadería?

- a) Al crédito \_\_\_\_\_
- b) Al contado \_\_\_\_\_
- c) Ambas \_\_\_\_\_

16. ¿Cuáles son las ventajas que recibe por las compras al crédito?
- a) Facilidad de pago \_\_\_\_\_
  - b) Facilidad de incrementar crédito a los clientes \_\_\_\_\_
  - c) Disponibilidad de financiamiento en un mayor plazo \_\_\_\_\_
  - b) Incremento de la demanda del producto \_\_\_\_\_
  - c) Promociones de los proveedores \_\_\_\_\_
  - d) Otros: \_\_\_\_\_
17. ¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores por las compras al crédito?
- a) Menos de 30 días \_\_\_\_\_
  - b) De 30 a 60 días \_\_\_\_\_
  - c) Más de 60 días \_\_\_\_\_
18. ¿Cuál es el período promedio de pago?
- a) Semanal \_\_\_\_\_
  - b) Quincenal \_\_\_\_\_
  - c) Mensual \_\_\_\_\_
  - d) Otros (especifique): \_\_\_\_\_
19. ¿Cuáles son las ventajas que recibe por las compras al contado?
- a) Entrega inmediata del producto \_\_\_\_\_
  - b) Precios bajos \_\_\_\_\_
  - b) Promociones \_\_\_\_\_
  - c) Otros: \_\_\_\_\_
20. ¿Cuál es el método estadístico que utiliza para determinar las proyecciones de las ventas?
- a) Método de Tendencias \_\_\_\_\_
  - b) Método de Incremental \_\_\_\_\_
  - c) Método de Mínimos Cuadrados \_\_\_\_\_
  - d) Método de Combinaciones de Factores \_\_\_\_\_
  - e) Método de Análisis de Correlación \_\_\_\_\_
  - f) Opiniones por el personal de ventas \_\_\_\_\_
  - g) Opinión del propietario \_\_\_\_\_
  - h) Otros: \_\_\_\_\_
21. ¿Cuál es la forma en que realiza las ventas de mercadería?
- a) Al crédito \_\_\_\_\_
  - b) Al contado \_\_\_\_\_
  - c) Ambas \_\_\_\_\_
22. ¿En base a la pregunta anterior represente en porcentaje cuanto representa cada una de las opciones?
- a) Al crédito \_\_\_\_\_
  - b) Al contado \_\_\_\_\_

23. ¿Cuál es el plazo que otorga a sus clientes por las ventas al crédito?
- a) Menos de 30 días \_\_\_\_
  - b) De 30 a 60 días \_\_\_\_
  - c) Más de 60 días \_\_\_\_
  - d) Ningún plazo \_\_\_\_
24. ¿Cuáles son las políticas utilizadas para las ventas al crédito?
- a) Descuento por pronto pago \_\_\_\_
  - b) Pago de 50% de la venta al crédito \_\_\_\_
  - c) Montos máximos de créditos por cliente \_\_\_\_
  - d) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
25. ¿Cuál es el período promedio de recuperación de las cuentas por cobrar?
- a) Semanal \_\_\_\_
  - b) Quincenal \_\_\_\_
  - c) Mensual \_\_\_\_
  - d) Otros (especifique): \_\_\_\_\_
26. ¿Cuáles son las políticas utilizadas para la venta de contado?
- a) Descuentos por pronto pago \_\_\_\_
  - b) Precios diferenciados por clientes \_\_\_\_
  - c) Transporte a domicilio sin recargo \_\_\_\_
  - d) A mayor volúmenes de ventas, entrega de productos promocionales \_\_\_\_
  - e) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_
27. ¿Qué criterios utiliza para establecer el precio de venta de los productos?
- a) De acuerdo a los precios de la competencia \_\_\_\_
  - b) Por tipo de cliente, mayorista o al detalle \_\_\_\_
  - b) De acuerdo a la calidad del producto \_\_\_\_
  - c) De acuerdo al margen de utilidad \_\_\_\_
  - d) Otros: \_\_\_\_\_
28. ¿Qué factores externos toma en consideración para realizar las ventas?
- a) Político \_\_\_\_\_
  - b) Legal \_\_\_\_\_
  - c) Ambientales \_\_\_\_
  - d) Otros (especifique): \_\_\_\_\_

29. ¿Cuál es el canal de distribución que utiliza la empresa?  
a) Mayorista-detallista-consumidor final \_\_\_\_  
b) Mayorista-consumidor final \_\_\_\_  
c) Otros: \_\_\_\_\_
30. ¿Cuál es el sistema de distribución de productos que emplea?  
a) Directa \_\_\_\_  
b) Ruta \_\_\_\_  
c) Por agencia \_\_\_\_  
d) Por vendedores \_\_\_\_  
e) Por Internet \_\_\_\_  
f) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_
31. ¿Tiene acceso a préstamos financieros?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
32. ¿La empresa ha incurrido en algún préstamo bancario en los últimos años?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Porqué? \_\_\_\_\_
33. ¿En qué tipo de gastos financieros incurre la empresa?  
a) Intereses \_\_\_\_  
b) Comisión Bancaria \_\_\_\_  
c) Ambas \_\_\_\_  
d) Otros: \_\_\_\_\_
34. ¿Desea realizar inversiones en activos no corrientes?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
35. ¿Qué tipo de Activo No Corriente?  
\_\_\_\_\_
36. ¿Para el desarrollo de sus actividades incurre en algún préstamo bancario?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
37. ¿Existe control sobre el inventario de mercadería?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

38. ¿Qué método para el control del inventario utiliza la empresa?
- a) Costo Promedio \_\_\_\_\_
  - b) PEPS (Primero en entrar primero en salir) \_\_\_\_\_
  - c) UEPS (Ultimo en entrar primero en salir) \_\_\_\_\_
  - Otros \_\_\_\_\_
39. ¿Qué política aplica para los niveles de existencia de productos?
- a) Demanda y temporada \_\_\_\_\_
  - b) Existencia \_\_\_\_\_
  - c) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_
40. ¿Existe control sobre los recursos financieros de la empresa?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
41. ¿Qué tipo de control financiero realiza la empresa?
- a) Arqueo de caja \_\_\_\_\_
  - b) Conciliación Bancaria \_\_\_\_\_
  - c) Análisis de morosidad \_\_\_\_\_
  - d) Auditorias \_\_\_\_\_
  - e) Registro de ingresos y egresos \_\_\_\_\_
  - f) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_
42. ¿Cuál es el periodo con que la empresa realiza el control financiero?
- a) Diario \_\_\_\_\_
  - b) Semanal \_\_\_\_\_
  - c) Mensual \_\_\_\_\_
  - d) Trimestral \_\_\_\_\_
  - e) Semestral \_\_\_\_\_
  - f) Anual \_\_\_\_\_
43. ¿Existe Planificación Formal de las actividades que realiza la empresa?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
44. ¿Por qué no existe una planificación de las actividades?
- \_\_\_\_\_
45. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo la Planificación?
- a) Gerente General o Propietarios \_\_\_\_\_
  - b) Encargado de cada área \_\_\_\_\_
  - c) Gerencia, personal administrativo Y operativo \_\_\_\_\_
  - d) Otro (especifique): \_\_\_\_\_

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

- a) Sueldos al personal de venta \_\_\_\_
- b) Aguinaldo a vendedores \_\_\_\_
- c) Vacaciones \_\_\_\_
- d) Combustible para vehículo de reparto \_\_\_\_
- e) Vigilancia \_\_\_\_
- b) Impuestos \_\_\_\_
- c) Alquileres \_\_\_\_
- d) Energía \_\_\_\_
- e) Agua \_\_\_\_
- f) Teléfono \_\_\_\_
- g) Papelería y útiles \_\_\_\_
- h) Depreciación \_\_\_\_
- i) Lubricante y mantenimiento \_\_\_\_
- j) Viáticos \_\_\_\_
- k) Bonificaciones \_\_\_\_
- l) Otros: \_\_\_\_\_

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

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

48. ¿Está dispuesto a recibir algún tipo de capacitación?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

49. ¿En qué área está interesado capacitarse?

- a) Presupuestos \_\_\_\_
- b) Finanzas \_\_\_\_
- c) Mercadeo \_\_\_\_
- d) Otras: \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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



(CONTADOR)

La información que proporcione se utilizará con fines académicos, no para efectos legales, ni tributarios.

**Objetivo:** Recopilar información sobre la planeación y control de recursos financieros de la empresa de transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses ACASEBI, S.A. de C.V. Ruta 29-A del municipio de Ilopango, que sirva de base para la elaboración de un Sistema Presupuestario, que pueda ser utilizado como herramienta.

1. ¿Lleva Contabilidad Formal la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿qué registros contables utilizan?

- a) Libro Diario \_\_\_\_\_
- b) Libro Mayor \_\_\_\_\_
- c) Libro de compras \_\_\_\_\_
- d) Libro de ventas al consumidor final \_\_\_\_\_
- e) Libro de ventas al contribuyente \_\_\_\_\_
- f) Balance de Comprobación \_\_\_\_\_
- g) Balance General \_\_\_\_\_
- h) Estado de flujo de Efectivo \_\_\_\_\_
- i) Otros \_\_\_\_\_

3. ¿Se formulan presupuestos en la empresa de manera formal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**(Si su respuesta es positiva pasar a la pregunta 5)**

4. ¿Qué limitante ha tenido para implementar los presupuestos en el desarrollo de las actividades de la empresa?
- a) Limitantes económicos \_\_\_\_\_
  - b) Falta de conocimiento en el área \_\_\_\_\_
  - c) Ambos \_\_\_\_\_
  - d) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_
5. ¿Cuáles de los siguientes presupuestos elabora?
- a) Presupuesto de ventas \_\_\_\_\_
  - b) Presupuesto de compras \_\_\_\_\_
  - c) Presupuesto de gastos de venta \_\_\_\_\_
  - d) Presupuesto de cuentas por pagar \_\_\_\_\_
  - e) Presupuesto de gastos de administración \_\_\_\_\_
  - f) Presupuesto de gastos financieros \_\_\_\_\_
  - g) Presupuesto de efectivo \_\_\_\_\_
  - h) Presupuesto de capital \_\_\_\_\_
  - i) Estado de resultado proyectado \_\_\_\_\_
  - j) Balance general proyectado \_\_\_\_\_
  - k) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_
6. ¿Para qué periodo se elaboran los presupuestos?
- a) Mensual
  - b) Trimestral
  - c) Semestral
  - d) Anual
7. ¿Considera importante crear un Sistema Presupuestario Formal en la empresa?
- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿Por qué no es importante contar con un Sistema Presupuestario Formal?
- a) Se incurre en costos y gastos \_\_\_\_\_
  - b) Genera pérdida de tiempo \_\_\_\_\_
  - c) No es necesario \_\_\_\_\_
  - d) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_
9. ¿Cuáles de los siguientes beneficios obtendría la empresa al crear un sistema presupuestario?
- a) Medición de la eficiencia en la toma de decisiones \_\_\_\_\_
  - b) Alcanzar los objetivos deseados \_\_\_\_\_
  - c) Conocimiento sobre las necesidades de recursos a utilizar \_\_\_\_\_
  - d) Contar con un instrumento de supervisión \_\_\_\_\_
  - e) Efectuar comparaciones entre lo real y lo estimado \_\_\_\_\_
  - f) Control Financiero \_\_\_\_\_
  - g) Otros: \_\_\_\_\_



10. ¿Cuáles son las condiciones de compra de mercadería?
- a) Al crédito \_\_\_\_
  - b) Al contado \_\_\_\_
  - c) Ambas \_\_\_\_
11. ¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores por las compras al crédito?
- a) Menos de 30 días \_\_\_\_
  - b) De 30 a 60 días \_\_\_\_
  - c) Más de 60 días \_\_\_\_
12. ¿Cuál es el período promedio de pago?
- a) Semanal \_\_\_\_
  - b) Quincenal \_\_\_\_
  - c) Mensual \_\_\_\_
  - d) Otros (especifique): \_\_\_\_\_
13. ¿Cuáles son las ventajas que recibe por las compras al contado?
- a) Entrega inmediata del producto \_\_\_\_
  - b) Precios bajos \_\_\_\_
  - c) Promociones \_\_\_\_
  - d) Otros: \_\_\_\_\_
14. ¿Cuál es la forma en que realiza las ventas de mercadería?
- a) Al crédito \_\_\_\_
  - b) Al contado \_\_\_\_
  - c) Ambas \_\_\_\_
15. ¿Cuál es el plazo que otorga a sus clientes por las ventas al crédito?
- a) Menos de 30 días \_\_\_\_
  - b) De 30 a 60 días \_\_\_\_
  - c) Más de 60 días \_\_\_\_
  - d) Ningún plazo \_\_\_\_
16. ¿Cuál es el período promedio de recuperación de las cuentas por cobrar?
- a) Semanal \_\_\_\_
  - b) Quincenal \_\_\_\_
  - c) Mensual \_\_\_\_
  - d) Otros (especifique): \_\_\_\_\_

17. ¿Cuáles son las políticas utilizadas para la venta de contado?

- a) Descuentos por pronto pago \_\_\_\_
- b) Precios diferenciados por clientes \_\_\_\_
- c) Transporte a domicilio sin recargo \_\_\_\_
- d) A mayor volúmenes de ventas, entrega de productos promocionales \_\_\_\_
- e) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

18. ¿Tiene la empresa acceso a préstamos financieros?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

19. ¿La empresa ha incurrido en algún préstamo bancario en los últimos años?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

20. ¿En qué tipo de gastos financieros incurre la empresa?

- a) Intereses \_\_\_\_
- b) Comisión Bancaria \_\_\_\_
- c) Ambas \_\_\_\_
- d) Otros: \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. ¿Qué método para el control del inventario utiliza la empresa?

- a) Costo Promedio \_\_\_\_
- b) PEPS (Primero en entrar primero en salir) \_\_\_\_
- c) UEPS (Ultimo en entrar primero en salir) \_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_\_

23. ¿Qué política aplica para los niveles de existencia de productos?

- a) Demanda y temporada \_\_\_\_
- b) Existencia \_\_\_\_
- c) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

25. ¿Qué tipo de control financiero realiza la empresa?

- a) Arqueo de caja \_\_\_\_
- b) Conciliación Bancaria \_\_\_\_
- c) Análisis de morosidad \_\_\_\_
- d) Auditorias \_\_\_\_
- e) Registro de ingresos y egresos \_\_\_\_
- f) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

26. ¿Cuál es el periodo con que la empresa realiza el control financiero?

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

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

- a) Sueldos al personal de venta \_\_\_\_
- b) Aguinaldo a vendedores \_\_\_\_
- c) Vacaciones \_\_\_\_
- d) Combustible para vehículo de reparto \_\_\_\_
- e) Vigilancia \_\_\_\_
- f) Impuestos \_\_\_\_
- g) Alquileres \_\_\_\_
- h) Energía \_\_\_\_
- i) Agua \_\_\_\_
- j) Teléfono \_\_\_\_
- k) Papelería y útiles \_\_\_\_
- l) Depreciación \_\_\_\_
- m) Lubricante y mantenimiento \_\_\_\_
- n) Viáticos \_\_\_\_
- o) Bonificaciones \_\_\_\_
- p) Otros: \_\_\_\_\_

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

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

k) Otros: \_\_\_\_\_

29. ¿Está dispuesto a recibir algún tipo de capacitación?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

30. ¿En qué área está interesado capacitarse?

a) Presupuestos \_\_\_\_

b) Finanzas \_\_\_\_

c) Mercadeo \_\_\_\_

Otras: \_\_\_\_\_



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

(JUNTA DIRECTIVA)

La información que proporcione se utilizará con fines académicos, no para efectos legales, Ni tributarios.

**Objetivo:** La presente GUIA DE ENTREVISTA tiene por objeto recopilar información sobre la planeación y control de recursos financieros de la empresa de transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses ACASEBI, S.A. de C.V. Ruta 29-A del municipio de Ilopango, que sirva de base para la elaboración de un Sistema Presupuestario, que pueda ser utilizada como herramienta.

1. ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa?

**SI**                            **NO**             

2. Cuál de los siguientes servicios ofrece la empresa?

Servicios de transporte para excursiones	
Servicio de taller	
Venta de lubricantes	
Otros.	

Especifique: \_\_\_\_\_

3. Las actividades que realizan en la empresa son acorde a objetivos previamente establecidos?

**SI**                            **NO**

4. En qué proporción lo realizado es acorde a lo establecido en los objetivos de la empresa?

100%		50%	
75%		25%	

5. Quien es el responsable del diseño de los objetivos?

6.Cuál es la base para establecer los objetivos de la empresa?

7. Diseñan acciones específicas para la consecución de los objetivos de la empresa?

**SI**  **NO**

8. Quien es el responsable del diseño de las acciones específicas para el logro de los objetivos?

9. En base a que establecen las acciones específicas para el logro de los objetivos?

10. En la empresa se establecen políticas como guías de acción para la toma de decisiones?

**SI**  **NO**

11. Quien es el responsable del diseño de las políticas de la empresa?

12.Cuál es la base para el establecimiento de las políticas de la empresa?

13. Establecen procedimientos para la ejecución de las acciones diseñadas para la consecución de objetivos?

**SI**  **NO**

14. Quien es el responsable del diseño de los procedimientos para la ejecución de tareas en la empresa?

15.Cuál es la base para el establecimiento de los procedimientos?

16. Quien o quienes son los responsables del control financiero de la empresa?

17. Cuáles de los siguientes tipos de control se utilizan en la empresa?

Presupuestos	
Contabilidad	
Auditorias	
Ninguno	

Otros: \_\_\_\_\_

18. La base para el diseño de los mecanismos de control se basa en:

Estándares establecidos	
Objetivos	
Resultados anteriores	
Experiencia personal	
Propuesta de consultores	

Otros: \_\_\_\_\_

19. Cuáles de los siguientes instrumentos utilizan como mecanismo de control?

Informes contables	
Informes estadísticos	
Informes orales	

Otros: \_\_\_\_\_

20. Con que frecuencia ejerce el control?

21. ¿Considera importante contar con un sistema presupuestario que ayude a la planeación y control de los recursos financieros?

**SI**

**NO**

22. ¿Qué ventajas recibiría la entidad al implementar un sistema presupuestario?

Conocimiento de las necesidades de recursos financieros.	
Coordinación sistemática entre las áreas que Integran la organización	
Comparar las situaciones reales con lo estimado para la realización de ajustes por variaciones.	
Contribuye al logro de los objetivos propuestos	

Otros: (especifique) \_\_\_\_\_

23. ¿Implementaría un sistema presupuestario en su empresa?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_





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

(JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS)

La información que proporcione se utilizará con fines académicos, no para efectos legales, ni tributarios.

**Objetivo:** El presente CUESTIONARIO tiene por objeto recopilar información sobre la planeación y control de recursos financieros de la empresa de transporte colectivo de pasajeros a través de microbuses ACASEBI, S.A. de C.V. Ruta 29-A del municipio de Ilopango, que sirva de base para la elaboración de un Sistema Presupuestario, que pueda ser utilizada como herramienta.

**INDICACIONES:** MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA QUE A SU CRITERIO ES LA MÁS ACERTADA Y COMPLEMENTE CUANDO SEA NECESARIO.

**CUESTIONARIO**

1. ¿Determina la empresa objetivos o metas relacionadas con los ingresos?

SI  NO

2. ¿Diseñan acciones específicas para la consecución de los objetivos de la empresa?

SI  NO

3. ¿Expresan en términos monetarios los objetivos establecidos?

SI  NO

(Si su respuesta fue positiva pase a la pregunta 5)

4. ¿Por cuál de las siguientes razones no expresan en términos monetarios los objetivos?
- a) Desconocen los beneficios de hacerlo \_\_\_\_\_
  - b) No quieren incurrir en gastos adicionales \_\_\_\_\_
  - c) Es muy difícil su realización \_\_\_\_\_
  - d) No cuentan con una guía para su elaboración \_\_\_\_\_
  - e) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_
5. ¿Quién o quiénes son los responsables del control financiero de la empresa?
- a) Junta Directiva \_\_\_\_\_
  - b) Presidente \_\_\_\_\_
  - c) Gerente \_\_\_\_\_
  - d) Contador \_\_\_\_\_
6. ¿Con qué frecuencia se ejerce el control financiero?
- a) Diario \_\_\_\_\_
  - b) Semanal \_\_\_\_\_
  - c) Quincenal \_\_\_\_\_
  - d) Mensual \_\_\_\_\_
  - e) Trimestral \_\_\_\_\_
  - f) Semestral \_\_\_\_\_
  - g) Anual \_\_\_\_\_
7. ¿Cuáles de los siguientes tipos de control financiero se utilizan en la empresa?
- a) Contabilidad \_\_\_\_\_
  - b) Auditorias \_\_\_\_\_
  - c) Ninguno \_\_\_\_\_
  - d) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_
8. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos utilizan como mecanismo de control?
- a) Informes Contables \_\_\_\_\_
  - b) Informes Estadísticos \_\_\_\_\_
  - c) Informes Orales \_\_\_\_\_
  - d) Otros  
(Especifique): \_\_\_\_\_

9. ¿Qué período cubre dicho informe?

- a) Mensual \_\_\_\_
- b) Trimestral \_\_\_\_
- c) Semestral \_\_\_\_
- d) Anual \_\_\_\_

10. ¿Considera que la planeación y el control financiero constituyen una herramienta importante para el buen uso del recurso financiero?

SI  NO

11. ¿Se elabora algún tipo de presupuesto en la empresa?

SI  NO

**(Si su respuesta fue positiva pasar a la pregunta 13)**

12. ¿Qué limitante ha tenido para implementar los presupuestos en el desarrollo de las actividades de su empresa?

- a) Falta de conocimiento en el área \_\_\_\_
- b) Falta de tiempo para su elaboración \_\_\_\_
- c) Otros

(Especifique): \_\_\_\_\_

13. ¿Piensa que la elaboración de los presupuestos le permitiría alcanzar mayor control de los recursos financieros de la empresa?

SI  NO

14. ¿Considera que los presupuestos contribuyen a la toma de decisiones?

SI  NO

15. ¿Cree que un Sistema Presupuestario formal contribuiría a alcanzar con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa?

SI  NO

16. ¿Considera importante implementar un Sistema Presupuestario formal en la empresa?

SI  NO

17. ¿Está interesado en aplicar un Sistema Presupuestario en el desarrollo de las operaciones de la empresa?

SI  NO

RESUMEN DE ENTREVISTA

DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS A TRAVÉS DE MICROBUSES ACASEBI, S.A. DE C.V. RUTA 29-A DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. ¿Lleva contabilidad formal la empresa?  
Comentario: De acuerdo a lo expresado por el gerente de la entidad, si cuentan con contabilidad formal, que les facilita el registro oportuno de sus operaciones.
2. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿qué registros contables utilizan?  
Comentario: Expresa que utilizan los siguientes registros contables: Libro Diario, Libro Mayor, Libro de Compras, Libro de Ventas al consumidor final, Libro de ventas al contribuyente, Balance de comprobación, Estado de flujo de Efectivo, Estados Financieros.
3. ¿Se formulan presupuestos en la empresa de manera formal?  
Comentario: Expresa que en la entidad no se formulan Presupuestos.

**(Si su respuesta fue negativa pasar a la pregunta 9)**

4. ¿Cuáles de los siguientes presupuestos elaboran?
5. *¿Para qué periodo se elaboran los presupuestos en la empresa?*
6. ¿Cree que la elaboración de los presupuestos le permite alcanzar los objetivos propuestos?
7. ¿Considera que los presupuestos, contribuyen en la toma de decisiones?
8. ¿Qué limitante ha tenido para implementar los presupuestos en el desarrollo de las actividades de la empresa?

**Nota: Como no elaboran presupuestos las preguntas comprendidas del número 4 al 8 no las respondió.**

9. ¿Considera importante crear un Sistema Presupuestario Formal en la empresa?

Comentario: Expresa que es importante porque permitiría comparar lo ejecutado con lo planeado y serviría como un parámetro para la medir y evaluar la utilización de los recursos financieros.

**(Si su respuesta es positiva pasar a la pregunta 12)**

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

11. ¿Cuáles de las siguientes ventajas obtendría la empresa al crear un sistema presupuestario?

12. ¿Está interesado en aplicar un sistema presupuestario en el desarrollo de las operaciones de su empresa?

Comentario: Afirma que si está interesado en la implementación de un sistema presupuestario, ya que le permitirá evaluar el cumplimiento de los objetivos de la entidad y además administrar de manera eficiente los recursos financieros.

13. ¿En cuál de las siguientes áreas ha recibido Asesoría Administrativa?

Comentario: Expresa que ha recibido asesoría en las áreas de Planificación, Financiamiento, Préstamos bancarios, Análisis de Estados Financieros.

14. ¿Qué criterios utiliza para realizar las compras de mercadería?

Comentario: Afirma que se basan en los niveles de existencias, en la demanda del producto y en los precios que les ofrecen los proveedores.

15. ¿Cuáles son las condiciones de compra de mercadería?

Comentario: Manifiesta que las compras son efectuadas al crédito y al contado en ésta última se refiere a las compras de artículos pequeños.

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

Comentario: Expresa que las ventajas recibidas son: la facilidad de pago, la facilidad de incrementar crédito a los clientes y la disponibilidad de financiamiento en un mayor plazo.

17. ¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores por las compras al crédito?  
Comentario: Los plazos otorgados por sus proveedores son de menos de 30 días y de 30 a 60 días.
18. ¿Cuál es el período promedio de pago?  
Comentario: Expresa que el periodo promedio de pago es semanal y especifica que se realizan los días viernes.
19. ¿Cuáles son las ventajas que recibe por las compras al contado?  
Comentario: Expresa que al realizar las compras al contados la única ventaja que obtiene es la entrega inmediata del producto.
20. ¿Cuál es el método estadístico que utiliza para determinar las proyecciones de las ventas?  
Comentario: Afirma que se basa en las opiniones del personal de ventas.
21. ¿Cuál es la forma en que realiza las ventas de mercadería?  
Comentario: Expresa que las ventas son realizadas al crédito y al contado.
22. ¿En base a la pregunta anterior represente en porcentaje cuanto representa cada una de las opciones?  
Comentario: Afirma que los ingresos provenientes de las ventas el 70% corresponde al crédito y el 30% corresponde al contado.
23. ¿Cuál es el plazo que otorga a sus clientes por las ventas al crédito?  
Comentario: Expresa que el plazo otorgado es de un mes.
24. ¿Cuáles son las políticas utilizadas para las ventas al crédito?  
Comentario: Expresa que se le otorga descuento por pronto pago, (del subsidio, del sueldo o de las utilidades se les descuentan)
25. ¿Cuál es el período promedio de recuperación de las cuentas por cobrar?  
Comentario: Expresa que el periodo promedio de recuperación es mensual (cuando no pagan durante el mes, entonces se le cobra al cliente)

26. ¿Cuáles son las políticas utilizadas para la venta de contado?

Comentario: Se realiza un descuento por pronto pago.

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

Comentario: Se establece el precio de venta de acuerdo al margen de utilidad, también depende del producto si este es original o equivalente.

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

Comentario: Un factor externo a considerar para las ventas es la escasez del producto.

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

Comentario: El canal que la empresa utiliza es mayorista-detallista-consumidor final y todas las ventas se realizan en la empresa.

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

Comentario: Expresa que es de manera directa ya que toda venta se realiza en la empresa.

31. ¿Tiene acceso a préstamos financieros?

Comentario: Afirma que la empresa si tiene acceso a préstamos financieros.

32. ¿La empresa ha incurrido en algún préstamo bancario en los últimos años?

Comentario: Expresa que la empresa si ha incurrido en préstamo bancario ya que ella no cuenta con el efectivo para realizar las compras al contado. (Refiriéndose a las unidades de transporte)

33. ¿En qué tipo de gastos financieros incurre la empresa?

Comentario: Dicha empresa incurre en los siguientes gastos financieros: Intereses y comisiones.

34. ¿Desea realizar inversiones en activos no corrientes?

Comentario: La empresa no está interesada en invertir en activos no corrientes.



35. ¿Qué tipo de Activo No Corriente?

**Nota: Como la empresa no está interesada en invertir en activos no corrientes la pregunta número 35 no la respondió.**

36. ¿Para el desarrollo de sus actividades incurre en algún préstamo bancario?

Comentario: Afirma que si incurren en préstamos bancarios debido a que las unidades de transporte que adquieren son a precios elevados que la empresa no pueden cubrir al contado.

37. ¿Existe control sobre el inventario de mercadería?

Comentario: Expresa que la empresa si lleva un control en el inventario de la mercadería.

38. ¿Qué método para el control del inventario utiliza la empresa?

Comentario: El método que la empresa utiliza es el Costo Promedio.

39. ¿Qué política aplica para los niveles de existencia de productos?

Comentario: Expresa que se basan en: demanda y temporada, existencia del producto.

40. ¿Existe control sobre los recursos financieros de la empresa?

Comentario: Afirma si existe en la empresa un control sobre los recursos financieros.

41. ¿Qué tipo de control financiero realiza la empresa?

Comentario: La empresa realiza Auditorias, registro de ingresos y egresos, arqueos de caja y conciliaciones bancarias.

42. ¿Cuál es el periodo con que la empresa realiza el control financiero?

Comentario: El control financiero que la empresa realiza es diario, mensual y anual.

43. ¿Existe Planificación Formal de las actividades que realiza la empresa?

Comentario: Expresa que en la empresa no se realiza una planificación formal.

44. ¿Por qué no existe una planificación de las actividades?  
Comentario: expresa que por el tipo de empresa considera que no es necesaria la planificación formal.
45. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo la Planificación?  
Comentario: El encargado en la empresa de la planificación es el gerente general.
46. ¿Cuáles son los gastos de venta en que incurre la empresa?  
Comentario: Expresa que incurre en los siguientes: Sueldos al personal de ventas, aguinaldos a vendedores, vacaciones, combustible para vehículo de reparto, vigilancia, impuestos, alquileres. Energía, agua, teléfono, papelería y útiles, depreciación, lubricantes y mantenimiento.
47. ¿Cuáles son los gastos de Administración en que incurre la empresa?  
Comentario: La empresa incurre en los siguientes gastos de administración: sueldos al personal de oficina, prestaciones sociales, impuestos, pagos de energía, teléfono, agua, depreciaciones, papelería y útiles, seguros.
48. ¿Está dispuesto a recibir algún tipo de capacitación?  
Comentario: El entrevistado expresa estar interesado en recibir capacitación.
49. ¿En qué área está interesado capacitarse?  
Comentario: Expresa estar interesado en capacitarse en el área de la informática ya que considera que es necesario estar actualizado en esa área.

RESUMEN DE ENTREVISTA

DIRIGIDA AL CONTADOR DE LA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS A TRAVÉS DE MICROBUSES ACASEBI, S.A. DE C.V. RUTA 29-A DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. ¿Lleva Contabilidad Formal la empresa?  
Comentario: Manifiesta que la empresa, si cuenta con contabilidad formal, que facilita el registro oportuno de sus operaciones.
2. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿qué registros contables utilizan?  
Comentario: Expresa que utilizan los siguientes registros contables: Libro Diario, Libro Mayor, Libro de Compras, Libro de Ventas al consumidor final, Libro de ventas al contribuyente, Balance de comprobación, Estado de flujo de Efectivo, Estados Financieros y Actas.
3. ¿Se formulan presupuestos en la empresa de manera formal?  
Comentario: Expresa que en la empresa no se formulan presupuestos.

**(Si su respuesta es positiva pasar a la pregunta 5)**

4. ¿Qué limitante ha tenido para implementar los presupuestos en el desarrollo de las actividades de la empresa?  
Comentario: El entrevistado comento que porque en la empresa nunca se ha trabajado con presupuestos.
5. **¿Cuáles de los siguientes presupuestos elabora?**
6. **¿Para qué periodo se elaboran los presupuestos?**

**Nota: Como la empresa no elabora presupuestos las preguntas número 5 y 6 no las respondió.**

7. ¿Considera importante crear un Sistema Presupuestario Formal en la empresa?  
Comentario: Expresa que si es importante crear un Sistema Presupuestario Formal.
8. ¿Por qué no es importante contar con un Sistema Presupuestario Formal?  
Comentario: El entrevistado considera que al contar con un Sistema Presupuestario se incurriría en costos y gastos.
9. ¿Cuáles de los siguientes beneficios obtendría la empresa al crear un sistema presupuestario?  
Comentario: Expresa que beneficiaría a la empresa de la siguiente manera: Mediría la eficiencia en la toma de decisiones, contarían con un instrumento de supervisión y efectuarían comparaciones entre lo real y lo estimado.
10. ¿Cuáles son las condiciones de compra de mercadería?  
Comentario: El entrevistado manifiesta que las compras de mercadería se realizan al crédito.
11. ¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores por las compras al crédito?  
Comentario: Expresa que el plazo que les conceden los proveedores por las compras al crédito es de 30 días.
12. ¿Cuál es el período promedio de pago?  
Comentario: El entrevistado manifiesta que el periodo promedio de pago es semanal.
13. ¿Cuáles son las ventajas que recibe por las compras al contado?  
Comentario: Las ventajas que se reciben por las compras al contado son la entrega inmediata del producto y precios bajos.
14. ¿Cuál es la forma en que realiza las ventas de mercadería?  
Comentario: Las ventas de la mercadería se realizan al crédito y al contado.
15. ¿Cuál es el plazo que otorga a sus clientes por las ventas al crédito?  
Comentario: El plazo otorgado a los clientes por las ventas al crédito es menos de 30 días.

16. ¿Cuál es el período promedio de recuperación de las cuentas por cobrar?  
Comentario: El periodo promedio de recuperación de las cuentas por cobrar es mensual.
17. ¿Cuáles son las políticas utilizadas para la venta de contado?  
Comentario: La política utilizada en la empresa para la venta de contado es descuentos por pronto pago.
18. ¿Tiene la empresa acceso a préstamos financieros?  
Comentario: El entrevistado expresa que la empresa si tiene acceso a préstamos financieros.
19. ¿La empresa ha incurrido en algún préstamo bancario en los últimos años?  
Comentario: El entrevistado manifiesta que la empresa si ha incurrido en préstamo bancario en los últimos años.
20. ¿En qué tipo de gastos financieros incurre la empresa?  
Comentario: La empresa incurre en comisiones bancarias e intereses.
21. ¿Existe un control sobre el inventario de mercadería?  
Comentario: Expresa que la empresa si lleva un control en el inventario de la mercadería.
22. ¿Qué método para el control del inventario utiliza la empresa?  
Comentario: El método que la empresa utiliza es el Costo Promedio.
23. ¿Qué política aplica para los niveles de existencia de productos?  
Comentario: Expresa que se basa en el nivel de existencia de acuerdo a la cantidad del producto así realizan el pedido.
24. ¿Existe un control sobre los recursos financieros de la empresa?  
Comentario: Afirma si existe en la empresa un control sobre los recursos financieros.

25. ¿Qué tipo de control financiero realiza la empresa?  
Comentario: Expresa que se realizan arqueo de caja, conciliaciones bancarias, análisis de morosidad, auditorías, registro de ingresos y egresos.
26. ¿Cuál es el periodo con que la empresa realiza el control financiero?  
Comentario: El periodo en que la empresa realiza el control comprende en diario, mensual y anual.
27. ¿Cuáles son los gastos de venta en que incurre la empresa?  
Comentario: Expresa que incurre en los siguientes: Sueldos al personal de ventas, aguinaldos a vendedores, vacaciones, combustible para vehículo de reparto, vigilancia, impuestos, alquileres. Energía, agua, teléfono, papelería y útiles, depreciación, lubricantes y mantenimiento.
28. ¿Cuáles son los gastos de Administración en que incurre la empresa?  
Comentario: La empresa incurre en los siguientes gastos de administración: sueldos al personal de oficina, prestaciones sociales, impuestos, pagos de energía, teléfono, agua, depreciaciones, papelería y útiles, seguros.
29. ¿Está dispuesto a recibir algún tipo de capacitación?  
Comentario: El entrevistado manifiesta estar interesado en recibir capacitación.
30. ¿En qué área está interesado capacitarse?  
Comentario: El área en que desea capacitarse el entrevistado es en mercadeo.

**RESUMEN DE ENTREVISTA**

**DIRIGIDA AL JUNTA DIRECTIVA DE LA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS A TRAVÉS DE MICROBUSES ACASEBI, S.A. DE C.V. RUTA 29-A DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

1. ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa?  
Comentario: De los entrevistados toda la Junta directiva afirma conocer la estructura organizativa de la empresa.
2. ¿Cuál de los siguientes servicios ofrece la empresa?  
Comentario: Los entrevistados mencionaron los siguientes servicios: servicios de transporte público y para excursiones, servicio de taller, venta de lubricantes entre otros.
3. ¿Las actividades que realizan en la empresa son acorde a objetivos previamente establecidos?  
Comentario: Los entrevistados manifiestan que las actividades que se realizan si son acordes a los objetivos establecidos.
4. ¿En qué proporción lo realizado es acorde a lo establecido en los objetivos de la empresa?  
Comentario: De los entrevistados la mayoría considera que lo realizado es acorde en un rango del 100% y 75% y una minoría considera que es acorde en un rango de 25% y 50%.
5. ¿Quién es el responsable del diseño de los objetivos?  
Comentario: De los entrevistados una mayoría expresa que Junta directiva es la encargada y una minoría manifiesta que es el gerente general y el presidente.
6. ¿Cuál es la base para establecer los objetivos de la empresa?  
Comentario: Los entrevistados expresan que se basan en las propuestas de consultoría, antecedentes históricos y la experiencia de quien los establece.

7. ¿Diseñan acciones específicas para la consecución de los objetivos de la empresa?  
Comentario: Los entrevistados afirman que si diseñan acciones específicas para la consecución de los objetivos de la empresa.
8. ¿Quién es el responsable del diseño de las acciones específicas para el logro de los objetivos?  
Comentario: Los entrevistados expresaron que es Junta directiva la encargada del diseño de dichas acciones.
9. ¿En base a que establecen las acciones específicas para el logro de los objetivos?  
Comentario: Los entrevistados expresaron que se basan en la experiencia, antecedentes históricos y en propuestas de consultorías.
10. ¿En la empresa se establecen políticas como guías de acción para la toma de decisiones?  
Comentario: Los entrevistados afirmaron que si establecen políticas como guías de acción para la toma de decisiones.
11. ¿Quién es el responsable del diseño de las políticas de la empresa?  
Comentario: Los entrevistados expresaron que es Junta directiva la responsable del diseño de dichas políticas.
12. ¿Cuál es la base para el establecimiento de las políticas de la empresa?  
Comentario: Los entrevistados manifestaron que se basan en la capacidad instalada, experiencia, consultorías y antecedentes.
13. ¿Establecen procedimientos para la ejecución de las acciones diseñadas para la consecución de objetivos?  
Comentario: Los entrevistados afirman que si establecen dichos procedimientos.
14. ¿Quién es el responsable del diseño de los procedimientos para la ejecución de tareas en la empresa?  
  
Comentario: Los entrevistados expresaron que es Junta Directiva quien se encarga de dicho diseño.



15. ¿Cuál es la base para el establecimiento de los procedimientos?  
Comentario: Los entrevistados manifiestan que se basan en la experiencia, capacidad instalada y en antecedentes.
16. ¿Quién o quiénes son los responsables del control financiero de la empresa?  
Comentario: Los entrevistados expresaron que es el Gerente general el responsable del control financiero.
17. ¿Cuáles de los siguientes tipos de control se utilizan en la empresa?  
Comentario: Los entrevistados manifestaron que utilizan la contabilidad y auditorías.
18. ¿La base para el diseño de los mecanismos de control se basa en:  
Comentario: Los entrevistados expresaron que se basan en estándares establecidos, objetivos, resultados anteriores y la experiencia personal.
19. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos utilizan como mecanismo de control?  
Comentario: Los entrevistados manifiestan que utilizan los informes contables como mecanismo de control.
20. ¿Con que frecuencia ejerce el control?  
Comentario: Los entrevistados expresaron que el control se ejerce diario, mensual, trimestral y anual.
21. ¿Considera importante contar con un sistema presupuestario que ayude a la planeación y control de los recursos financieros?  
Comentario: Los entrevistados consideran que si es importante contar en la empresa con un sistema presupuestario.
22. ¿Qué ventajas recibiría la entidad al implementar un sistema presupuestario?  
Comentario: Los entrevistados manifiestan que las ventajas que recibirían con la implementación del sistema, serían: el comparar las situaciones reales con las estimadas, contribuiría al logro de los objetivos, tendrían mejor coordinación entre las áreas de la empresa y tendrían conocimiento de las necesidades de recursos financieros.

23. ¿Implementaría un sistema presupuestario en su empresa?

Comentario: Los entrevistados manifestaron que si lo implementarían y expresaron que las razones del por que lo harían es porque desean mejorar el control de los recursos financieros, desean ser más eficientes como empresa.

**TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS RECOPIADOS EN ENCUESTA.****CUESTIONARIO****Pregunta 1.**

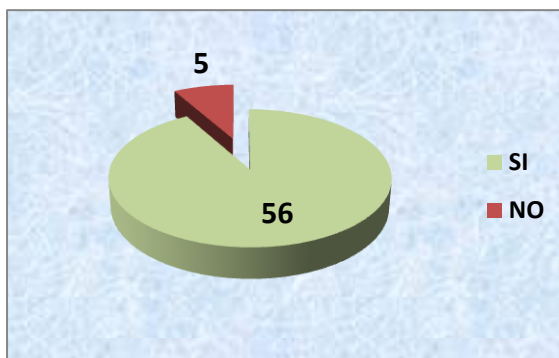
¿Determina la empresa objetivos o metas relacionadas con los ingresos?

- Objetivo: Investigar si la empresa planifica sus ingresos de manera que le permitan enfocar las operaciones y resultados para un determinado período.

**CUADRO 1**

	Fr	Fa
SI	56	92%
NO	5	8%
TOTAL	61	100%

Comentario: La empresa afirma que existe una planificación de los ingresos lo que proporciona una base para el control de éste, a pesar de lo anterior un porcentaje mínimo considera que no se establecen dichas metas.



**Pregunta 2.**

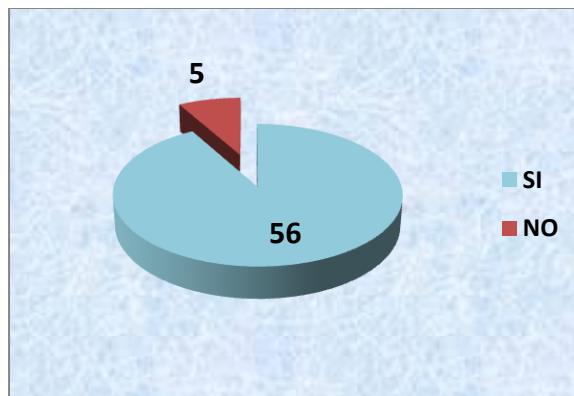
¿Diseñan acciones específicas para la consecución de los objetivos de la empresa?

- **Objetivo:** Conocer si la empresa diseña estrategias, cursos de acción o acciones específicas para alcanzar los objetivos establecidos.

**CUADRO 2**

	Fa	Fr
SI	56	92%
NO	5	8%
TOTAL	61	100%

Comentario: La empresa afirma diseñar cursos de acción lo que facilita la toma de decisiones y la encamina al logro de los objetivos establecidos.



**Pregunta 3.**

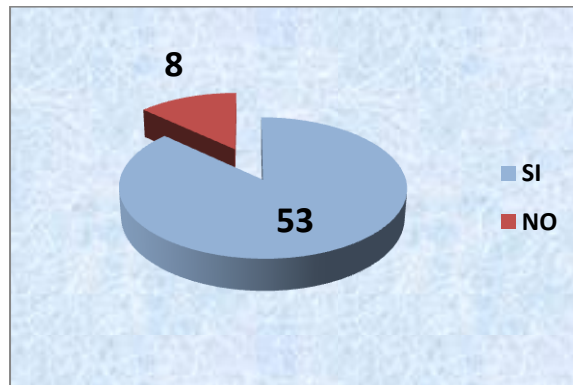
¿Expresan en términos monetarios los objetivos establecidos?

- Objetivos: Verificar si elaboran presupuestos.

**CUADRO 3**

	Fa	Fr
SI	53	87%
NO	8	13%
TOTALES	61	100%

Comentario: Los encuestados afirman expresar en términos monetarios los objetivos establecidos refiriéndose a los informes contables no a la realización de presupuestos.



#### Pregunta 4.

¿Por cuál de las siguientes razones no expresan en términos monetarios los objetivos?

- Objetivo: Conocer las limitantes principales por las que la empresa no elabora presupuestos.

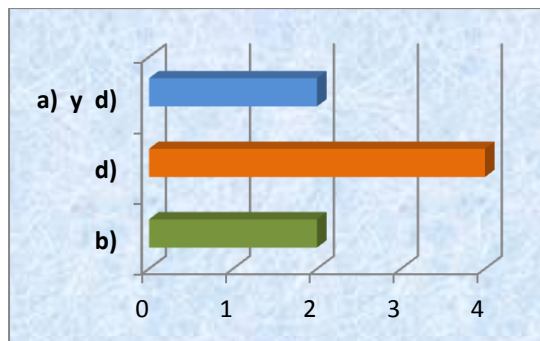
**CUADRO 4**

a) Desconocen los beneficios de hacerlo		
b) No quieren incurrir en gastos adicionales		
c) Es muy difícil su realización		
d) No cuentan con una guía para su elaboración		
e) Otros (Especifique)		

	Fa	Fr
b)	2	25%
d)	4	50%
a) y d)	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Nota:** El total de encuestados fue de 61 socios y los 8 que representa el cuadro son los que respondieron de forma negativa a la pregunta 3.

Comentario: Existen una minoría que manifiesta tener limitantes para la elaboración de presupuestos lo que denota la necesidad de contar con una herramienta administrativa.



### Pregunta 5.

¿Quién o quiénes son los responsables del control financiero de la empresa?

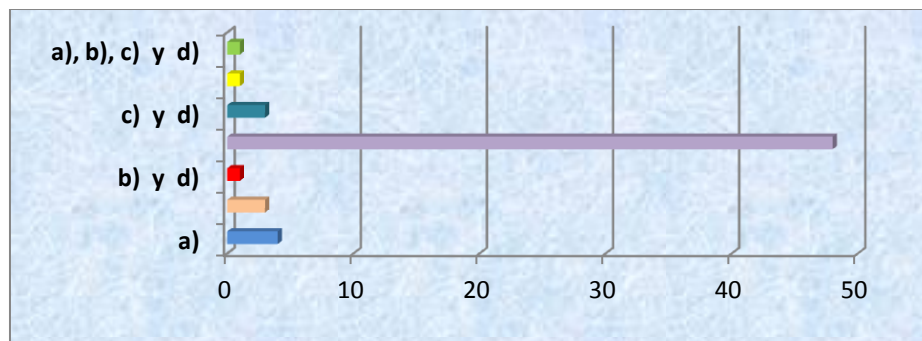
- **Objetivo:** Conocer en quien o quienes recae la responsabilidad de manejar el control financiero de la empresa.

**CUADRO 5**

a) Junta Directiva
b) Presidente
c) Gerente
d) Contador

	Fa	Fr
a)	4	7%
a) y c)	3	5%
b) y d)	1	2%
c)	48	79%
c) y d)	3	5%
d)	1	2%
a), b), c) y d)	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Comentario: La mayoría de los encuestados considera que la responsabilidad del control de los recursos financieros es realizada por el gerente general mientras que una minoría considera la alta dirección (presidente, junta directiva y gerente).



**Pregunta 6.**

¿Con que frecuencia se ejerce el control financiero?

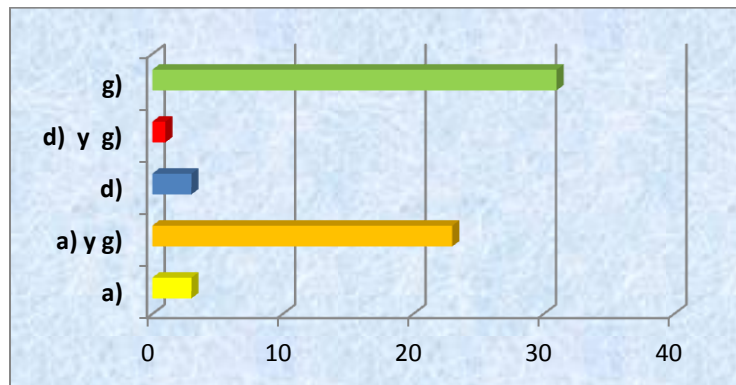
- Objetivo: Verificar la periodicidad la empresa realiza el control de los recursos financieros.

**CUADRO 6**

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

	Fa	Fr
a)	3	5%
a) y g)	23	38%
d)	3	5%
d) y g)	1	2%
g)	31	51%
TOTAL	61	100%

Comentario: La empresa realiza el control de los recursos financieros de manera constante lo que unido a los cursos de acción debe encaminar a la empresa al logro de los objetivos.





**Pregunta 7.**

¿Cuáles de los siguientes tipos de control financiero se utilizan en la empresa?

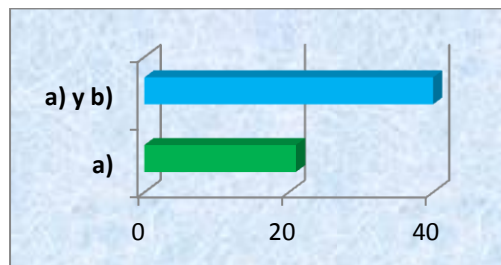
- Objetivo: Identificar el tipo de control financiero utilizado por la empresa.

**CUADRO 7**

a) Contabilidad
b) Auditorias
c) Ninguno
d) Otros: Especifique

	Fa	Fr
a)	21	34%
a) y b)	40	66%
<b>TOTAL</b>	61	100%

Comentario: La empresa utiliza dos tipos de control financiero lo que facilita a la empresa medir y evaluar los resultados reales.



**Pregunta 8.**

¿Cuáles de los siguientes instrumentos utilizan como mecanismo de control?

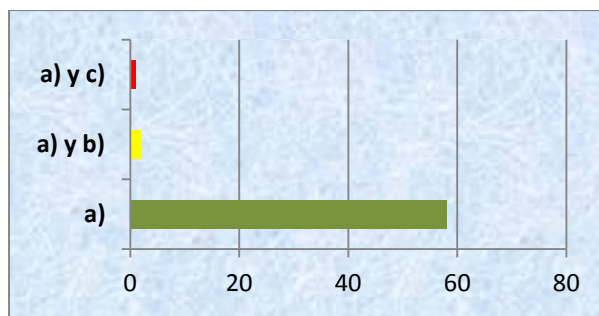
- **Objetivo:** Conocer los instrumentos utilizados por la empresa como mecanismo de control.

**CUADRO 8**

a) Informes Contables
b) Informes Estadísticos
c) Informes Orales
d) Otros: (Especifique)

	fa	fr
a)	58	95%
a) y b)	2	3%
a) y c)	1	2%
TOTAL	61	100%

Comentario: La empresa realiza un control financiero de tipo contable lo que permite mostrar a los representantes de la Junta General de accionistas una medición cuantitativa del desempeño.



**Pregunta 9.**

¿Qué periodo cubre dicho informe?

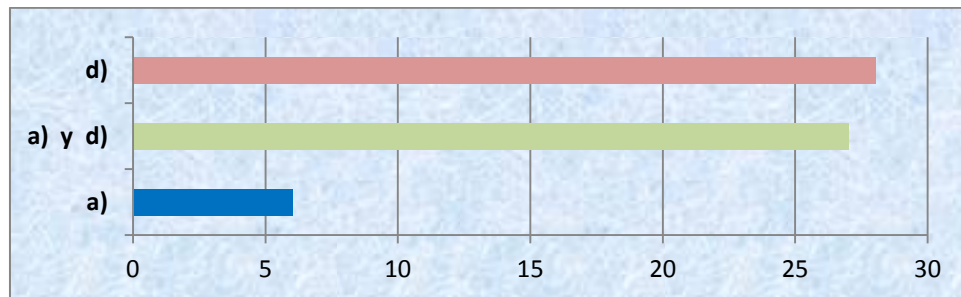
- **Objetivo:** Verificar la frecuencia de la presentación de dichos informes.

**CUADRO 9**

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

	fa	fr
a)	6	10%
a) y d)	27	44%
d)	28	46%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Comentario: La frecuencia de la presentación de los informes posibilita a los responsables de la toma de decisiones a planear, evaluar y controlar las operaciones.



**Pregunta 10.**

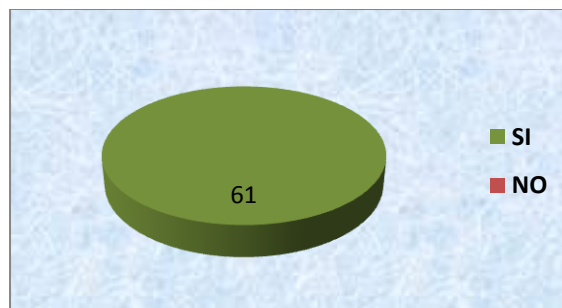
¿Considera que la Planeación y el Control financiero constituyen una herramienta importante para el buen uso del recurso financiero?

- **Objetivo:** Conocer la disposición de la empresa de adoptar un Sistema Presupuestario para la planeación y control de los recursos financieros.

**CUADRO 10**

	fa	fr
SI	61	100%
NO	0	0%
TOTAL	61	100%

Comentario: La planeación y el control es fundamental para el buen uso de los recursos financieros, ya que una buena planificación proporciona los lineamientos para la toma de decisiones operacionales lo que conlleva a una mejor comparación del desempeño real de lo planificado.



**Pregunta 11.**

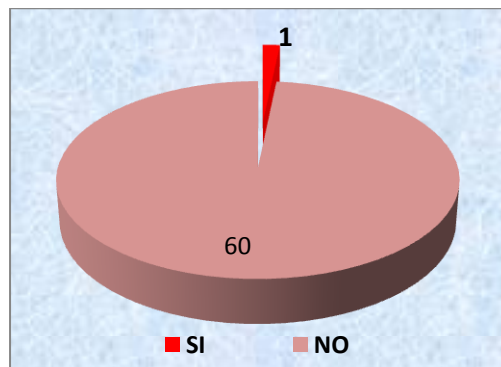
¿Se elabora algún tipo de presupuesto en la empresa?

- **Objetivos:** Investigar si la empresa elabora algún tipo de plan cuantitativo.

**CUADRO 11**

	fa	fr
SI	1	2%
NO	60	98%
<b>TOTAL</b>	61	100%

Comentario: En su mayoría los encuestados expresan no elaborar presupuestos, lo que muestra la ausencia de un instrumento de planeación fundamental.



**Pregunta 12.**

¿Qué limitante ha tenido para implementar los presupuestos en el desarrollo de las actividades de la empresa?

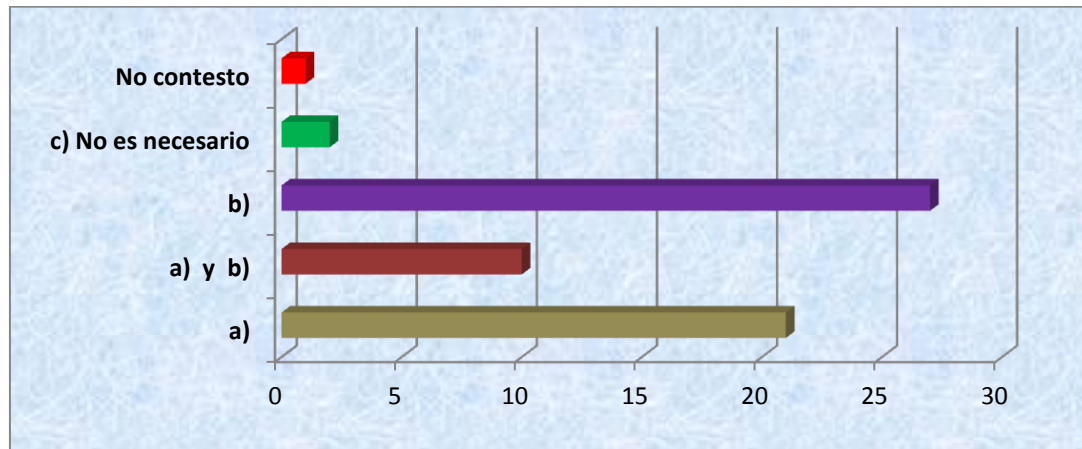
- **Objetivo:** Conocer las causas que han incidido para la no utilización de presupuestos en la empresa.

**CUADRO 12**

a) Falta de conocimiento en el área
b) Falta de tiempo para su elaboración
c) Otros: (Especifique)

	fa	fr
a)	21	34%
a) y b)	10	16%
b)	27	44%
c) No es necesario	2	3%
No contesto	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Comentario: De acuerdo con los resultados obtenidos en su mayoría consideran como limitantes para la implementación la falta de conocimiento en el área y falta de tiempo, lo que muestra la necesidad de capacitación del personal para la elaboración de presupuestos.



**Pregunta 13.**

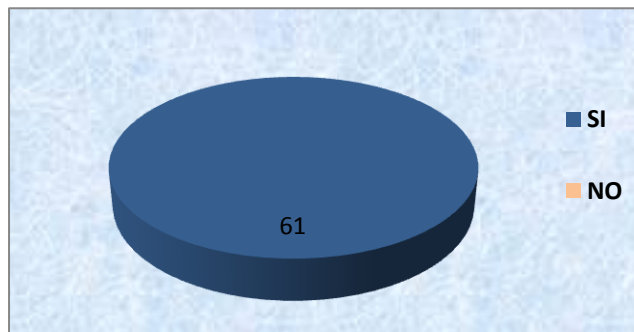
¿Piensa que la elaboración de los presupuestos le permitiría alcanzar mayor control de los recursos financieros de la empresa?

- **Objetivo:** Investigar si la empresa considera que los presupuestos le permitirían alcanzar un mayor control de los recursos financieros.

**CUADRO 13**

	fa	fr
SI	61	100%
NO	0	0%
TOTAL	61	100%

Comentario: En su totalidad los encuestados consideran que los presupuestos permitirán alcanzar mayor control de los recursos financieros lo que muestra la necesidad de contar con una herramienta que le permita medir los resultados.



**Pregunta 14.**

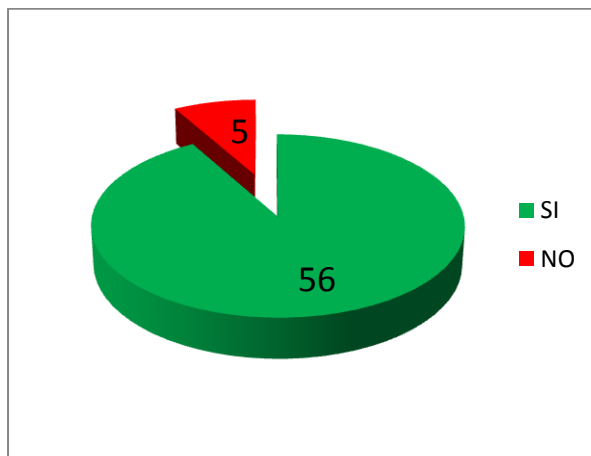
¿Considera que los presupuestos contribuyen a la toma de decisiones?

- **Objetivo:** Investigar si las proyecciones ayudan a la toma de decisiones en la empresa.

**CUADRO 14**

	fa	fr
SI	56	92%
NO	5	8%
TOTAL	61	100%

Comentario: Los presupuestos contribuyen a la toma de decisiones puesto que es un instrumento de planeación que permite a la empresa realizar por adelantado una recopilación numérica de sus expectativas.





**Pregunta 15.**

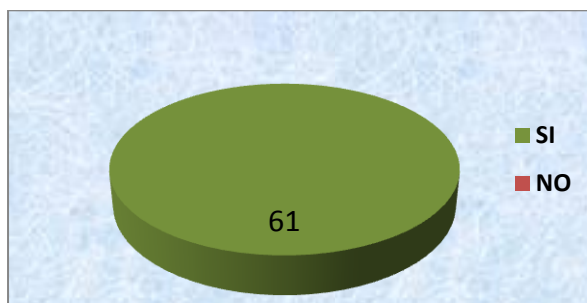
¿Cree que un Sistema Presupuestario Formal contribuiría a alcanzar con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa?

- **Objetivo:** Conocer si la empresa considera que un Sistema Presupuestario ayudaría al logro de los objetivos establecidos en la empresa.

**CUADRO 15**

	fa	Fr
SI	61	100%
NO	0	0%
TOTAL	61	100%

Comentario: En su totalidad los encuestados consideran que un Sistema Presupuestario contribuiría ya que el uso de este permite la comparación de situaciones reales con lo estimado admitiendo los ajustes por variaciones y permite una coordinación entre las áreas de la empresa.



**Pregunta 16.**

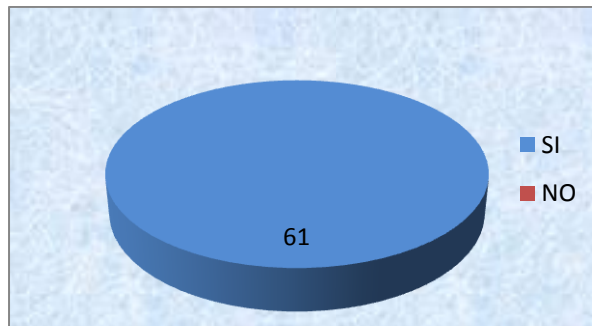
¿Considera importante implementar un Sistema Presupuestario formal en la empresa?

- **Objetivo:** Conocer la opinión de la empresa en relación a la puesta en marcha del Sistema Presupuestario.

**CUADRO 16**

	fa	fr
SI	61	100%
NO	0	0%
TOTAL	61	100%

Comentario: Los encuestados afirma la importancia de la implementación de un Sistema Presupuestario formal ya que facilitaría a la empresa en la realización de proyecciones.



**Pregunta 17.**

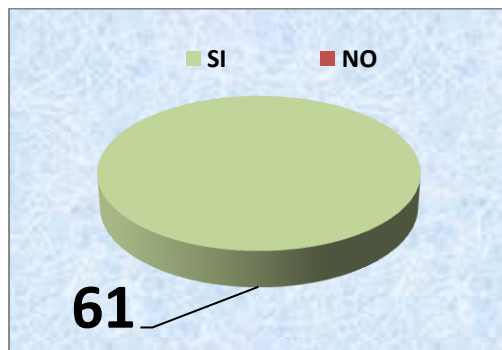
¿Está interesado en aplicar un Sistema Presupuestario en el desarrollo de las operaciones de la empresa?

- Objetivo: Conocer si la empresa tiene la disponibilidad de implementar un Sistema Presupuestario.

**CUADRO 17**

	fa	Fr
SI	61	100%
NO	0	0%
TOTAL	61	100%

Comentario: Existe la disponibilidad de aplicar un sistema presupuestario lo que beneficiara a la empresa con un mayor control de los recursos financieros.




**ANEXO 9**

<b>ACASEBI, S.A. DE C.V.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADO PERIODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010</b>		
(Cifras expresadas en dolares de Estados Unidos de america)		
VENTAS		748,430.04
MENOS		
COSTO DE VENTAS		96,431.73
INVENTARIO INICIAL	79,438.12	
+ COMPRAS	97,236.84	
- INVENTARIO FINAL	<u>80,243.23</u>	
COSTO DE TRASPORTE		552,930.58
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u>99,067.73</u>
MAS		
OTROS INGRESOS GRAVABLES		26,563.08
OTROS INGRESOS NO GRAVABLES (SUBSIDIO COMBUSTIBLE)		<u>60,000.00</u>
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN		185,630.81
MENOS		
GASTOS DE OPERACIÓN		184,081.35
GASTOS DE VENTA	112,392.22	
GASTOS DE ADMINISTRACION	71,689.13	
MENOS		
GASTOS NO DE OPERACIÓN		39,116.94
GASTOS FINANCIEROS	30,716.94	
GASTOS NO DEDUCIBLES      INDEMNIZACION PAG	<u>8,400.00</u>	
PERDIDA ANTES DEL IMPUESTO Y RESERVAS		<u>-37,567.48</u>
MENOS		
RESERVA LEGAL (7%)		0.00
IMPUESTO SOBRE RENTA		0.00
PERDIDA DEL PRESENTE EJERCICIO		<u>-37,567.48</u>

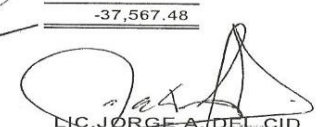
  



JOSE LUIS REYES  
PRESIDENTE  
ACASEBI, S.A. de C.V.  
TEL.: 294-8222



OMAR GARCIA MAURICIO  
CONTADOR GENERAL...  
OMAR GARCIA MAURICIO  
Contador Público Certificado  
Folio 327  
Registro 1316  
República de El Salvador



LIC. JORGE A. DEL CID  
AUDITOR EXTERNO #2840

INSCRIPCIÓN  
No. 2840

**ANEXO 10**

**ACASEBI S.A. DE C.V.**

**BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE 2010**  
(Cifras expresadas en dolares de Estados Unidos de america)

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>	
<b>CIRCULANTE</b>		<b>130,099.59</b>	<b>CIRCULANTE</b>	<b>43,342.78</b>
CAJA Y BANCOS (Nota 3)	20,698.30		CTAS POR PAGAR S/GTIA (Nota7)	37,528.83
CUENTAS POR COBRAR S/GTIA (Nota 4)	16,649.21		RETENCIONES LEGALES	1,850.86
PAGO A CUENTA	11602.22		IMPUESTOS POR PAGAR	2,671.78
INVENTARIOS (Nota 5)	80,243.23		DIVIDENDOS POR PAGAR	510.09
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO	<u>906.63</u>		PROVISIONES	<u>781.22</u>
<b>NO CIRCULANTE (Nota 6)</b>		<b>463,530.09</b>	<b>NO CIRCULANTE</b>	<b>191,436.96</b>
BIENES NO DEPRECIABLES	83,179.45		PRESTAMO LARGO PLAZO C/GTIA	182,222.32
TERRENOS	<u>83,179.45</u>		PROVISION OBLIGACION LABORAL	<u>9,214.64</u>
BIENES DEPRECIABLES			<b>PATRIMONIO</b>	<b>358,849.94</b>
EDIFICIOS	48,471.90	28,853.61	CAPITAL SOCIAL	360,685.71
DEPRECIACION	-19,618.29		Capital Social Minimo	18,000.00
INSTALACIONES	20,749.79	13,601.70	Capital Social Variable	<u>342,685.71</u>
DEPRECIACION	-7,148.09		RESERVA LEGAL	12,232.47
MOBILIARIO Y MAQUINARIA	50,348.89	5,059.91	PERDIDA DEL PRESENTE EJERCICIO	-37,567.48
DEPRECIACION	-45,288.98		UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	<u>23,499.24</u>
UNIDADES DE TRANSPORTE	1207,839.36	302,834.52		
DEPRECIACION	<u>-905,004.84</u>			
ACTIVOS INTANGIBLES		<u>30,000.90</u>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b><u>593,629.68</u></b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>593,629.68</u></b>

*[Signature]*  
JOSE LUIS REYES  
PRESIDENTE


*[Signature]*  
OMAR GARCIA MAURICIO  
CONTADOR GENERAL  
OMAR GARCIA MAURICIO  
Contador Publico Certificado  
Folio 327  
Registro 1318  
Republica de El Salvador

*[Signature]*  
LIC. JORGE ALBERTO DEL CID  
AUDITOR EXTERNO # 2840  
INSCRIPCION  
No. 2840

ACASEBI, S.A. DE C.V.

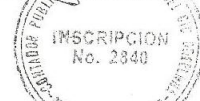
ESTADO DE RESULTADO PERIODO DEL 01 ENERO AL 31 DIC 2009  
(Cifras expresadas en dolares de Estados Unidos de america)

VENTAS		765.604,28
MENOS		
COSTO DE VENTAS		89.206,05
INVENTARIO INICIAL	69.615,78	
+ COMPRAS	99.028,39	
- INVENTARIO FINAL	<u>79.438,12</u>	
COSTO DE TRASPORTE		544.639,45
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u>131.758,78</u>
MAS		
OTROS INGRESOS GRAVABLES		38.642,21
OTROS INGRESOS NO GRAVABLES (SUBSIDIO COMBUSTIBLE)		<u>80.100,00</u>
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN		250.500,99
MENOS		
GASTOS DE OPERACIÓN		176.045,85
GASTOS DE VENTA	104.031,87	
GASTOS DE ADMINISTRACION	72.013,98	
MENOS		
GASTOS NO DE OPERACIÓN		43.559,23
GASTOS FINANCIEROS	31.559,23	
GASTOS NO DEDUCIBLES	INDEMNIZACION PAG \$16589,45	<u>12.000,00</u>
UTILIDAD A/ DEL IMPUESTO Y RESERVAS		<u>30.895,91</u>
MENOS		
RESERVA LEGAL (7%)		1.966,83
IMPUESTO SOBRE RENTA		5.429,84
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO		<u><u>23.499,24</u></u>

  
JOSE LUIS REYES  
PRESIDENTE

  
OMAR GARCIA MAURICIO  
CONTADOR GENERAL

  
LIC. JORGE A. DEL CID  
AUDITOR EXTERNO #2840



ACASEBI S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE 2009

(Cifras expresadas en dolares de Estados Unidos de america)

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>	
<b>CIRCULANTE</b>		193.366,28	<b>CIRCULANTE</b>	46.834,92
CAJA Y BANCOS (Nota 3)	82.187,23		CTAS POR PAGAR S/GTIA (Nota7)	40.207,06
CUENTAS POR COBRAR S/GTIA (Nota 4)	31.697,25		RETENCIONES LEGALES	2.707,55
INVENTARIOS (Nota 5)	79.438,12		IMPUESTOS POR PAGAR	2.749,12
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO	<u>43,68</u>		DIVIDENDOS POR PAGAR	383,48
			PROVISIONES	<u>787,71</u>
<b>NO CIRCULANTE (Nota 6)</b>		520.948,82	<b>NO CIRCULANTE</b>	<u>254.662,42</u>
BIENES NO DEPRECIABLES	83.179,45		PRESTAMO LARGO PLAZO C/GTIA	245.232,44
TERRENOS	<u>83.179,45</u>		PROVISION OBLIGACION LABORAL	<u>9.429,98</u>
BIENES DEPRECIABLES			<b>PATRIMONIO</b>	412.817,76
EDIFICIOS	48.471,90	31.332,81	CAPITAL SOCIAL	360.685,71
DEPRECIACION	-17.139,09		Capital Social Minimo	18.000,00
INSTALACIONES	8.161,12	3.903,08	Capital Social Variable	<u>342.685,71</u>
DEPRECIACION	-4.258,04		RESERVA LEGAL	12.232,47
MOBILIARIO Y MAQUINARIA	48.042,17	6.139,85	UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	23.499,24
DEPRECIACION	-41.902,32		UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	<u>16.400,34</u>
UNIDADES DE TRANSPORTE	1.194.138,51	366.393,63		
DEPRECIACION	<u>-827.744,88</u>			
ACTIVOS INTANGIBLES		<u>30.000,00</u>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u><u>714.315,10</u></u>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<u><u>714.315,10</u></u>

JOSE LUIS REYES  
PRESIDENTE

OMAR GARCIA MAURICIO  
CONTADOR GENERAL

LIC. JORGE ALBERTO DEL CID  
AUDITOR EXTERNO # 2840



ACASEBI, S.A. DE C.V.

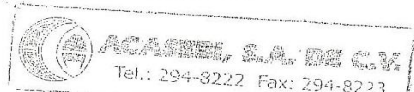
ESTADO DE RESULTADO PERIODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2008  
(Cifras expresadas en dolares de Estados Unidos de america)

VENTAS		763.879,78
MENOS		
COSTO DE VENTAS		75.882,21
INVENTARIO INICIAL	71.150,79	
+ COMPRAS	74.347,20	
- INVENTARIO FINAL	<u>69.615,78</u>	
COSTO DE TRASPORTE		570.785,20
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u>117.212,37</u>
MAS		
OTROS INGRESOS GRAVABLES		36.600,35
OTROS INGRESOS NO GRAVABLES (SUBSIDIO COMBUSTIBLE)		<u>54.599,80</u>
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN		208.412,52
MENOS		
GASTOS DE OPERACIÓN		175.643,01
GASTOS DE VENTA	106.789,05	
GASTOS DE ADMINISTRACION	68.853,96	
MENOS		
GASTOS NO DE OPERACIÓN		9.668,32
GASTOS FINANCIEROS	1.268,32	
GASTOS NO DEDUCIBLES (Pasivo Laboral pagado \$ 8,177,21)	<u>8.400,00</u>	
UTILIDAD A/ DEL IMPUESTO Y RESERVAS		<u>23.101,19</u>
MENOS		
RESERVA LEGAL (7% proporcional a los ing. gravados)		1.617,08
IMPUESTO SOBRE RENTA (25% proporcional a los ing. Gravados)		5.083,77
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO		<u>16.400,34</u>

*Jose Luis Reyes*  
JOSE LUIS REYES  
PRESIDENTE

*Omar Garcia Mauricio*  
OMAR GARCIA MAURICIO  
CONTADOR GENERAL

*Lic. Jorge A. Del CID*  
LIC. JORGE A. DEL CID  
AUDITOR EXTERNO #2840





ACASEBI S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE 2008

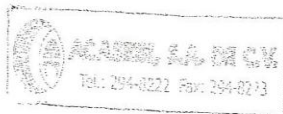
(Cifras expresadas en dolares de Estados Unidos de america)

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>	
<b>CIRCULANTE</b>		202.600,61	<b>CIRCULANTE</b>	
CAJA Y BANCOS (Nota 3)	50.555,81			36.889,87
CUENTAS POR COBRAR SIGTIA (Nota 4)	81.441,47		CTAS POR PAGAR SIGTIA (Nota7)	27.524,42
INVENTARIOS (Nota 5)	69.615,78		RETENCIONES LEGALES	1.759,17
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO	<u>987,55</u>		IMPUESTOS POR PAGAR	2.674,75
			PREST.C/P SIGTIA REAL	3.986,80
			DIVIDENDOS POR PAGAR	179,78
			PROVISIONES	<u>764,95</u>
<b>NO CIRCULANTE (Nota 6)</b>		254.486,64	<b>NO CIRCULANTE</b>	<u>17.619,43</u>
BIENES NO DEPRECIABLES	83.179,45		PRESTAMO LARGO PLAZO CIGTIA	0,00
TERRENOS	<u>83.179,45</u>		PROVISION OBLIGACION LABORAL	<u>17.619,43</u>
BIENES DEPRECIABLES			<b>PATRIMONIO</b>	<u>402.577,95</u>
EDIFICIOS	48.471,90	32.581,44	CAPITAL SOCIAL	360.685,71
DEPRECIACION	-15.890,46		Capital Social Minimo	18.000,00
MOBILIARIO Y MAQUINARIA	48.507,61	8.550,30	Capital Social Variable	<u>342.685,71</u>
DEPRECIACION	-39.957,31			
UNIDADES DE TRANSPORTE	807.838,53	106.175,45	RESERVA LEGAL	10.265,64
DEPRECIACION	<u>-701.663,08</u>			
ACTIVOS INTANGIBLES		<u>24.000,00</u>	UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	16.400,34
			UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	<u>15.226,26</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u><u>457.087,25</u></u>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<u><u>457.087,25</u></u>

JOSE LUIS REYES  
PRESIDENTE

OMAR GARCIA MAURICIO  
CONTADOR GENERAL

LIC. JORGE ALBERTO DEL CID  
AUDITOR EXTERNO # 2840



**ACASEBI, S.A. DE C.V.**

**ESTADO DE RESULTADO PERIODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2007**

(Cifras expresadas en dolares de Estados Unidos de america)

<b>VENTAS</b>		<b>754.118,23</b>
<b>MENOS</b>		
COSTO DE VENTAS		67.973,64
INVENTARIO INICIAL	48.499,11	
+ COMPRAS	69.256,12	
- INVENTARIO FINAL	<u>49.781,59</u>	
COSTO DE TRASPORTE		522.152,88
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b><u>163.991,71</u></b>
<b>MAS</b>		
OTROS INGRESOS GRAVABLES		28.960,63
OTROS INGRESOS NO GRAVABLES (SUBSIDIO COMBUSTIBLE)		<u>3.000,00</u>
<b>UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN</b>		<b>195.952,34</b>
<b>MENOS</b>		
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		159.090,82
GASTOS DE VENTA	89.659,34	
GASTOS DE ADMINISTRACION	69.431,48	
<b>MENOS</b>		
<b>GASTOS NO DE OPERACIÓN</b>		15.125,69
GASTOS FINANCIEROS	8.592,89	
GASTOS NO DEDUCIBLES (Pasivo Laboral pagado \$3,164,89)	<u>6.532,80</u>	
<b>UTILIDAD A/ DEL IMPUESTO Y RESERVAS</b>		<b><u>21.735,83</u></b>
<b>MENOS</b>		
RESERVA LEGAL		1.311,51
IMPUESTO SOBRE RENTA		5.198,06
<b>UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO</b>		<b><u>15.226,26</u></b>

*Jose Luis Reyes*  
**JOSE LUIS REYES**  
 PRESIDENTE

*Omar Garcia Mauricio*  
**OMAR GARCIA MAURICIO**  
 CONTADOR GENERAL

*Lic. Jorge A. Del Cid*  
**LIC. JORGE A. DEL CID**  
 AUDITOR EXTERNO #2840

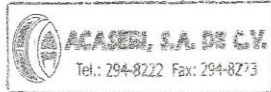



ACASEBI S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE 2007  
(Cifras expresadas en dolares de Estados Unidos de america)

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>	
<b>CIRCULANTE</b>		<b>119.210,58</b>	<b>CIRCULANTE</b>	<b>37.516,51</b>
CAJA Y BANCOS (Nota 3)	30.112,93		CTAS POR PAGAR S/IGTIA (Nota7)	30.334,13
CUENTAS POR COBRAR S/IGTIA (Nota 4)	38.475,45		RETENCIONES LEGALES	1.496,21
INVENTARIOS (Nota 5)	49.766,68		PREST.C/P S/IGTIA REAL	3.986,80
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO	<u>855,52</u>		DIVIDENDOS POR PAGAR	607,96
			PROVISIONES	<u>1.091,39</u>
<b>NO CIRCULANTE (Nota 6)</b>		<b>355.561,32</b>	<b>NO CIRCULANTE</b>	<u>28.601,12</u>
BIENES NO DEPRECIABLES	83.179,45		PRESTAMO LARGO PLAZO C/IGTIA	11.204,48
TERRENOS	<u>63.179,45</u>		PROVISION OBLIGACION LABORAL	<u>17.396,64</u>
BIENES DEPRECIABLES			<b>PATRIMONIO</b>	<b>408.654,27</b>
EDIFICIOS	45.480,23	33.162,72	CAPITAL SOCIAL	360.685,71
DEPRECIACION	-12.317,51		Capital Social Minimo	18.000,00
MOBILIARIO Y MAQUINARIA	45.684,06	8.248,76	Capital Social Variable	<u>342.685,71</u>
DEPRECIACION	-37.435,32			
UNIDADES DE TRANSPORTE	807.838,53	215.970,39	RESERVA LEGAL	8.648,56
DEPRECIACION	<u>-591.868,14</u>			
ACTIVOS INTANGIBLES		<u>15.000,00</u>	UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	15.226,26
			UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	<u>24.093,74</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u><u>474.771,90</u></u>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<u><u>474.771,90</u></u>

  
JOSE LUIS REYES  
PRESIDENTE



  
OMAR GARCIA MAURICIO  
CONTADOR GENERAL

  
LIC. JORGE ALBERTO DEL CID  
AUDITOR EXTERNO # 2640



ACASEBI, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADO PERIODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2006

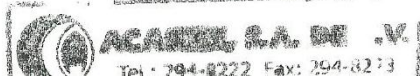
(Cifras expresadas en dolares de Estados Unidos de america)

VENTAS		711,109.79
MENOS		
COSTO DE VENTAS		57,970.14
INVENTARIO INICIAL	29,832.23	
+ COMPRAS	66,658.61	
- INVENTARIO FINAL	<u>38,520.70</u>	
COSTO DE TRASPORTE		488,773.29
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u>164,366.36</u>
MAS		
OTROS INGRESOS GRAVABLES		28,072.00
OTROS INGRESOS NO GRAVABLES		<u>12,150.00</u>
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN		<u>204,588.36</u>
MENOS		
GASTOS DE OPERACIÓN		147,586.09
GASTOS DE VENTA	86,110.88	
GASTOS DE ADMINISTRACION	61,475.21	
MENOS		
GASTOS NO DE OPERACIÓN		24,472.60
GASTOS FINANCIEROS	17,939.80	
GASTOS NO DEDUCIBLES	<u>6,532.80</u>	
UTILIDAD A/ DEL IMPUESTO Y RESERVAS		<u>32,529.67</u>
MENOS		
RESERVA LEGAL		2,277.08
IMPUESTO SOBRE RENTA		6,158.85
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO		<u><u>24,093.74</u></u>

  
JOSE LUIS REYES  
PRESIDENTE

  
OMAR GARCIA MAURICIO  
CONTADOR GENERAL

LIC. JORGE A. DEL CID  
AUDITOR EXTERNO #2840



ACASEBI S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2006

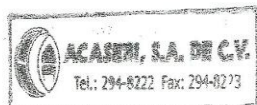
(Cifras expresadas en dolares del los Estados Unidos)

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>	
<b>CIRCULANTE</b>		<b>121.955,44</b>	<b>CIRCULANTE</b>	<b>44.095,80</b>
CAJA Y BANCOS (Nota 3)	14.507,80		CTAS POR PAGAR S/GTIA (Nota7)	36.898,36
CUENTAS POR COBRAR S/GTIA	13.525,02		RETENCIONES LEGALES	203,82
PAGO A CUENTA	4.928,84		PREST.C/P S/GTIA REAL	3.450,99
CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS (Nota 6)	49.910,19		ANTICIPO ACCIONES	535,81
INVENTARIOS (Nota 4)	38.520,70		DIVIDENDOS POR PAGAR	202,65
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO	<u>562,89</u>		IMPUESTOS POR PAGAR	2.277,56
			PROVISIONES	<u>526,61</u>
<b>NO CIRCULANTE (Nota 5)</b>		<b>496.451,77</b>	<b>NO CIRCULANTE</b>	<b>162.339,50</b>
BIENES NO DEPRECIABLES	83.179,45		PRESTAMO LARGO PLAZO C/GTIA	148.310,77
TERRENOS	<u>83.179,45</u>		PROVISION OBLIGACION LABORAL	<u>14.028,73</u>
BIENES DEPRECIABLES			<b>PATRIMONIO</b>	<b>411.971,91</b>
EDIFICIOS	45.480,23	35.436,72	CAPITAL SOCIAL	360.685,71
DEPRECIACION	-10.043,51		Capital Social Minimo	18.000,00
MOBILIARIO Y MAQUINARIA	43.801,89	11.737,17	Capital Social Variable	<u>342.685,71</u>
DEPRECIACION	-31.864,72		RESERVA LEGAL	7.337,05
UNIDADES DE TRANSPORTE	807.838,53	351.098,43	UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	24.093,74
DEPRECIACION	<u>-456.740,10</u>		UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	<u>19.855,41</u>
ACTIVOS INTANGIBLES	<u>15.000,00</u>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b><u>618.407,21</u></b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>618.407,21</u></b>

*Jose Luis Reyes*  
 JOSE LUIS REYES  
 PRESIDENTE

*Omar Garcia Mauricio*  
 OMAR GARCIA MAURICIO  
 CONTADOR GENERAL

*Lic. Jorge Alberto del CID*  
 LIC. JORGE ALBERTO DEL CID  
 AUDITOR EXTERNO # 2840  
 No. 2840



## **Notas a los Estados Financieros del Ejercicio de 2010.**

### **Nota No. 1 Finalidad**

La Sociedad ACASEBI, S. A. de C.V., se constituyo por medio de Escritura Publica, en la ciudad de San Salvador, a las nueve horas del día diecinueve de enero del año de 2002, ante los oficios del notario José Ernesto Bernabé Elías e inscrita el día 28 de enero del año antes mencionado en el Registro de Comercio al Numero 40 del Libro 1677 del Registro de Sociedades, del folio 287 al folio 316.

Siendo su finalidad económica principal prestación de servicio de transporte colectivo publico de pasajero Urbano e interurbano, realizar viajes expresos dentro y fuera del país.

### **Nota No. 2 Políticas Contables**

#### **A) Registro**

Los ingresos son registrados totalmente, todas las ventas al contado y al crédito la venta de repuestos y accesorios para vehículos y se registran en la fecha en que se realizan.

Para determinar el Costo de ventas, las compras se registran en la cuenta de Inventario, y al final del año se realizan liquidaciones basándose en el Inventario final y el contable. Los de operación, se aplican según se incurren en el periodo de acuerdo al principio de realización.

#### **B) Inventario**

Los inventarios se valúan al costo de adquisición al valor del Inventario final al 31 de diciembre de 2010 es de **\$80,243.23** es con el cual inicio sus operaciones al 01/01/2011, porque la empresa utiliza el sistema de control de inventario permanente mensualmente efectúa ajustes.

#### **C) Depreciación**

La empresa utiliza para depreciar los activos fijos el método de Línea Recta y aplica los porcentajes mínimos contemplados en la Ley de Renta.

### **Nota No. 3 Caja y Bancos**

El saldo de Caja y Bancos al 31 de diciembre de 2010, se encuentra conformado por los saldos de Caja chica, y Banco, expresados en dólares de U.S.A., siendo el saldo de:

	<b>Año 2010</b>
	<u>\$20,698.30</u>
<b>Total</b>	<u><b>\$20,698.30</b></u>

### **Nota No.4 Cuentas por Cobrar sin Garantía Real**

El saldo al 31 de diciembre de 2010, según el Balance General fue de \$16,649.21, conformado por saldos que se detallan a continuación así:

	<b>Año 2010</b>
	<u>\$16,649.21</u>
<b>Total</b>	<u><u>\$16,649.21</u></u>

**Nota No. 5 Inventario**

La empresa valoriza su inventario mediante el método al costo de adquisición, debido a que es una empresa comercial y de servicio solo cuenta con productos para la venta al 31/12/ el saldo es expresado en dólares de U.S.A. del Inventario del cual esta conformado de la siguiente manera así:

Existencia de repuestos y accesorios para vehículos automotores por el valor de así :

	<b>Año 2010</b>
	<u>\$80,243.23</u>
<b>Total</b>	<u><u>\$80,243.23</u></u>

**Nota: 6 Activo Fijo- Depreciación**

El saldo de esta cuenta es expresado en dólares de U.S.A. conformado de la siguiente manera:

<b>Cuenta</b>	<b>Año 2010</b>
Mobiliario y Maquinaria (Neto)	\$ 5,059.91
Equipo de Transporte (Neto)	\$302,834.52
Edificios(Neto)	\$ 28,853.61
Instalaciones (Neto)	<u>\$ 13,601.70</u>
	<u><u>\$350,349.74</u></u>

EL método aplicado para determinar la cuota de depreciación a reclamarse del activo fijo, es reglamentada en la Ley del Impuesto sobre la Renta, a la fecha no se ha reclamado un valor indebido en concepto de depreciación.

**Nota No. 7 Cuentas y Documentos por Pagar.**

Esta cuenta refleja un saldo al 31 de diciembre de 2010, por la suma de así:

	<b>Año 2010</b>
	<u>\$37,528.83</u>
<b>Total</b>	<u><u>\$37,528.83</u></u>

**Nota No. 8 Impuesto y Leyes Vigentes**

La empresa no cuenta con incentivos fiscales, por lo que esta sujeta principalmente a los siguientes impuestos y leyes en vigencia:

- Impuesto sobre la Renta.
- Código de Comercio
- Ley de IVA.
- Ley de Arbitrios Municipales.
- Ley de I.S.S.S.
- Ley de AFP.
- Código Tributario.

**Nota No. 9 Unidad Monetaria**

A partir del 01 de enero de 2001, entro en vigencia la Ley de Integración Monetaria, la cual permite el uso del dólar como moneda de curso legal en el Salvador y la empresa a preparado los Estados Financieros expresados los valores en dólares de U.S.A.

El tipo de cambio vigente al 31 de diciembre 2010, según lo establecido por la Ley de Integración monetaria es de 8.75 de colon por cada \$1.00 U.S.A.