

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



**“LA PRESUPUESTACIÓN COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y
CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y SU APLICACIÓN
ESTRATÉGICA EN ALMACENES LEADER S.A. DE C.V. DISTRIBUIDORA
DE ELECTRODOMÉSTICOS DE SAN SALVADOR”**

Trabajo de Investigación presentado por:

PALACIOS MOLINA, ANA CRISTINA
TEJADA MOLINA, IVETH DINORA
LÓPEZ TORRES, IRLEC FREDERICK

Para Optar al Grado de:
LICENCIADA(O) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE 2007

San Salvador El Salvador Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Roger Armando Arias Alvarado

Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Coordinador del Seminario de graduación : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Lic. Alfonso López Ortíz

Docente Observador : Lic. Mario Adalberto Machón Escoto

Diciembre de 2007

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias primeramente a Dios por darme la vida, brindándome la sabiduría y fortaleza necesaria para llegar a esta etapa. A mis padres Benito Rafael Palacios y María Victoria Molina de Palacios, quienes con su esfuerzo, sacrificio me han apoyado incondicionalmente en todo momento. A mi hermana Ingrid por su paciencia y cariño, y a mi hermano Juan Miguel por estar siempre ahí. Agradezco de forma especial a Carlos Calles, quien hoy en día es parte importante en mi vida. A mis amigos y a todas aquellas personas especiales que formaron parte de mi vida en algún momento, quienes con sus consejos y cariño me dieron la fortaleza de continuar. A mis compañeros de tesis por su dedicación.

Ana Cristina Palacios Molina

Agradezco en primer lugar a Dios todo poderoso que me dio la sabiduría y la fortaleza para culminar mi carrera y proceso de tesis. A mis padres Rolando Ivan Tejada y Ana Dinora Molina de Tejada por el apoyo incondicional para llegar al logro de mis metas; a mis hermanos Rolando e Ivan por ayudarme y siempre creer en mí. A mis Abuelas y Abuelos por cuidarme y por todos sus consejos. A mis Tíos por estar ahí cuando los he necesitado. A mi Primo Eduardo y a mis amigos por aceptarme como soy y siempre brindarme su apoyo. A mis compañeros de tesis por su esfuerzo.

Iveth Dinora Tejada Molina

Mis agradecimientos van dirigidos justamente a todas aquellas personas que han contribuido a mi formación profesional ya sea directa o indirectamente y que en el transcurso del tiempo han estado conmigo en determinado momento, debido a que muchas personas entran en esta categoría de agradecimientos hago notar que muchos se identifican aquí conmigo y por ello deben sentirse partícipes de esto y a los que agradezco enormemente y espero sigan conmigo.

Irlec Frederick López Torres

Agradecemos de manera especial al Sr. Jaime Navarrete y a la Sra. Karla de Navarrete, propietarios de Almacenes Leader S.A. de C.V, por la confianza en el desarrollo de nuestra investigación. De igual manera a nuestro asesor Alfonso López Ortiz quien con su sabiduría nos supo guiar en todo este proceso.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES DE ALMACENES LEADER S.A. DE C.V. DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS EN SAN SALVADOR Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PRESUPUESTACIÓN”.

A. GENERALIDADES DE ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.

1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO LEGAL	3
3. SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA	4
4. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	4
a. Objetivo de la empresa	4
b. Misión	5
c. Visión	5
d. Valores	5
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	6
5. POLÍTICAS	7
a. Compras	7
b. Ventas	8
c. Precios	9
d. Créditos y Cobros	9
6. ESTRATEGIAS	11

B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA PRESUPUESTACIÓN	12
1. ORIGEN DEL PRESUPUESTO	12
2. ETIMOLOGÍA DE PRESUPUESTO	13
3. CONCEPTO	14
4. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO	16
5. IMPORTANCIA	17
6. CARACTERÍSTICAS	18
6.1 Características de Formulación	18
6.2 Características de Presentación	19
6.3 Características de Aplicación	19
7. PRINCIPIOS	20
8. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS	23
8.1 De acuerdo a las necesidades del usuario	23
8.2 De acuerdo a la función que desempeñan	25
8.2.1 Presupuestos de operación	26
8.2.1.1. Presupuesto de Ventas	26
8.2.1.2 Presupuesto de Producción	27
8.2.1.3 Presupuesto de Materiales a consumir	27
8.2.1.4 Presupuesto de Compra de Materiales	28
8.2.1.5 Presupuesto de Mano de Obra Directa	28
8.2.1.6 Presupuestos de Costos Indirectos de Fabricación	28
8.2.1.7 Presupuesto de Costo de Producción	29

8.2.1.8 Presupuestos de Inventarios de Productos	
Terminados y Materiales	29
8.2.1.9 Presupuestos de Gastos de Comercialización	29
8.2.1.10 Presupuestos de Gastos de Administración	29
8.2.1.11 Presupuestos de Gastos Financieros	30
8.2.2 Presupuestos financieros	30
8.2.2.1 Presupuesto de Efectivo	30
8.2.2.2 Estado de Resultado proyectado	31
8.2.2.3 Balance General proyectado	31
8.2.2.4 Presupuesto de Capital	31
9. ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO	32
C. GENERALIDADES SOBRE ESTRATEGIAS Y CONTROL	34
1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA	34
1.1 Tipos de Estrategia	35
2. CONCEPTO DE CONTROL	36
3. IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO	37
4. PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	37
4.1 Razones Financieras	38
a. Razones de Liquidez	39
b. Razones de Apalancamiento Financiero	40
c. Razones de cobertura	41

d. Razones de Actividad	42
e. Razones de Rentabilidad	45

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERIDO A LA APLICACIÓN DE PRESUPUESTOS Y OTRAS TÉCNICAS PARA EL CONTROL FINANCIERO EN ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.”

A. IMPORTANCIA	48
B. OBJETIVOS	49
1. General	49
2. Específicos	49
C. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	50
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	50
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	51
4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	52
a. Secundarias	52
b. Primarias	52
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	53
a. Entrevista	53
b. Encuesta	54

c. Observación Directa	54
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	55
7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	55
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	74
1. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LA EMPRESA	74
a. Área de Comercialización	74
b. Área Financiera-contable	77
2. ANÁLISIS SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS	79
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
a. Conclusiones	81
b. Recomendaciones	83

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y SU APLICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ELECTRODOMÉSTICOS DE SAN SALVADOR.”

A. IMPORTANCIA	85
B. OBJETIVOS	86
1. General	86
2. Específicos	86

C. CONSIDERACIONES GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS PROPUESTOS	87
D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA EN ALMACENES LEADER S.A. DE C.V. CORRESPONDIENTE AL AÑO 2005-2006	89
1. RAZONES DE LIQUIDEZ	89
1.1 Razón Circulante	89
1.2 Razón Prueba Ácida	90
1.3 Capital de Trabajo Neto	91
2. RAZONES DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	91
2.1 Razón de Deuda a Capital	91
2.2 Razón de Deuda a Activo Total	92
2.3 Razón de Capitalización	92
3. RAZONES DE COBERTURA	93
3.1 Razón de Cobertura de Intereses	93
4. RAZONES DE ACTIVIDAD	93
4.1 Rotación de Inventarios	93
4.2 Periodo Promedio de Inventarios (PPI)	94
4.3 Rotación de Cuentas por Cobrar	94
4.4 Periodo Promedio de Cobranza (PPC)	95
4.5 Rotación de Cuentas por Pagar	95
4.6 Periodo Promedio de Pago (PPP)	96
4.7 Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)	97

4.8 Rotación de Activos Fijos	98
4.9 Rotación de Activos Totales	99
5. RAZONES DE RENTABILIDAD	99
5.1 Margen de Utilidad Neta sobre Ventas	99
5.2 Rendimientos de Activos Totales	100
5.3 Rendimiento Sobre Capital	100
6. INFORME FINANCIERO	101
6.1 Nivel de Liquidez	101
6.2 Administración de Activos	102
6.3 Nivel de Endeudamiento	103
6.4 Nivel de Rentabilidad	104
E. PROYECCIONES DE VENTAS MENSUALES PARA EL AÑO 2008	105
1. JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO	105
1.1 Procedimiento del Método de Mínimos Cuadrados	105
1.2 Procedimiento para el Presupuesto de Ventas	107
1.3 Presupuesto de Ingresos por Ventas	108
1.4 Procedimiento para el Presupuesto de Compras	109
1.5 Presupuesto de Compras	110
1.6 Procedimiento para el Presupuesto de Costo de Ventas	111
1.7 Presupuesto de Costo de Ventas	112
1.8 Procedimiento para el Presupuesto de Inventario Final	113
1.9 Presupuesto Inventario Final	114

1.10 Procedimiento del Presupuesto de Gastos de Ventas	115
1.11 Presupuesto de Gastos de Ventas	117
1.12 Procedimiento del Presupuesto de Gastos de Administración	118
1.13 Presupuesto de Gastos de Administración	119
1.14 Procedimiento del Presupuesto de Gastos Financieros	120
1.15 Presupuesto de Gastos Financieros	121
1.16 Procedimiento del Estado de Resultados	122
1.17 Estado de Resultados Proyectado	123
1.18 Procedimiento del Balance General Proyectado	124
1.19 Balance General Proyectado	125
1.20 Procedimiento del Flujo de Efectivo Proyectado	126
1.21 Flujo de Efectivo Proyectado	127
F. APROBACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS	128
G. EJECUCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS	128
H. CONTROL PRESUPUESTARIO	129
1. Procedimiento	129
I. APLICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PRESUPUESTOS	132
J. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	133
1. Objetivos	133
2. Actividades	133
3. Recursos	134
a) Recursos Humanos	134

b) Recursos Material	134
c) Recursos Financieros	134
d) Cronograma de Actividades	135

BIBLIOGRAFÍA	136
---------------------	-----

ANEXOS

RESUMEN

La elaboración del presente trabajo de investigación consiste en hacer uso de la presupuestación como herramienta de planificación y control de los recursos financieros de una empresa distribuidora de electrodomésticos de San Salvador, denominada Almacenes Leader S.A. de C.V. ya que en la actualidad esta herramienta brinda beneficios de carácter económicos, tales como aumentar la utilidad y disminuir los excesos de asignación de recursos financieros en áreas improductivas contribuyendo con la administración de la misma, además brindan apoyo para el cumplimiento de las diferentes operaciones permitiendo con esto que se logren los objetivos planteados.

Así mismo los presupuestos contribuyen a mantener una liquidez financiera estable, por lo que se realizó un diagnóstico en la empresa con el objeto de conocer la forma de administrar los recursos financieros, dicho diagnóstico se llevó a cabo utilizando el método científico ya que éste, por ser un proceso sistemático, permite abordar el problema, recopilando, analizando y aplicando dicha información. A la vez se hace uso de la observación directa, la entrevista realizada a los propietarios de la empresa y la encuesta dirigida al personal del área contable y los jefes de tienda, en donde se encontró que dicha empresa no utiliza la presupuestación como herramienta de planificación y control de los recursos financieros, para lo cual se ha elaborado una propuesta de la aplicación e implementación de algunos de los presupuesto que sean apropiados al tipo de empresa.

Para elaborar de dichos presupuestos se tomó en cuenta los datos históricos, la información obtenida de la entrevista y de la encuesta, también se hizo uso de algunos supuestos que permitieron elaborar los presupuesto, ya que no se tuvo acceso a toda la información necesaria por parte del Contador General.

Se propone de igual manera un plan de implementación y control que permita conocer como se van a desarrollar los presupuestos, determinando si se esta cumpliendo lo proyecto en comparación a los datos reales que se irán obteniendo.

Por otro lado, se realizó un análisis financiero de dos años anteriores al actual, utilizando algunas de las razones financieras que brindan información sobre la situación financiera, aportando datos sobre la liquidez, rentabilidad, administración de activos y el nivel de deuda de la empresa, que contribuyan a tomar decisiones financieras y adaptarlas a los presupuestos para obtener mejores resultados.

Es por ello que se concluye que:

Almacenes Leader, no utilizan la presupuestación como herramienta de planificación y control de los recursos financieros, debido a que la determinación de sus operaciones se elaboran con base a la experiencia de los propietarios y el comportamiento del mercado, así mismo no hace uso de las razones financieras, lo que impide que se conozcan aspectos financieros importantes y por ende tomar buenas decisiones, que determinen el rumbo a seguir.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la mayoría de empresas buscan mantener un adecuado uso de sus recursos es por ello que se ven en la necesidad de implementar herramientas que les hagan tener ventaja competitiva en su ambiente de operaciones, por lo cual se hace de mucha importancia que las empresas realicen y ejecuten nuevas formas de operación para desarrollar estrategias que les aseguren cumplir con las exigencias del mercado.

Debido a estas exigencias y los objetivos de cada entidad, el contenido del presente trabajo de investigación esta enfocado en presentar en “La presupuestación como herramienta de planificación y control de los recursos financieros y su aplicación estratégica en Almacenes Leader S.A. de C.V. distribuidora de electrodomésticos de San Salvador”, el trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se abordan aspectos generales de la empresa como los son antecedentes, visión, misión, objetivos, valores, políticas, estructura organizativa etc., aspectos necesarios e importantes para desarrollar dicha investigación, de igual manera se tratan algunos aspectos importantes de la presupuestación, como lo son conceptos, su importancia, clasificación, características y principios, de igual manera se habla sobre los índices financieros los cuales servirán para fundamentar y complementar la parte teórica de la investigación.

En el capítulo II, se detalla la importancia de la investigación, los objetivos, tanto general como específica. Además se describe la metodología de investigación en la que

se explica que método se utilizó y a su vez se detallan las técnicas e instrumentos de investigación, tales como la entrevista y la encuesta, que se utilizaron para la recopilación de información. De igual manera se realizó la tabulación y análisis de la información obtenida, seguidamente se realizó el diagnóstico sobre la situación en las áreas de comercialización y financiera-contable y la forma que la empresa utiliza para proyectar las operaciones en dichas áreas.

Se finaliza con la realización de las conclusiones y recomendaciones para determinar las posibles alternativas de solución.

En el capítulo III, se propone la elaboración de presupuestos como herramienta de planificación y control para Almacenes Leader S.A. de C.V. así mismo se detalló la información necesaria para poder desarrollar cada presupuesto y su procedimiento respectivo, también se realizó un análisis a los estados financieros haciendo uso de las razones e índices, de igual forma se desarrollaron las etapas de la presupuestación tales como la aprobación, ejecución, implementación y control. Además se plantearon diferentes estrategias que ayudarán al logro de los distintos presupuestos.

Se finaliza dicho trabajo de investigación con la bibliografía utilizada, los anexos que contienen los instrumentos empleados, y detalle de los cálculos necesarios para la realización de los presupuestos.

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES DE ALMACENES LEADER S.A. DE C.V. DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS EN SAN SALVADOR Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PRESUPUESTACIÓN”.

A. GENERALIDADES DE ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.

1. ANTECEDENTES

Almacenes Leader, fue fundada en el año de 1992 en la ciudad de San Salvador a iniciativa del Sr. Jaime Navarrete, quien inició sus operaciones con el establecimiento de un pequeño almacén dedicado a la compra y venta de electrodomésticos para el hogar, posteriormente se aperturan dos nuevos almacenes: Almacén el Centro y Almacén Nuevo Líder.

Tres años más tarde la Sra. Karla Herrera de Navarrete se incorpora a la administración de los almacenes. Con el transcurso del tiempo Leader fue posicionándose y ganando reconocimiento en el mercado, ampliando su línea de productos a electrodomésticos para el hogar, oficina y otros enseres por lo que la empresa decidió expandirse y establecer su Casa Matriz y una sucursal más, conocida como Ofertas 1, ubicadas siempre en el centro de San Salvador, teniendo como eslogan “Somos Líderes en precios bajos en muebles y electrodomésticos para el hogar y oficina.

En septiembre del año 2001, se constituye como sociedad anónima de capital variable, registrada bajo el nombre de “Almacenes Leader S.A. de C. V.”

En la actualidad la empresa posee cinco tiendas en el área metropolitana de San Salvador y es distribuidora en otras zonas del país, como San Miguel, Zacatecoluca, Santa Ana, Metapan, Chalatenango y Cabañas.

La empresa ha mantenido su crecimiento durante catorce años de existencia y a la fecha se encuentra desarrollando e implementando estrategias, políticas y normas internas para cumplir su misión, visión y objetivos de corto y largo plazo.

Además, Almacenes Leader S.A. de C.V. está clasificada como una empresa Mercantil debido a que se dedica a la compra y venta de productos electrodomésticos, así mismo como Gran Contribuyente por parte del Ministerio de Hacienda debido al nivel de capital que maneja la empresa.¹

¹ Fuente Obtenida de: Gerente General de Almacenes Leader S.A. de C.V.

2. MARCO LEGAL

Almacenes Leader S.A. de C.V. para realizar sus operaciones se rige por las siguientes leyes:

- La Constitución de la República de El Salvador, Decreto Legislativo No. 32, del 21 de Julio de 1983, Diario Oficial No. 142, Tomo No. 280, del 29 de Julio de 1983, la cual es la norma primaria que rige el destino de los diferentes sectores de la sociedad salvadoreña.
- El Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 682, del 11 de abril de 1996, Diario Oficial No. 81, Tomo No. 331, del 3 de Mayo de 1996, dicha empresa se rige bajo este código debido a que nace con el propósito de armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo los derechos y obligaciones de ambas partes en mención.
- El Código Tributario, Decreto Legislativo No.134, a los veintiún días del mes de diciembre de 1991; Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, del 21 de diciembre de 1991, el cual regula a la empresa debido a que en este se establecen las disposiciones legales y obligaciones tributarias tales como: impuestos, tasas, contribuciones y otros gravámenes.

- El Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 671, de fecha Catorce de Junio de 1973; Diario Oficial No.120, Tomo No. 239, de fecha 29 de Junio de 1973, dicho código regula las disposiciones respecto a las operaciones mercantiles de la empresa.

3. SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA

Entre los servicios que presta la empresa se encuentran el servicio de transporte a domicilio y el servicio de garantía relacionado con la reparación y mantenimiento de los productos.²

4. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

a. Objetivo de la empresa

Ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad, a bajo precio y con modalidades de pago que no afecten el presupuesto familiar.

² IDEM: Página 2

b. Misión

“Somos una empresa líder en precios y atención al cliente, en el comercio de electrodomésticos y muebles en general.

c. Visión

“Leader es una empresa en constante evolución y crecimiento, lo cual permitirá ofrecer a sus clientes actuales y potenciales, productos de calidad y a precios bajos que no afecten el presupuesto familiar, adicionalmente, se mantiene luchando porque sus clientes reciban un excelente trato tanto dentro como fuera de nuestras instalaciones”³

d. Valores

- Lealtad, que es un valor personal que cada miembro de la empresa tiene para con sus compañeros, clientes y con la empresa misma.
- Honestidad, enfocados en la atención brindada principalmente al cliente, ya que se entrega artículos de alta calidad, a precios accesibles y ofreciéndoles solo aquello que somos capaces de cumplir.

³ IDEM: Página 2

- Trabajo en equipo, es la integración de todos los miembros de la empresa trabajando siempre con eficiencia y eficacia para lograr excelentes resultados.
- Excelencia, que se traduce tanto en la calidad de los artículos que se comercializan, como en el servicio en conjunto de todos los miembros de la empresa para con los clientes que son el principal motor de la empresa.
- Comunicación. Se traduce en la capacidad de fluidez de información útil e imprescindible en el desarrollo de una relación entre clientes internos y externos.⁴

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Está conformada por Gerente General, Gerente Administrativo y Recursos Humanos, Gerente de Ventas, Gerente de Compras, Gerente Financiero, y sus respectivos departamentos, contador, auxiliares contables, vendedores, gestores de cobros y de compras y secretaria –cajera.

Actualmente la empresa no tiene una representación gráfica de la estructura organizativa, por lo cual se realizó un organigrama del mismo. (ver Anexo No 1)

⁴ IDEM: Página 2

6. POLÍTICAS

a. Política de Compra

La cantidad de productos a comprar se realizan tomando en cuenta las diferentes categorías de productos y la cantidad de stock requeridos en bodega.

a) Existen tres categorías de productos en sus diferentes marcas, modelos y tipos dentro de los cuales se clasifican así:

1. Productos de mayor rotación
2. Productos de regular rotación
3. Productos de poca rotación

b) Se trata de mantener un stock de productos con base a la rotación de cada uno.

1. Los productos de mayor rotación se mantiene un mínimo de 15 a 20 unidades o más en temporadas.
2. Los productos de regular rotación se mantiene un mínimo de 5 a 8 unidades o más en temporadas.
3. Los productos de poca rotación se mantiene un mínimo de 1 a 3 unidades o más en temporadas.⁵

⁵ IDEM: Página 2

b. Políticas de Ventas

Debido a la naturaleza de la empresa las ventas pueden ser al crédito y al contado, siendo la de contado la que se detalla a continuación:

Se establecen precios últimos de acuerdo a la categoría del producto ya que ningún producto puede manejarse con un margen de utilidad estándar por el tipo de mercado libre con el que se compite, obligando a disminuir o aumentar el precio de los productos de acuerdo al comportamiento de los competidores.

En cuanto a las políticas de ventas al crédito se tiene:

- El establecimiento de una lista de precios definidos para plazos de 6, 12 y 18 meses con un rango de interés mensual del 3.5% manejándose también cierta flexibilidad en cuanto a los precios establecidos por la competencia.
- Mantener un enfoque de ventas en 60% es decir a corto plazo en un rango de 6 a 12 meses.
- Para el otorgamiento de créditos los clientes deben cumplir con ciertos requisitos que se detallan más adelante en el literal d.⁶

⁶ IDEM: Página 2

c. Política de Precio.

Para determinar el precio de venta de cada uno de los productos que la empresa distribuye se establece a partir de los costos de compras.

d. Políticas de Crédito y Cobros

Para el otorgamiento de créditos los clientes deben cumplir con ciertos requisitos los cuales son:

Para persona natural

1. Poseer casa propia
2. Con trabajo mínimo de un año.
3. Certificado del ISSS vigente
4. Presentar recibos de agua, energía o teléfono a nombre del cliente
5. Documento único de identidad original y sin alteraciones
6. NIT o licencia de conducir
7. Dos referencias personales y dos familiares
8. Referencias comerciales
9. Proporcionar datos completos en la solicitud⁷

⁷ IDEM: Página 2

Para persona jurídica se deberá presentar:

1. Dos declaraciones de IVA
 2. NIT de la empresa
 3. Tarjeta de registro de la empresa
 4. Recibo de alcaldía o agua del negocio
-
- Los créditos concedidos a la cartera de clientes se efectuaran para un plazo no mayor de 18 meses.
 - Si el cliente desea un segundo crédito, éste deberá haber cancelado la mitad del crédito anterior.
 - Si el cliente presenta de 15 a 60 días mora se monitorea a través de llamadas telefónicas,
 - Si el cliente presenta una mora mayor de 60 días se realizan visitas domiciliarias por medio de un gestor de cobros.
 - Si el cliente presenta una mora mayor de 6 meses se recupera la mercadería o se realiza un proceso judicial cuando el caso lo amerita
 - Se otorga un porcentaje de descuento sobre el saldo no vencido si se paga antes de su fecha de vencimiento.⁸

⁸ IDEM: Página 2

7. ESTRATEGIAS

Entre las estrategias utilizadas por la empresa se puede mencionar:

- Trabajar con vendedores independientes a la empresa ofreciéndoles bonos o beneficios adicionales por ventas realizadas.

- Mantener un adecuado número de vendedores de planta altamente motivados y dispuestos a cumplir con las metas de ventas establecidas.

- Para época de temporada alta se realiza publicidad a través de anuncios radiales, folletos y hojas volantes.

- Capacitar al personal de ventas continuamente logrando la calidad en la atención a los clientes.

- Mantener alianzas estratégicas con otras empresas o cooperativas a través de las cuales se pueda brindar beneficios exclusivos con los empleados de dichas empresas.⁹

⁹ IDEM: Página 2

B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA PRESUPUESTACIÓN

1. ORIGEN DEL PRESUPUESTO

La idea de presupuestar ha estado presente desde hace mucho tiempo en las actividades de la humanidad, tal es el caso de los Egipcios quienes realizaban estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas con el objetivo de prevenir los años de escasez, al igual que los romanos que estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para luego exigirles el tributo correspondiente.

Sin embargo los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII, cuando el presupuesto comenzó a utilizarse en la administración pública.

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 materia de control de gastos, y destinó recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado.

Es en el año de 1931, cuando en México empresas de origen norteamericano como la General Motor Co. y después la Ford Motors Co. establecieron la técnica presupuestal, Por otro parte es el año de 1961 que en Estados Unidos el departamento de Defensa elaboró un sistema de planeación por programas y presupuestos, y en el año de 1965 en

Estados Unidos el presidente introdujo oficialmente a su gobierno el sistema de planeación por programas y presupuestos, creándose el departamento de presupuestos.¹⁰

2. ETIMOLOGÍA DE PRESUPUESTO

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE que significa “antes de o delante de”

El verbo presuponer significa dar previamente por sentada una cosa, por lo tanto presupuesto significa “antes de lo hecho”.

Cuadro No. 1

	LATÍN	ESPAÑOL
SUPONER	Facio	Hacer
SUPUESTO	Fictus	Hecho, Formar

Fuente: Elaboración propia según información obtenida del libro Técnica Presupuestal de Río González, Cristóbal del.

¹⁰ Río González, Cristóbal del. Técnica Presupuestal. Sexta reimpresión. Ediciones Contables y Administrativas, S.A.; México, D.F. 1983.

3. CONCEPTO DE PRESUPUESTO

El presupuesto es “una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo.”¹¹

Para dicho autor los presupuestos son una expresión numérica que se establecen para alcanzar los objetivos de un periodo determinado, asignando recursos y fijando estrategias que ayuden a conseguirlos, es decir los presupuestos son programas convertidos en números que reflejan lo que la empresa pretenda alcanzar.

Por otro lado, el presupuesto “es una estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado”¹²

Presupuesto “es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.”¹³

¹¹ Burbano Ruiz, Jorge E. “Presupuestos Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos”, 3ª Edición. Bogotá Colombia, Mc Graw Hill, 2005

¹² Río González, Cristóbal del. Técnica Presupuestal. Sexta reimpresión. Ediciones Contables y Administrativas, S.A.; México, D.F. 1983.

¹³ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/presupuestos.htm>

De acuerdo a los conceptos anteriormente expuestos se puede definir que los presupuestos son proyecciones expresadas ya sea en forma monetaria o en unidades físicas para lograr los objetivos establecidos en un periodo determinado que permiten tomar decisiones con base al resultado reflejado en dicho presupuesto, los cuales permiten a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de los objetivos establecidos.

Además, el presupuesto permite describir todos los acontecimientos financieros en la empresa, siendo una herramienta de control administrativo y de planeación que se utiliza para verificar y evaluar los resultados reales con lo planeado, permitiendo establecer acciones correctivas o ajustes en caso que se compruebe la desviación de objetivos anteriormente planteados, a su vez sirven como punto de referencia para tomar decisiones, debido a que en ellos se reflejan los futuros ingresos, inversiones y gastos de operación, son un medio para maximizar las utilidades y disminuir los excesos de asignación de recursos financieros en áreas improductivas, en otras palabras equilibrar las necesidades de las áreas con la disposición de recursos de la empresa

Por otro lado los presupuestos sirven para aumentar eficiencia en las operaciones y son un medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de las distintas áreas de actividad de la empresa y de la gerencia.

4. OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

Según Morales Felgueres, los objetivos que se persiguen con la presupuestación son:

1. Consideración del futuro
2. La coordinación de todas las actividades
3. Asegurar liquidez financiera de la empresa
4. Establecer un control¹⁴

Los presupuestos tienen como finalidad elaborar planes, que permitan maximizar la utilidad de la empresa, ajustándose a las condiciones cambiantes que puedan ir surgiendo en el transcurso del periodo para los cuales han sido elaborados, además brindan apoyo en la integración de las funciones y operaciones para lograr los fines planteados, obteniendo con esto que todas las actividades estén debidamente coordinadas, así mismo los presupuestos ayudan a mantener una capacidad financiera estable, asegurando liquidez financiera, capaz de afrontar cualquier situación monetaria que se presente, también permiten mantener un control sobre los planes que son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación a los objetivos establecidos.

¹⁴ Mórales Felgueres, Carlos. "Presupuestos y Control en las Empresas", México 2ª edición, 1976

5. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Algunos aspectos por los cuales los presupuestos son de importancia como herramientas de planeación y control son los siguientes:

- A nivel gerencial se observan los márgenes de rentabilidad logrados sobre el capital invertido.
- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Son medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.
- Son instrumentos de control y coordinación de actividades.¹⁵

Toda organización debe planear sus actividades si pretende mantenerse en el mercado competitivo y debido a que en el medio económico predomina la incertidumbre, los presupuestos surgen como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de los indicadores económicos.

La aplicación de los presupuestos permite que los empresarios tomen en cuenta todas las condiciones necesarias para cubrir obstáculos que impidan el desarrollo y consecución

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/presupuestos.htm>

de los objetivos establecidos, además sirven como punto de referencia para la toma de decisiones financieras, es decir determinan que capital será gastado por quién y dónde y que egresos, ingresos o unidades de insumo implican los planes, por otra parte permite a los administradores delegar autoridad más libremente para efecto de la ejecución de los planes dentro de los límites de los presupuestos y representan un curso de acción a seguir para hacer posibles los fines que pretende alcanzar la empresa.

6. CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS

Para Río González, las características de los presupuestos se agrupan en tres aspectos: De Formulación, De Presentación y De Aplicación, las cuales tienen su respectivas sub-clasificación y se han interpretado de la siguiente manera:

6.1 Dentro de la característica de formulación, se encuentran:

a) Adaptación a la empresa

Se refiere al hecho de que los presupuestos deben de ajustarse de acuerdo a las características particulares de cada empresa, es decir que no existe un patrón determinado para todo tipo de empresa, realizándose un estudio minucioso acerca de las operaciones históricas y del entorno de la misma.

b) Planeación, Coordinación y Control de Funciones

Todo presupuesto debe partir de un plan elaborado formalmente, los cuales deben de proyectarse y encaminarse hacia un objetivo claramente definido, en donde se debe de coordinar y controlar todas las funciones para lograr que dichos objetivos se cumplan.

6.2 Dentro de la característica de Presentación se puede mencionar:

a) De acuerdo con las normas contables y económicas

Se refiere a que los presupuestos deben de realizarse de acuerdo a las normas contables y económicas (periodo, mercado, ciclo económico, oferta, demanda, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable.

6.3 Dentro de la característica de Aplicación se encuentra:

a) Elasticidad y Criterio

Consiste en que los presupuestos deben ajustarse a las fluctuaciones que se den en el mercado o por presión de la competencia, debido a esto los administradores deben ejecutar considerables cambios en sus planes en plazos cortos, dando como resultado que los presupuestos sean flexibles, aceptando los cambios que se puedan dar en los mismos.

7. PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS

Estos principios son necesarios para preparar, ejecutar y controlar los presupuestos, para Burbano Ruiz los principios se agrupan en 5 categorías: de previsión, de planeación, de organización, de dirección y de control¹⁶, los cuales poseen su respectiva sub-clasificación y cada uno de ellos han sido interpretados de la siguiente manera:

- ***De previsión***, se refiere al estudio anticipado y las posibilidades de lograr las metas que se proponen, dentro de la previsión se encuentran: Predictibilidad, Determinación Cuantitativa y Objetivo.

Predictibilidad: Se refiere al hecho de pronosticar o prever cualquier situación o evento.

Determinación Cuantitativa: Consiste en determinar valores unitarios o monetarios para un periodo presupuestal determinado.

Objetivo: Se refiere a que cada presupuesto debe de elaborarse con el propósito de lograr un objetivo determinado.

¹⁶ Burbano Ruiz, Jorge E. "Presupuestos Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos", 3ª Edición. Bogotá Colombia, Mc Graw Hill, 2005

- **De Planeación**, Indica las directrices a seguir y los cambios para lograr los objetivos deseados. Se destacan: Precisión, Costeabilidad, Flexibilidad, Unidad, Confianza, Participación, Oportunidad y Contabilidad por áreas de responsabilidad.

De Precisión: Consiste en elaborar presupuestos de una forma precisa y concreta, evitando inconsistencias en la ejecución de los mismos.

De Costeabilidad: El beneficio obtenido de la ejecución tendrá que ser mayor que los costos incurridos en el desarrollo de los presupuestos.

Flexibilidad: Todo presupuesto debe de adaptarse a posibles cambios que surjan para el periodo que se elaboran.

Unidad: Cada área o departamento debe de contar con sus respectivos presupuestos, los cuales deben de estar relacionados entre sí.

Confianza: Los presupuestos deben de contar con el apoyo de los directivos y las personas que los realizan para una eficiente aplicación de estos, realizándose como se han previsto.

Participación: Es necesaria la integración y participación de todos los empleados para la elaboración y el buen funcionamiento de los presupuestos.

Oportunidad: Deben elaborarse los planes antes del periodo presupuestal para elaborar los presupuestos con base a los planes que se han establecido.

Contabilidad por Áreas de Responsabilidad: La contabilidad auxilia a los presupuestos como una herramienta de control para el apoyo de los mismos.

- **De Organización**, Se refiere a definir las actividades humanas para lograr las metas y se destacan: Orden y Comunicación.

Orden: Se debe de tomar en cuenta la estructura orgánica de acuerdo a los niveles de autoridad para la planeación y el control presupuestario.

Comunicación: Debe existir un común acuerdo en la interpretación de los planes, así mismo de la elaboración y ejecución de los presupuestos.

- **De Dirección**, Se refiere a la manera de actuar de los individuos hacia el logro de los objetivos deseados. Entre estos se destacan los principios de Autoridad y Coordinación.

Autoridad: Se refiere a que la delegación de autoridad no implica la total responsabilidad de los resultados sobre la persona encargada de la elaboración del presupuesto, sino que también tiene responsabilidad cada miembro del equipo presupuestal.

Coordinación: Debe prevalecer el interés general que tiene la empresa sobre el interés particular que tiene cada departamento.

- **De Control**, Se refiere a la comparación entre los objetivos planteados y los logros obtenidos. Entre estos se destacan: El Reconocimiento, Excepción, Normas y Conciencia de Costos.

Reconocimiento: Debe de compensarse por los logros alcanzados o amonestarse por el incumplimiento de los objetivos.

Excepción: Consiste en la exclusión de los presupuestos que están funcionando de acuerdo a los planes establecidos sino que enfocarse en aquellos que tienen algunas variantes en su desarrollo.

Normas: La elaboración de los presupuestos en forma clara y precisa contribuye a la obtención de utilidades y otros beneficios para la empresa.

Conciencia de Costos: Cada persona debe tener conciencia en que cada decisión que tome incurrirá directamente en los costos

8. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

8.1 Clasificación de los Presupuestos de acuerdo a las necesidades del usuario

Según Burbano, existen diferentes puntos de vista para clasificar los presupuestos, los cuales dependerán del orden de prioridad de las necesidades del usuario.

Cuadro No. 2

CLASIFICACIÓN	SUB-CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
Según la Flexibilidad	Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados	Son los que permanecen invariables durante el periodo en el cual se formularon. Se elaboran para un solo nivel de actividad.
	Flexibles o Variables	Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.
Según el periodo que cubren	A Corto Plazo	Son los que se planifican para cumplir el ciclo de operaciones menor o igual a un año.
	A Largo Plazo	Son los que se formulan para un periodo mayor de un año.
Según el Campo de Aplicabilidad en la empresa	De Operación o económicos	Incluyen todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado. Entre estos se encuentran: Ventas, Producción, Compras, Usos de Materiales, Mano de Obra y Gastos Operacionales
	Financieros (Tesorería y Capital)	Incluye el cálculo de partidas y rubros que inciden fundamentalmente en el Balance.

Según el sector en el cual se utiliza	Público	Cuantifican los recursos que requieran los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.
	Privado	Son utilizados por empresas privadas como base de planificación de actividades organizacionales.
	Tercer Sector	Son utilizados por asociaciones u organizaciones sin ánimo de lucro constituidas para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia según información obtenida del libro Presupuestos de Burbano Ruiz, Jorge E.

8.2 Clasificación de los Presupuestos de acuerdo a la función que desempeñan.

Según Welsch, los presupuestos se clasifican en dos grandes grupos:

- *Los Presupuestos de Operación:* Dentro de este grupo se encuentran el presupuesto de ventas, de Producción, de materiales a consumir, de compra de materiales, de mano de obra directa, de costo indirecto de fabricación, de costo de Producción, de inventario de productos terminados y materiales, de gastos de comercialización, de administración y presupuesto de gastos financieros.

- *Los Presupuestos Financieros:* Dentro de este grupo se encuentran el presupuesto de efectivo, el estado de resultado proyectado, balance general proyectado, el presupuesto de capital y el estado de origen y aplicación de fondos presupuestados.

A continuación se presenta una breve interpretación de cada uno de ellos:

8.2.1 Presupuestos de Operación

Los presupuestos de operación son aquellos en los cuales se incluyen todas las actividades u operaciones habituales de la empresa, tales como los ingresos, gastos y costos en los que se incurre para un periodo determinado, reflejándose estos en el estado de resultados.

8.2.1.1 Presupuesto de Ventas.

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas que se ha proyectado una empresa, para un determinado periodo de tiempo. Constituye así mismo, el punto de partida y de apoyo de los presupuestos, para lo cual es necesario hacer proyecciones de la demanda, la cual se puede determinar a través de diferentes métodos, los cuales se pueden resumir de la forma siguiente:

Métodos No Estadísticos: Se basan en criterios subjetivos, es decir, que son opiniones o juicios emitidos por los Propietarios, Gerentes de Tienda, con base su experiencia.

Métodos Estadísticos: Se emplean una serie de datos históricos, los cuales son proyectados con base al análisis, y haciendo uso de métodos como el de los Mínimos Cuadrados, Combinación de Factores, Análisis de Correlación, Tendencias y el método Incremental.

8.2.1.2 Presupuesto de Producción.

Son estimados que se encuentran estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado, muestran la estimación en unidades o cantidad de los artículos que serán necesarios producir en un período determinado; ya sea por producto o por departamentos con el objetivo de satisfacer las ventas estimadas y el nivel de inventarios deseados con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra y a su vez evitar mantener inventarios excesivos.

8.2.1.3 Presupuesto de Materiales a Consumir.

Se refiere exclusivamente a la cantidad necesaria de materia prima estimada para la elaboración del producto, es decir a la cantidad en unidades físicas y monetarias de diferentes tipos de materiales requeridos para su elaboración, que son aplicados de forma directa a éstos, con el fin de alcanzar la producción que se ha estimado.

Es indispensable que para determinar este presupuesto se haya elaborado el presupuesto de producción.

8.2.1.4 Presupuesto de Compra de Materiales.

Refleja la cantidad de materiales a comprarse en unidades físicas y monetarias, de acuerdo a lo estimado en el presupuesto de materiales a consumir y así poder hacer frente a lo que se ha determinado como consumo, todo eso con base a lo que se ha proyectado en el presupuesto de producción, de igual forma se deben de considerar los niveles de inventarios que se necesita mantener y el precio de compra unitario de cada material.

8.2.1.5 Presupuesto de Mano de Obra Directa.

Consiste en la estimación de la cantidad de mano de obra necesaria para la elaboración de los productos y el costo de ésta, del mismo modo es necesario conocer el número de unidades a producir, los estándares de mano de obra por producto y los niveles salariales del personal operativo de la empresa.

8.2.1.6 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.

Consiste en mostrar una parte del costo total de fabricación que no incide en forma directa en la elaboración del producto, tales como: los materiales indirectos, la mano de obra indirecta, el mantenimiento de maquinaria y otros gastos que no van directamente en el producto pero que si son requeridos para su elaboración.

8.2.1.7 Presupuesto de Costo de Producción.

Este tipo de presupuesto refleja el valor en términos monetarios a invertir ya sea en forma total o unitaria para lograr los niveles de producción que se han proyectado, es necesario para su elaboración incluir los materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

8.2.1.8 Presupuesto de Inventarios de Productos Terminados y Materiales.

En este se realiza una estimación sobre los niveles de inventarios iniciales y finales de los materiales y productos terminados por artículos correspondientes al periodo presupuestado. Es indispensable para su elaboración el conocer las políticas de inventarios, el costo de adquisición de los materiales y el costo de fabricación de los productos terminados.

8.2.1.9 Presupuesto de Gastos de Comercialización.

En este se determinan los gastos relacionados con las ventas, distribución y entrega de productos durante el periodo presupuestado, es decir, aquellos gastos en que incurre la empresa desde la adquisición del producto hasta que llega a manos del consumidor.

8.2.1.10 Presupuesto de Gastos de Administración.

Consiste en la estimación sobre los gastos que cubran la necesidad de administración, dirección y control de las diversas áreas de la empresa, para la determinación de estos gastos dependerá fundamentalmente de la naturaleza de la empresa.

8.2.1.11 Presupuesto de Gastos Financieros.

Este muestra las estimaciones de las erogaciones por créditos concedidos a la empresa, es decir el costo del dinero por financiamiento obtenido a través de instituciones financieras u otro tipo de instituciones para un periodo determinado.

8.2.2. Presupuestos Financieros.

Dentro de este grupo se destacan el estado de resultado y balance general proyectados, el presupuesto de efectivo, el presupuesto de capital, además el estado de origen y aplicación de fondos presupuestados.

8.2.2.1 Presupuesto de Efectivo.

Refleja la posición financiera de la empresa, ya que está constituido por las entradas, salidas y saldos de dinero que se habrán de operar en el periodo presupuestado, entre las entradas se pueden mencionar las estimaciones de dinero a recibir de acuerdo a las políticas de crédito y los hábitos de pago de los clientes, en cuanto a las salidas están los desembolsos que deberán hacerse de acuerdo con las políticas financieras que tenga la empresa y en cuanto a los saldos de dinero se encuentran los disponibles en caja, en bancos, inversiones temporales de fácil realización

8.2.2.2. Estado de Resultado Proyectado.

Consiste en un estado proyectado que muestra los ingresos y egresos, con el fin de establecer los resultados operativos del ejercicio presupuestado, es decir las utilidades que se obtendrán al final de dicho ejercicio, mediante la integración del conjunto de los presupuestos operativos.

8.2.2.3 Balance General Proyectado.

Presenta un panorama de la situación financiera de la empresa, ya que éste muestra los derechos y obligaciones que al final del período presupuestado la empresa tendrá, es decir, muestra la capacidad que tiene para solventar las obligaciones contraídas.

8.2.2.4 Presupuesto de Capital.

Este tipo de presupuesto consiste en los posibles proyectos o inversiones a realizarse por la adquisición de nuevos activos fijos así como el costo de éstos, con el fin de maximizar la riqueza de los propietarios.

9. ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Según Burbano Ruiz, para la elaboración de los presupuestos deben considerarse una serie de etapas las cuales se detallan a continuación:¹⁷

- *Preiniciación*

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en periodos anteriores, analizando las tendencias de los parámetros que se han empleado para la calificación de cada una de las actividades operacionales de la administración de la empresa, así como también factores ambientales no controlables.

Para esta etapa es necesario establecer los objetivos generales y específicos que con ella se pretende alcanzar, estos objetivos van a depender de la naturaleza de la empresa y de las estrategias competitivas u opciones de crecimiento planteadas por estas. Así mismo los objetivos, las estrategias y las políticas propuestas por la gerencia deberán ponerse en conocimiento del personal administrativo y operativo, elaborando planes de una manera integrada y no aislada.

¹⁷ Burbano Ruiz, Jorge E. “Presupuestos Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos”, 3ª Edición. Bogotá Colombia, Mc Graw Hill, 2005

- *Elaboración*

Con base a los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa en donde los presupuestos adquieren dimensión monetaria. Es decir con la información proporcionada por las diferentes áreas se realizan los diferentes presupuestos los cuales se integran en Estados Financieros Projectados.

- *Ejecución*

Se relaciona con la puesta en marcha de los planes y con el consecuente interés de alcanzar lo objetivos trazados, se lleva a cabo a través de la integración y coordinación de esfuerzos por parte del personal de la empresa y con la utilización eficiente de los recursos.

Es necesario que el responsable de la ejecución y coordinación de los presupuestos se asegure del alcance de los objetivos de toda la organización.

- *Control*

Se refiere a la continua observación y vigilancia de la ejecución de los presupuestos, localizando aquellos elementos que puedan generar errores o variaciones de mucha importancia, y a su vez realizar las posibles medidas correctivas que encaminen nuevamente a la consecución de los objetivos planteados al inicio del periodo.

Las actividades a realizar en esta etapa son:

- ✓ Preparación de informes que reflejen la comparación entre lo real y lo presupuestado.
- ✓ Estudio y análisis de las desviaciones ocurridas y sus causas
- ✓ Acciones correctivas a implementarse o modificar el presupuesto cuando sea necesario.

- *Evaluación*

Al finalizar el periodo para el cual se elaboraron los presupuestos se realizará un informe sobre los resultados obtenidos, en el que se detalle el comportamiento de las todas las funciones empresariales, así como también las variaciones y la estimación de las medidas correctivas implementadas para dicho período.

C. GENERALIDADES SOBRE ESTRATEGIAS Y CONTROL

1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

“Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos”.¹⁸

¹⁸ Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración, 9ª Edición, México McGraw Hill, 1990

Para dicho autor la estrategia es la acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó, por lo tanto las estrategias son cursos de acción a seguir tomando en cuenta los recursos necesarios para hacer frente a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos.

1.1 Tipos de Estrategias

Para Koontz, existen tres tipos de estrategias las cuales se clasifican en: Estrategias Corporativas, Estrategias de Negocios y Estrategias Funcionales, que se han interpretado de la siguiente manera:

Estrategia Corporativa: Esta tiene por objetivo identificar en que negocios puede participar una empresa, determinando las funciones que desempeñara cada unidad de negocios de la organización.

Estrategia de Negocio: Tiene como propósito determinar como debe competir la empresa en cada uno de sus negocios, en donde se debe crear una unidad estratégica de negocios para centrarse en cómo lograr posicionarse y mantenerse en el mercado. Para la empresa pequeña con una sola línea de negocios o aquella que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, dicha estrategia es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización.

Estrategia Funcional: Consiste en brindar apoyo a las estrategias de negocios, es decir, se refiere a concretar la estrategia de negocio en cada una de las actividades de la empresa.

2. CONCEPTO DE CONTROL

Según Welsch, “el propósito del control consiste en asegurar el cumplimiento de los objetivos, las metas y las normas de la empresa. El control tiene diferentes fases, tales como: la observación directa, la expresión verbal, la memoria narrativa, las políticas, los procedimientos, los informes de los resultados reales y los informes de desempeño.”¹⁹

Para dicho autor el control es una comparación entre los resultados reales con las metas y estándares planeados, para lo cual es necesario implementar una serie de acciones correctivas donde el presupuesto es un instrumento efectivo del control, debido a que sus normas miden el rendimiento real o el esperado.

Debido a que las empresas tienen la necesidad de ser eficaces se hace indispensable que los objetivos, planes y estándares hayan sido desarrollados y comunicados a los niveles jerárquicos directamente responsables de su cumplimiento.

¹⁹ Welsch, Glenn A. “Presupuestos Planificación y Control”, 6ta. Edición. México, Prentice Hall, 2005

El control presupuestario es la técnica de la cual la administración se auxilia para intervenir de manera directa en la planificación, coordinación y control de las transacciones de la empresa con el objeto de delegar las responsabilidades para que se realicen las operaciones de manera eficiente.

A su vez se considera como una técnica debido a que se enfoca en los métodos y procedimientos necesarios para obtener los resultados proyectados, logrando así una mejor planificación y coordinación en las actividades presupuestadas.

3. IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

El control presupuestario es importante debido a que se sigue haciendo uso de la información del pasado o del presente para establecer un curso de acción adecuado con el objetivo de obtener resultados estimados para el futuro. Se puede decir que el control interno constituye una de las partes más importantes de la empresa, y que del buen funcionamiento de este, dependerá tanto el presente como el futuro en relación a los aspectos administrativos, contables y financieros.

4. PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros son los recursos de carácter económico y monetario que la empresa necesita para el desarrollo de sus actividades. En la planificación de recursos

financieros se requiere determinar: las necesidades financieras de la empresa, definir como se originan o adquieren y cual será la asignación de tales recursos.²⁰

Una vez determinada la necesidad de los recursos financieros y la forma de obtenerlos, es pertinente saber en que se aplicaran tales recursos. A través de la asignación se estiman las cantidades de dinero que se erogarán en compras de equipo, instalaciones, compras, de materiales, mano de obra, así como de los distintos costos de distribución.

A través de los presupuestos se puede usar un modelo financiero para hacer las proyecciones de la cantidad de dinero que estará disponible y cuanto requieran los planes formulados

4.1 RAZONES FINANCIERAS

Para evaluar la situación y el desempeño financiero de una empresa, los analistas necesitan revisar diferentes aspectos de su salud financiera. Una de las herramientas que utilizan para esta revisión es la Razón Financiera, siendo ésta un índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo una cifra entre la otra.²¹

²⁰ <http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec.shtml>

²¹ Van Horne, James C. y Wachowicz Jr. John M., Fundamentos de Administración Financiera, 11ª Edición. México, Prentice Hill, 2002

El análisis de las razones financieras puede estar constituido por dos tipos de comparaciones:

- a) Se puede comparar una razón presente con razones pasadas y futuras para la misma empresa.
- b) Se puede comparar confrontando las razones de una empresa con las de otra empresa de similar naturaleza, permitiendo conocer la situación y rendimiento financiero relativos de la empresa en estudio.

Para el análisis de las razones financieras es necesario utilizar métodos de cálculo e interpretación para supervisar el desempeño de la empresa.

Van Horne en su libro “Fundamentos de Administración Financiera”, clasifica las razones financieras en: Razones de Liquidez, Razones de Apalancamiento Financiero (o deuda), Razones de Cobertura, Razones de Actividad, Razones de Rentabilidad.

a) Razones de Liquidez: Esta razón indica la capacidad que una empresa tiene para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Ayuda a conocer la solvencia financiera de la empresa y la capacidad de seguir siendo solvente en caso de alguna adversidad.

Las Razones de Liquidez se dividen en:

Razón Circulante: Muestra la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos circulantes con sus activos circulantes. En cuanto mayor sea ésta razón, la empresa es

más líquida, lo que significa que tiene mayor capacidad de convertir su activo en efectivo.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Razón Rápida (Prueba Ácida): Es similar a la Razón Circulante, excepto que ésta excluye el inventario.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activos Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

b) Razones de Apalancamiento Financiero: Estas razones permiten conocer el grado en que las empresas son financiadas con deudas

Las Razones de Apalancamiento se dividen en:

Razón de Deuda a Capital: Ésta razón se calcula dividiendo la deuda total de una empresa (incluyendo los pasivos corrientes) entre el capital de los accionistas. Permite medir el grado en que está comprometido el capital de los propietarios de la empresa, además compara la financiación proveniente de terceros, con los recursos aportados por los accionistas, para identificar sobre quien recae el mayor riesgo e indica cuanto aportan los proveedores o acreedores por cada dólar que aportan los accionistas.

$$\text{Razón de Deuda a Capital} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital de los Accionistas}}$$

Razón de Deuda a Activo Total: Mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa, cuanto mayor sea esta razón, mayor será la cantidad de dinero de otras personas que se está utilizando para generar ganancias.

$$\text{Razón de Deuda a Activo Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Razón de capitalización: Señala la importancia relativa de las deudas a largo plazo dentro de la estructura de capital de la empresa, mientras más alto sea este indicador, mayor será el riesgo que corre la empresa.

$$\text{Razón de Capitalización} = \frac{\text{Pasivo no Circulante}}{\text{Capitalización Total}}$$

En donde capitalización total representa el pasivo no circulante más el capital de los accionistas

c) Razones de Cobertura: Estas razones determinan la capacidad de la empresa para pagar ciertos cargos fijos, es decir, que relacionan estos cargos con la capacidad de pagarlos o cubrirlos.

Razón de cobertura de intereses (o intereses devengados):

Este indica la capacidad que posee la empresa para hacer pagos contractuales de intereses. Es decir, que refleja la facilidad de la empresa para pagar intereses. Además, cuanto mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para cubrir el pago de sus intereses sin ningún problema.

$$\text{Razón de Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)}}{\text{Intereses (Pagados)}}$$

d) Razones de Actividad: Miden la eficiencia con la que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en ingresos o egresos. Se dividen en:

Rotación de Inventario: Mide la actividad o liquidez del inventario de una empresa, es decir, que muestra el número de veces que los inventarios rotan en un periodo de tiempo determinado y se convierten en efectivo.

$$\text{Rotación de inventario (RI)} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

Periodo Promedio de Inventario: Indica la eficiencia en el empleo del inventario solo que se expresa en número de días, es decir el número de días en que los inventarios tardan en convertirse en efectivo.

$$\text{Periodo Promedio de Inventario (PPI)} = 365/\text{RI}$$

Rotación de Cuentas por Cobrar: Esta razón establece el número de veces que se han transformado las cuentas por cobrar en efectivo durante el año.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales al Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Cuando no se dispone de cifras sobre las ventas al crédito sobre un período determinado se debe recurrir a los datos inherentes a las ventas totales.

Período Promedio de Cobranza (PPC): Indica el promedio de tiempo requerido para la cobranza de cuentas por cobrar y se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{Período Promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Anuales} / 365}$$

Rotación de Cuentas por pagar (RCP): Expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores rotan durante un período de tiempo determinado es decir, que establece el número de veces que se han cancelado las deudas a los proveedores haciendo uso de los recursos líquidos de la empresa.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar (RCP)} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

Cuando no se dispone de las cantidades de compras al crédito, se utilizan los datos de las compras anuales.

Período Promedio de Pago (PPP): Refleja el promedio de tiempo que la empresa requiere para realizar la cancelación de las cuentas por pagar.

$$\text{Período Promedio de Pago (PPP)} = 365 / \text{RCP}$$

Ciclo de conversión de Efectivo (CCE): Indica la cantidad de tiempo que los recursos de una empresa se mantienen invertidos, determinando el número de días para el cual se requiere capital de trabajo, ya que relaciona la rotación de tres variables que intervienen directamente en la actividad operativa de una empresa: cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

Periodo Promedio de Cobro (PPC)
(+) Periodo de Conversión de Inventarios (PPI)
(=) Ciclo de Operaciones
(-) Periodo Promedio de Pago (PPP)
(=) Ciclo de Conversión de Efectivo

Rotación de Activos Fijos (RAF): Hace referencia al total invertido en propiedades, planta y equipo y su capacidad para producir y generar ventas, determinando la eficiencia con que la empresa hace uso de sus activos fijos netos para generar ventas. Cuanto más alta sea la rotación de activos fijos netos de la empresa, más eficientemente se habrán utilizado sus activos.

$$\text{Rotación de Activos Fijos (RAF)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$$

Rotación de Activos Totales (RAT): Indica la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Cuanto más alta sea la rotación de activos totales de la empresa, más eficientemente se han utilizado sus activos.

$$\text{Rotación de Activos Totales (RAT)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

e) Razones de Rentabilidad: Estos índices facilitan la evaluación de las utilidades de la empresa respecto de un nivel dado de ventas, de un nivel de activo o de la inversión del propietario, es decir son las que relacionan las utilidades con las ventas y la inversión.

Las razones de rentabilidad se dividen en:

Margen de Utilidad Neta sobre Ventas: Mide el monto de utilidades que se obtienen por cada unidad monetaria de ventas. De igual forma, mide la eficiencia operativa de la empresa, después que se han deducido todos los costos, gastos e impuestos sobre la renta y se expresa en porcentaje.

$$\text{Margen de Utilidad Neta sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Ventas}}$$

Rendimiento de Activos Totales: Es conocida también como rendimiento sobre la inversión (RSI), mide el rendimiento del activo, es decir la rentabilidad de la empresa en función de las inversiones, es decir que mide la efectividad total de la administración en la generación de utilidades con sus activos disponibles.

$$\text{Rendimiento de Activos Totales (RSI)} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Activos Totales}}$$

Rendimiento sobre Capital: Indica la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa respecto de su inversión representada en el patrimonio de la empresa.

$$\text{Rendimiento sobre Capital} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Capital}}$$

Fórmula de Dupont: Esta razón integra una razón de rentabilidad con otra de actividad para determinar de donde proviene el rendimiento sobre la inversión, es decir la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o el margen neto de utilidad generado por dichas ventas, señalando al inversionista como se produce el retorno de la inversión realizada en la empresa a través de la rentabilidad del patrimonio y el activo total.

$$ROA = \text{Margen de utilidad neta} \times \text{Rotación de activos totales (RSI)}$$

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta después de Impuesto} \times \text{Ventas}}{\text{Ventas} \times \text{Activos Totales}}$$

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta después de Impuesto}}{\text{Activos Totales}}$$

Finalmente se puede decir que, los presupuestos son una herramienta que ayudan a mantener un buen control sobre los recursos financieros, además contribuyen al cumplimiento de los objetivos que de antemano se ha propuesto alcanzar la gerencia, logrando que se tomen mejores decisiones que aumenten la utilidad de la empresa, así mismo las razones financieras determinan la situación financiera de la empresa permitiendo conocer sobre la rentabilidad, liquidez de la misma aspectos que son importantes para determinar en que se esta fallando o donde se necesita mejorar y como hacerlo.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERIDO A LA APLICACIÓN DE PRESUPUESTOS Y OTRAS TÉCNICAS PARA EL CONTROL FINANCIERO EN ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.”

A. IMPORTANCIA

La importancia de la investigación radica en que mediante la elaboración de un diagnóstico en Almacenes Leader S.A. de C.V., se logró tener un panorama acerca de la situación interna de la empresa en cuanto a las principales áreas que la componen siendo éstas: ventas, compras, cobros, contabilidad, finanzas etc.

Así mismo contribuyó a conocer cómo se están utilizando los recursos económicos y financieros adecuadamente, es decir, si se cuenta con una herramienta de control que permita manejar eficientemente los recursos, medir los resultados obtenidos, y maximizar las utilidades; de lo contrario proponer la ejecución e implementación de los presupuestos como herramienta de planificación y control que contribuirá a mejorar las operaciones, lograr los objetivos, adoptar medidas correctivas, mejorar la comunicación en las diferentes áreas y tomar decisiones que beneficien a la empresa, logrando una estabilidad en el mercado competitivo, también se identificó la necesidad que tiene la empresa de analizar los estados financieros por medio del cálculo e interpretación de los índices financieros que ayuden a conocer la situación sobre la liquidez, el nivel de deuda, de rentabilidad y la eficiencia en la administración de sus activos, que contribuyan a tomar decisiones.

B. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- Realizar un diagnóstico sobre las herramientas administrativas que Almacenes Leader S.A. de C.V., utiliza actualmente para planificar, controlar y administrar los recursos financieros.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la manera en que la gerencia planifica y controla los recursos financieros, para determinar la eficiencia que tiene la empresa en manejo de los mismos.
- Indagar sobre los conocimientos que tiene la gerencia y personal con poder de decisión, acerca de los presupuestos para facilitar la implementación de éstos.
- Determinar la información requerida para la formulación de los presupuestos que contribuya en el proceso de toma de decisiones.
- Investigar si la empresa utiliza índices financieros en el análisis e interpretación de los estados financieros, para conocer aspectos importantes en el área financiera.

C. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se hizo uso del método científico que consta de una serie de etapas las cuales se desarrollaron en forma sistemática a través de la investigación, el cual permitió percibir y plantear el problema, así mismo se formularon hipótesis, logrando determinar las propiedades del sujeto y objeto de estudio, en la investigación el sujeto de estudio lo constituyó la empresa Almacenes Leader S.A. de C.V. y el objeto o fenómeno estudiado fue la presupuestación como herramienta de planificación y control de los recursos financieros.

Dicho método, por ser un proceso sistemático, permitió abordar el problema, recopilando, analizando y aplicando dicha información.

Específicamente, se hizo uso del método de análisis debido a que en éste se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos, por lo tanto, en el caso de la investigación se ordenó la información proporcionada y se clasificó según su importancia permitiendo estudiar cada uno de los elementos y variables de la presupuestación en la empresa para identificar las relaciones existentes entre sí.

Además, se utilizó el método de síntesis, ya que es el proceso inverso y complementario del análisis, debido a que reunió la información que se considera que

tienen relación, agrupando los elementos de la presupuestación y relacionándolos entre sí para tener una visión completa de todos los elementos que permitirá proporcionar los lineamientos básicos a seguir para su desarrollo.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se empleó fue el descriptivo, ya que se evaluaron diversos aspectos del fenómeno investigado, tal es el caso de la presupuestación como herramienta de planificación y control en Almacenes Leader, así mismo este tipo de investigación comprendió la descripción, registro, análisis e interpretación de la realidad del objeto de estudio.

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño utilizado fue el no experimental, debido a que se recolectaron datos en un solo momento y tiempo único para después analizarlos, observando situaciones ya existentes y no provocadas intencionalmente, es decir, no hubo la necesidad de plantear situaciones experimentales. Así mismo las variables independientes ya existían y tampoco se manipularon para no crear una influencia directa en las variables dependientes.

4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

a. Secundarias

Es la información de tipo bibliográfico o documental utilizado en la investigación, es decir son fuentes que permitieron establecer un marco teórico y conceptual.

Entre el tipo de fuentes que se utilizaron para la investigación se pueden mencionar: libros, tesis, investigaciones realizadas sobre el tema e Internet con el propósito de establecer bases que proporcionaron confianza y veracidad sobre los conceptos básicos de presupuestos y sus generalidades.

b. Primarias

Este tipo de información fue obtenida de primera mano, es decir que fue extraída directamente del sujeto de estudio, para este caso Almacenes Leader S.A. de C.V., dicha información fue proporcionada por los Jefes de Tienda, el área contable y los propietarios de la empresa, con el objeto de contar solamente con la información necesaria y relevante para la investigación.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En el desarrollo de la investigación se emplearon técnicas que apoyaron a los métodos seleccionados, con el objeto de obtener datos confiables y válidos para el desarrollo de la investigación. Entre las técnicas que se utilizaron se mencionan:

a. Entrevista

Esta técnica fue dirigida únicamente a los propietarios de la empresa, por medio de una guía de preguntas dirigidas y estructuradas con el objetivo de recolectar información relevante, sosteniéndose un diálogo directo entre el investigador y las personas en estudio con el fin de conocer más de cerca la forma de operar de la empresa y el tipo de herramientas que utilizan para planificar y controlar los recursos.

Guía de Entrevista:

Este instrumento se diseñó con el objeto de recopilar la información de forma ordenada, manteniendo al entrevistado enfocado en el tema de investigación, evitando la desviación referente al objeto de estudio, cabe mencionar que la información proporcionada por los propietarios fue almacenada magnéticamente.

b. Encuesta

Para el desarrollo de esta técnica se utilizó el cuestionario como instrumento, el cual fue estructurado mediante una guía de preguntas abiertas, cerradas y de opciones múltiples con el propósito de conocer la perspectiva de los jefes de tiendas y el personal del área contable acerca del objeto de investigación.

Cuestionario

Este instrumento se diseñó con el objeto de recopilar información que permitió conocer la situación actual de la empresa., el cual fue aplicado cuidadosa y congruentemente a los jefes de tiendas y el personal del área contable de la empresa.

c. Observación Directa

La técnica de observación directa permitió el registro de una serie de eventos y actividades que realizan las personas en la empresa tales como: el manejo de inventarios, la recepción de productos, despacho de mercadería y todo lo relacionado con el manejo de los productos que ofrece la empresa, dicha observación apoyó a las diferentes técnicas para la realización del diagnóstico, lo cual contribuirá para la elaboración de los presupuestos y servirá para verificar la eficiencia de las operaciones realizadas por la empresa y de ser posible proponer cambios en la forma de operar.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo lo constituyó todo el personal que labora en Almacenes Leader, siendo en su totalidad 35 empleados.

La población que se tomó para la investigación fue exclusivamente de 12 personas, de los 35 empleados que existen en Almacenes Leader, debido a que solamente interesaban los empleados que tienen una relación directa con la administración financiera de la empresa, mientras que el resto de personal se descartó para esta investigación ya que se encuentra vinculado a otras áreas en la empresa.

Por lo tanto, la muestra fue de 12 empleados debido a que se consideraron personas de interés por tener una relación directa con el área financiera de la empresa, además como la muestra es pequeña y se encuentra en un solo lugar se aplicó un censo conformado por: los propietarios (2), los gerentes de cada tienda (5) y el personal del área contable de la empresa (5)

7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

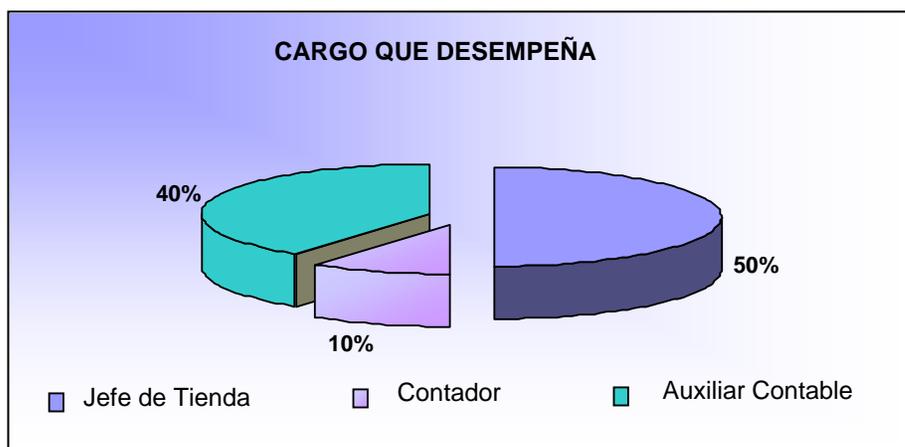
Una vez recopilada la información se realizó la tabulación, la cual consistió en ordenar los datos en tablas con el objeto de procesar los resultados obtenidos, realizando sus respectivas interpretaciones.

DATOS GENERALES

A. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

Objetivo: Identificar los diferentes cargos que desempeña el personal que tiene relación con el área financiera de la empresa para obtener información útil que contribuya al desarrollo de la investigación.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefe de Tienda	5	50.00%
Contador	1	10.00%
Auxiliar Contable	4	40.00%
TOTAL	10	100.00%



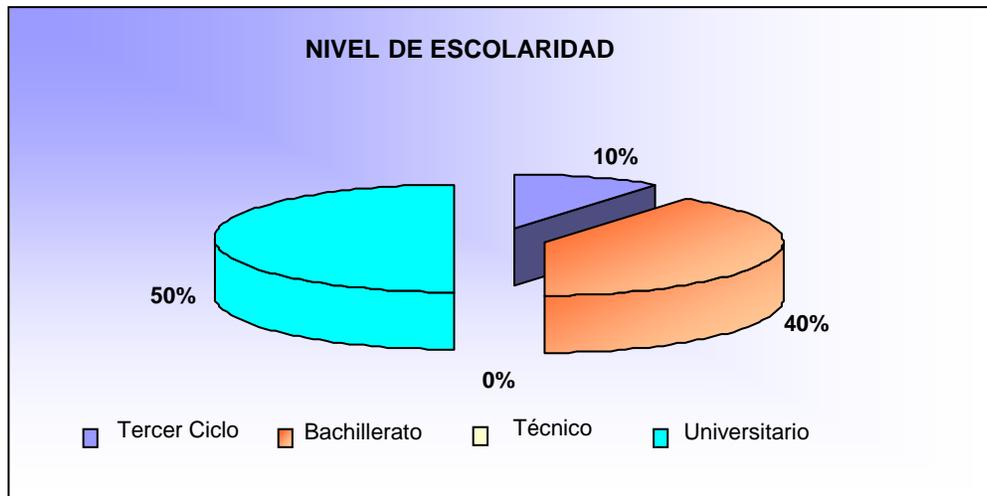
Comentario:

Los cargos por áreas están igualmente distribuidos, sin embargo, el área contable es quien tiene un mayor conocimiento acerca de la situación financiera de la empresa debido al tipo de información que éstos manejan.

B. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Objetivo: Conocer el nivel de escolaridad de los encuestados para determinar el grado de relación con el área financiera.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tercer Ciclo	1	10.00%
Bachillerato	4	40.00%
Técnico	0	0.00%
Universitario	5	50.00
TOTAL	10	100.00%



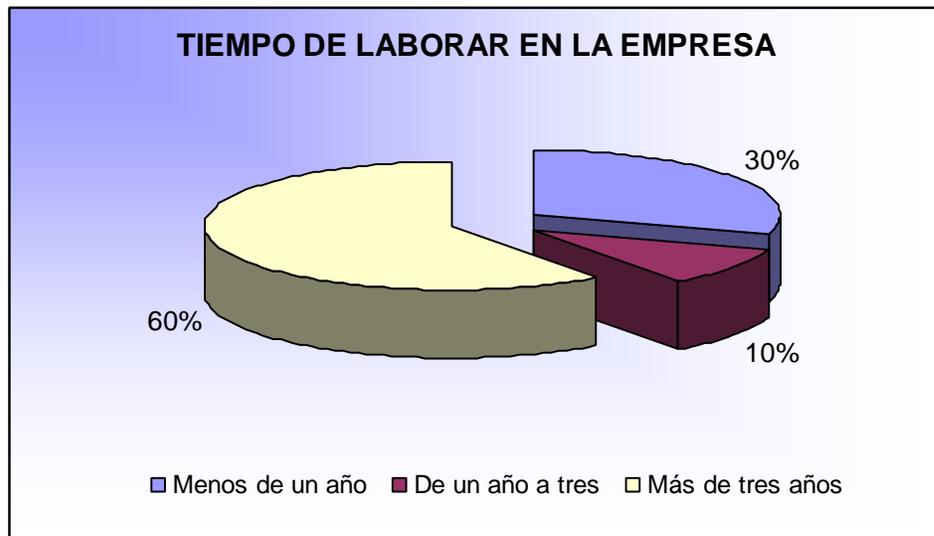
Comentario:

La mayoría de encuestados tienen estudios superiores lo que contribuye para la investigación debido a que éstos tienen mayor conocimiento en cuanto al área financiera, brindando información útil y precisa que enriquezca la investigación, ya que solo una pequeña parte de los encuestados tienen estudios hasta el tercer ciclo.

C. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen de laborar en la empresa los encuestados, para determinar el grado de conocimiento y experiencia en las operaciones de la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	3	30.00%
De un año a tres	1	10.00%
Más de tres años	6	60.00%
TOTAL	10	100.00%



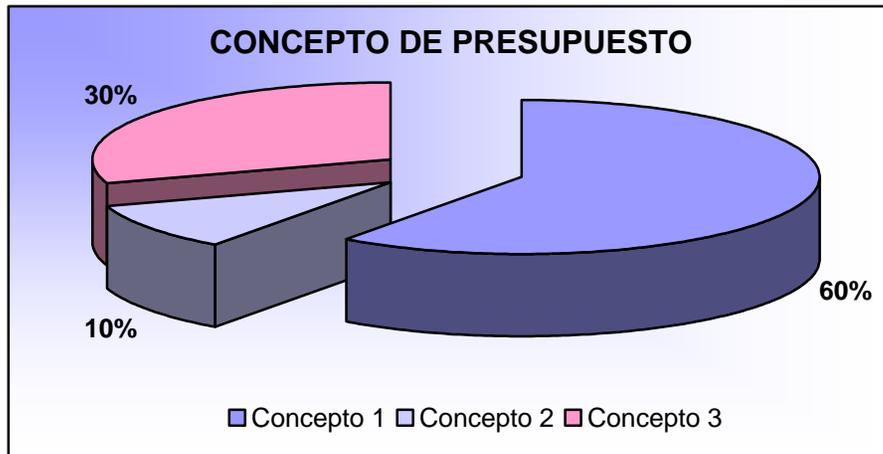
Comentario:

Las personas encuestadas tienen en su mayoría más de tres años de laborar para Almacenes Leader, por lo que poseen una gran experiencia y conocimiento en el área de interés de la investigación, facilitando la obtención de información útil y oportuna que permita realizar el diagnóstico de forma más precisa.

PREGUNTA No. 1**¿Qué entiende usted por presupuestos?**

Objetivo: Determinar el conocimiento de los encuestados sobre los presupuestos como una herramienta de planificación y control de los recursos financieros.

CONCEPTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Concepto 1. Son proyecciones de ingresos y gastos destinados para ciertas actividades para un periodo determinado.	6	60.00%
Concepto 2. Son estimaciones en términos numéricos o en unidades para un periodo determinado, lo cual permite tomar decisiones.	1	10.00%
Concepto 3. Son proyecciones que la empresa realiza para su crecimiento y desarrollo.	3	30.00%
TOTAL	10	100.00%



Comentario:

La mayoría de los encuestados consideran que los presupuestos son proyecciones de ingresos y gastos para un determinado periodo, siendo un porcentaje pequeño el que afirma que es una herramienta de planificación y control de los recursos para la toma de decisiones.

Determinando, de manera general que todas las personas encuestadas tienen una noción adecuada de presupuesto, lo que facilitaría la ejecución e implementación de los mismos para el manejo y control de los recursos.

PREGUNTA No. 2**¿Realizan presupuestos en la empresa?**

Objetivo: Conocer si la empresa utiliza los presupuestos como una herramienta para la planificación y control de los recursos financieros.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	00.00%
No	10	100.00%
TOTAL	10	100.00%

**Comentario:**

De acuerdo a los datos obtenidos se afirma que Almacenes Leader S.A. de C.V. no realiza ningún tipo de presupuestos que le permita mantener un control sobre los recursos financieros, ya que por ser una empresa familiar ésta no ha contado con el debido asesoramiento profesional que contribuya al desarrollo y crecimiento de la misma mediante la aplicación de técnicas y herramientas necesarias para mejorar la estructura interna y las operaciones.

PREGUNTA No. 3

¿Cuáles de los siguientes presupuestos elabora la empresa?

PREGUNTA No. 4

¿Cuál es el período para el cual se elaboran los presupuestos?

PREGUNTA No. 5

¿Con base a qué requerimientos elaboran los presupuestos?

Comentario:

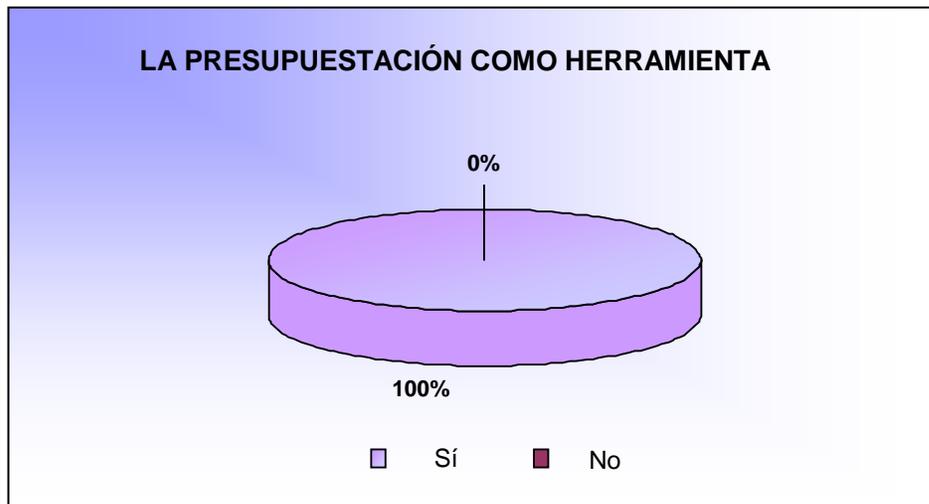
Debido a que las preguntas anteriores tienen relación con la pregunta No 2, en la cual todos los encuestados respondieron que Almacenes Leader no realiza presupuestos, las preguntas 3, 4, y 5 quedan excluidas de tabulación y sus comentarios, según instrucciones del respectivo cuestionario.

PREGUNTA No. 6

¿Considera importante que la empresa cuente con la presupuestación como herramienta de planificación y control de los recursos financieros?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados con respecto a la importancia de la utilización de los presupuestos como herramienta financiera.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	10	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	10	100.00%



Comentario:

Todo el personal está consciente de que el uso de los presupuestos son la base para obtener buenos resultados tanto en la situación financiera como en las diferentes áreas que constituyen la empresa, ya que de esta forma se controlan mejor los recursos de la misma.

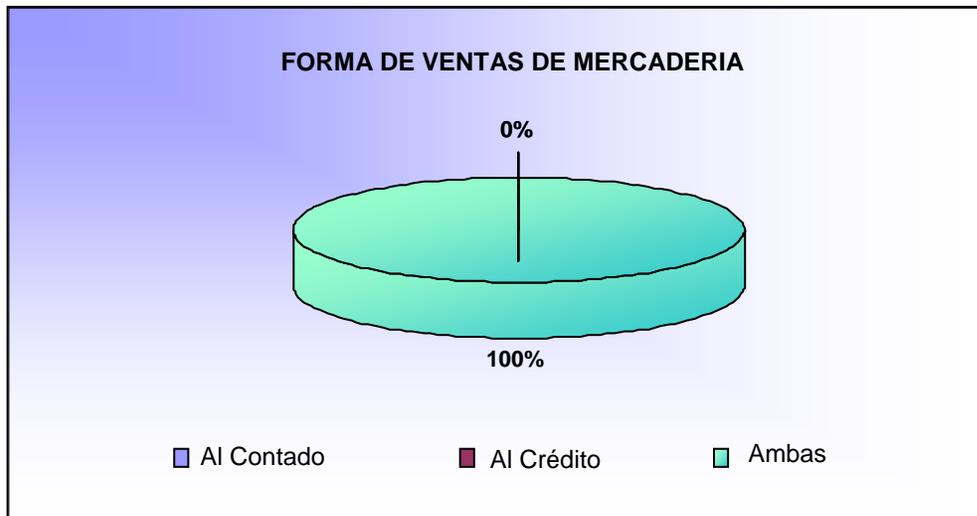
Por lo que, la aplicación de los presupuestos sería una herramienta aceptada por el personal que tiene relación con el área financiera, originando una mejor organización en las actividades y facilitando la consecución de los objetivos.

PREGUNTA No. 7

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

Objetivo: Identificar qué tipo de ventas ofrece la empresa acerca de los diversos productos que oferta.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Al Contado	0	0.00%
Al Crédito	0	0.00%
Ambas	10	100.00%
TOTAL	10	100.00%

**Comentario:**

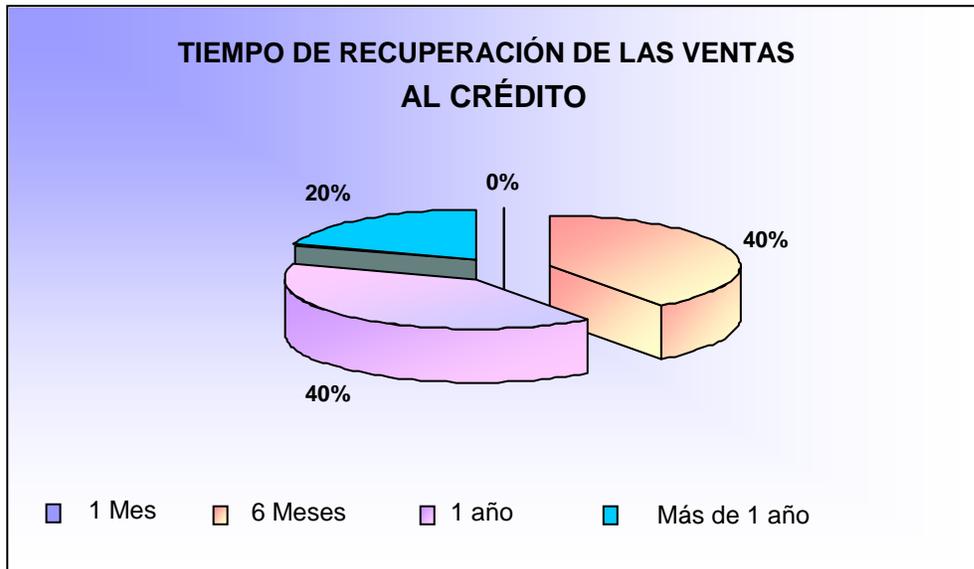
Debido a la naturaleza de la empresa, ésta maneja en su totalidad tanto las ventas al contado como al crédito, lo que le permite mantener un nivel de efectivo, así como ingresos futuros para un periodo previamente establecido.

PREGUNTA No. 8

¿Cuál es el tiempo de recuperación de las ventas al crédito?

Objetivo: Conocer el plazo en que la empresa recupera las ventas realizadas al crédito para determinar la liquidez de la misma.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 mes	0	0.00%
6 meses	4	40.00%
1 año	4	40.00%
Más de 1 año	2	20.00%
TOTAL	10	100.00%

**Comentario:**

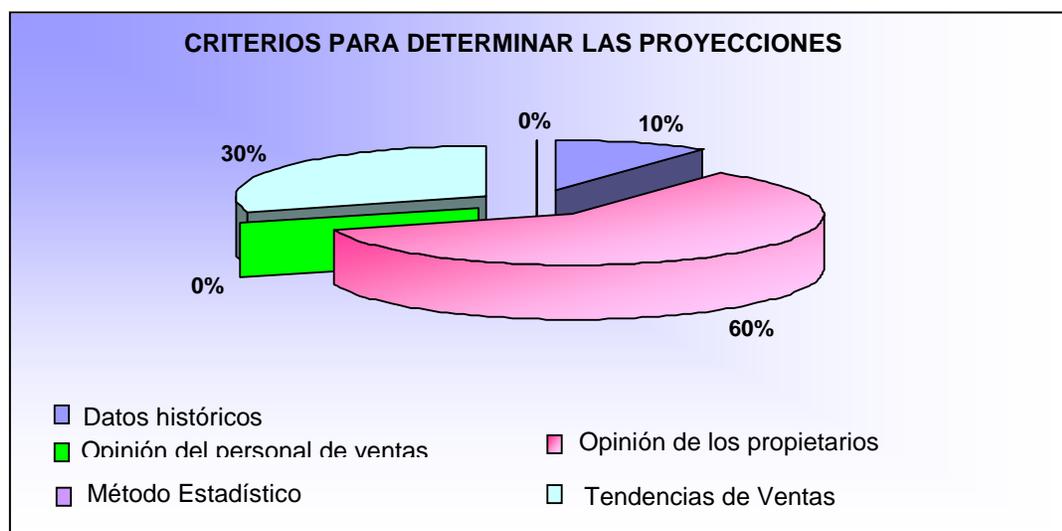
El tiempo en que la empresa se demora en hacer efectiva la recuperación de sus ventas al crédito comprenden un lapso de seis meses a un año, con lo que podemos determinar que existe un plazo normal de recuperación.

PREGUNTA No. 9

¿Qué criterios utiliza la empresa para determinar las proyecciones?

Objetivo: Conocer con base a que criterios la empresa determina las proyecciones de sus actividades para un determinado periodo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Datos históricos	1	10.00%
Opinión de los propietarios	6	60.00%
Opinión del personal de ventas	0	0.00%
Tendencias de Ventas	3	30.00%
Método Estadístico	0	0.00%
TOTAL	10	100.00%



Comentario:

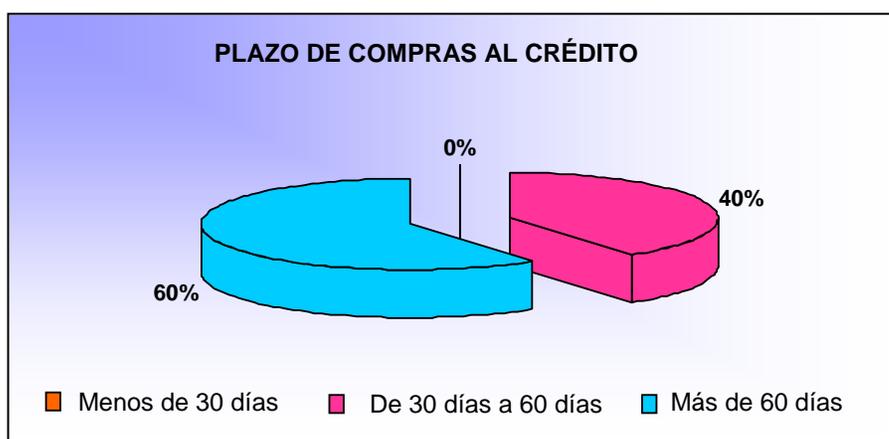
La empresa en su mayoría opina que para la proyección de sus actividades se basa en la opinión de los propietarios, tomando en cuenta su experiencia y las tendencias en el mercado, por otro lado, se considera también la tendencia de las ventas para contar con datos confiables y obtener resultados que sean reales y factibles.

PREGUNTA No. 10

¿Qué plazo obtienen de los proveedores por las compras al crédito?

Objetivos: Conocer el periodo de pago que la empresa requiere para la cancelación de las compras al crédito a los proveedores.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 30 días	0	0.00%
De 30 días a 60 días	4	40.00%
Más de 60 días	6	60.00%
TOTAL	10	100.00%

**Comentario:**

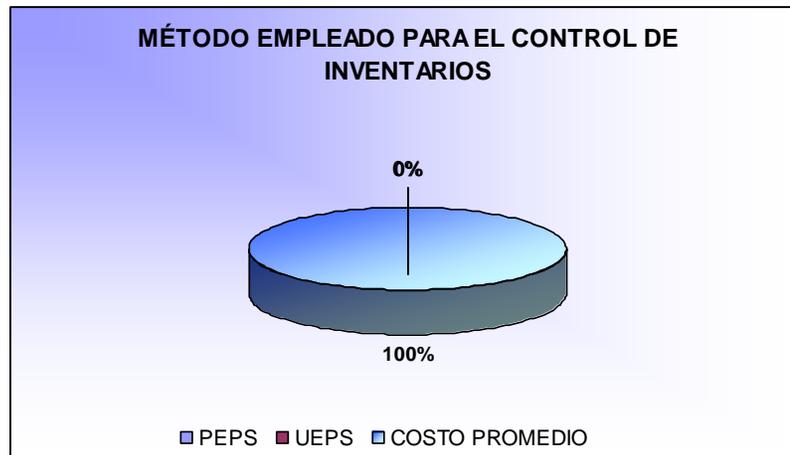
El plazo con el que la empresa trabaja en su mayoría para la cancelación de sus deudas comprende un período de más de 60 días, siendo normal para la empresa debido a la naturaleza de la misma; aunque en algunos casos su periodo de pago comprende un periodo entre 30 y 60 días, por lo que se puede determinar que la empresa cuenta con un mínimo de 30 días para liquidar las cuentas por pagar, considerándose una ventaja ya que sus deudas no deben ser canceladas estrictamente en dicho periodo.

PREGUNTA No. 11

¿Qué métodos emplea para el control de inventarios?

Objetivo: Conocer cuál es el método que utiliza la empresa para el manejo de las entradas y salidas de los productos con que trabaja.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PEPS	0	0.00%
UEPS	0	0.00%
COSTO PROMEDIO	10	100.00%
TOTAL	10	100.00%

**Comentario:**

La empresa en su totalidad afirma que Almacenes Leader, para el manejo de sus inventarios emplea el Costo Promedio, siendo uno de los métodos legales, según el Código Tributario Art. 143, Literal C, por lo que se puede determinar que la empresa trabaja bajo los requerimientos que el Ministerio de Hacienda exige, permitiendo valorar los inventarios equitativamente.

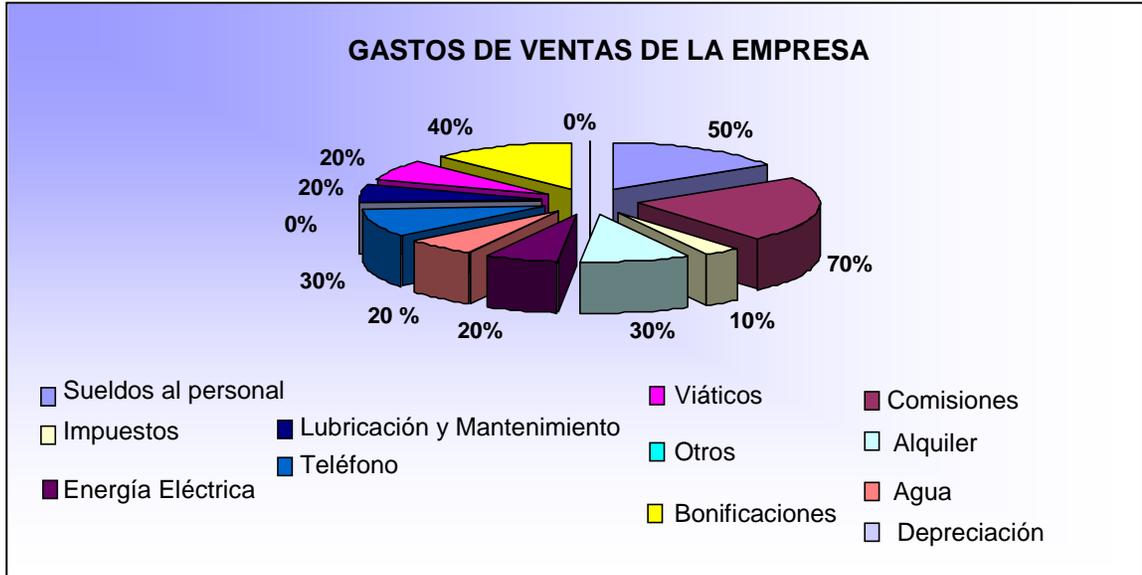
PREGUNTA No. 12

¿Cuáles son los gastos de ventas más elevados en los que incurre la empresa?

Objetivo: Identificar cuáles son los gastos de venta más representativos para la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sueldos al personal	5	50.00%
Comisiones	7	70.00%
Impuestos	1	10.00%
Alquiler	3	30.00%
Energía Eléctrica	2	20.00%
Agua	2	20.00%
Teléfono	3	30.00%
Depreciación	0	0.00%
Lubricación y Mantenimiento	2	20.00%
Viáticos	2	20.00%
Bonificaciones	4	40.00%
Otros	0	0.00%

n = 10



Comentario:

Los mayores gastos de ventas que tiene la empresa se enfocan principalmente en las comisiones, siendo también los Sueldos al personal de Ventas y las Bonificaciones, los servicios básicos como lo son agua, energía eléctrica, teléfono, viáticos y lubricación representan un nivel intermedio de gastos.

Por otro lado, los empleados consideran que los impuestos son el rubro en que menos gasta la empresa.

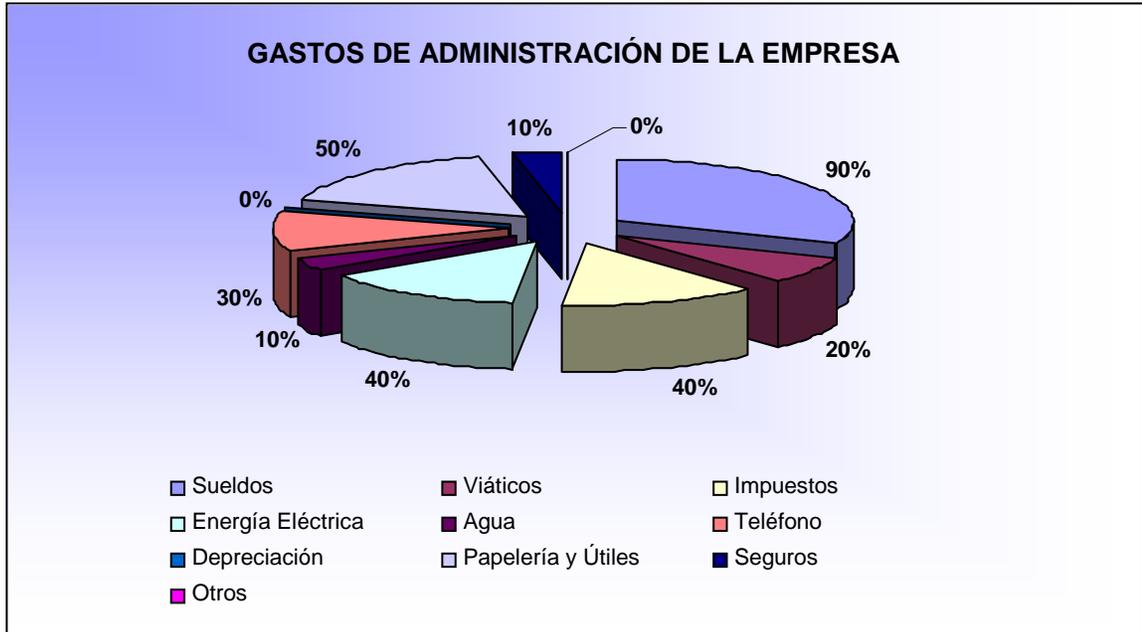
PREGUNTA No. 13

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

Objetivo: Identificar cuáles son los gastos de administración más representativos para la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sueldos	9	90.00%
Viáticos	2	20.00%
Impuestos	4	40.00%
Energía Eléctrica	4	40.00%
Agua	1	10.00%
Teléfono	3	30.00%
Depreciación	0	0.00%
Papelería y Útiles	5	50.00%
Seguros	1	10.00%
Otros	0	0.00%

n = 10



Comentario:

Los gastos más representativos en el área administrativa en que incurre la empresa son los sueldos al personal, seguido por los gastos de papelería y útiles, impuestos, energía eléctrica y teléfono.

Por otra parte los empleados consideran que los viáticos, seguros y el servicio de agua son los gastos en que menos incurre la empresa.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Ésta fue elaborada con base a la información obtenida en la entrevista dirigida a los propietarios de Almacenes Leader el cual fue almacenado magnéticamente, de igual manera se agregó información obtenida de la encuesta.

DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LA EMPRESA.

a. Área de Comercialización.

Ésta constituye una de las áreas fundamentales de la empresa, debido a que la naturaleza de la empresa es la compra – venta y distribución de electrodomésticos.

Al investigar la forma y los aspectos que involucran la comercialización de los productos se destaca primeramente que la empresa cuenta con una ventaja competitiva respecto a la ubicación geográfica en que se encuentra, no solamente su casa matriz sino que también las cuatro sucursales con las que cuenta, ubicadas en el centro de San Salvador, siendo éste un lugar accesible y al cual se avocan personas de diferentes zonas de todo el país por ser reconocido y que se encuentra identificado en la mente del consumidor, de igual forma es considerado un lugar de preferencia por los consumidores en cuanto a los niveles de precios que dicho mercado ofrece.

El área de comercialización se ve afectada por la presencia de empresas competidoras que capten una mayor presencia del mercado y por lo cual Almacenes Leader se ve en la necesidad de diseñar estrategias que le permitan tomar decisiones para competir en este tipo de mercado y subsistir en él, ya que es un mercado muy atractivo por la afluencia de consumidores.

En Almacenes Leader, la distribución de electrodomésticos se realiza tanto al contado como al crédito, debido a que el poder de adquisición del consumidor es el que determina la forma de pago. (Pregunta No. 7)

La empresa ofrece las dos opciones de ventas, y según la información obtenida por la entrevista (pregunta No 4), la mayoría de los clientes prefieren pagar al contado, lo que representa un 60% de las ventas totales lo cual permite a la empresa no descapitalizarse y contar con un nivel de liquidez adecuado, y se ofrece además una alternativa para que los clientes adquieran sus productos con financiamiento lo cual representa un 40% de las ventas y ofreciendo plazos de acuerdo a la capacidad de pago, los cuales se estiman que un 80% se hacen efectivos en un periodo comprendido de seis meses a un año, y un 20% es cancelado a más de un año. (Pregunta No. 8).

De acuerdo a la información proporcionada por el Gerente General, las cuentas por cobrar están clasificadas en tres grupos:

- **Clientes “A”**, comprendido por aquellos clientes que se encuentran al día en su pagos, o que no excedan de 30 días de retraso en el pago de su cuota.
- **Clientes “B”**, en este grupo se encuentran los clientes con un retraso en sus pagos mayor a 30 días y menor a 90.
- **Clientes “C”**, agrupa a los clientes con una mora mayor en sus pagos que exceden a 90 días, los cuales son monitoreados a través del departamento de crédito y gestores de cobros.

Por otro lado, según el criterio del Gerente General, la cartera de clientes en su totalidad está representada en un 70% por Clientes “A”, un 20% de Clientes “B” y 10% está

representado por Clientes “C”, con lo cual se determina que la cartera de cuentas por cobrar es baja.

Respecto a la determinación de las proyecciones de ventas, éstas se realizan en su mayoría de acuerdo a la opinión de los propietarios (60%), quienes con base a la experiencia y a los datos de periodos anteriores determinan el nivel de compras para periodos siguientes, considerando también el entorno comercial (Pregunta No. 9).

Sin embargo no se hace uso de herramientas como los presupuestos, que respalden las decisiones sobre las estimaciones de ventas, y además no son comunicadas al personal relacionado con las ventas, finanzas y el resto de la empresa para lograr una coordinación para alcanzar las metas.

En cuanto a las compras, el Gerente General afirmó que éstas se determinan de la misma forma que las ventas, es decir con base a la experiencia que tiene, así como también la demanda de los productos, los avances tecnológicos y el comportamiento del mercado.

Así mismo, según el Gerente la forma de compra de mercadería es determinada por el tipo de productos que se adquiera y por la conveniencia en cuanto al precio total y descuentos aplicables. Para la línea artesanal, siendo éstos los muebles de comedor y sala, pantries y closets, se trabaja de contado; la línea blanca y de audio-video el pago se realiza al crédito.

En cuanto a los pagos al crédito se tiene un periodo de pago mínimo de treinta días y un periodo mayor de sesenta días, siendo ésta última la de mayor adquisición por la empresa.(Pregunta No. 10)

b. Área Financiera-Contable

Esta área es una de las más importantes de toda empresa, debido a que permite analizar la situación en cuanto a las compras, ventas, gastos e ingresos que se registren en un periodo determinado, que ayuden al establecimiento de metas y objetivos y a la toma de decisiones financieras.

Actualmente para el manejo de la información contable se cuenta con el sistema Magic, el cual consiste en procesar las transacciones diarias de la empresa, así como la información de cada producto, el estado de cuentas de los proveedores y de los clientes, la existencia de mercadería y de los costos. El cual sólo se encuentra implementado únicamente en casa matriz, donde posteriormente se registra la información de cada sucursal, que genera un atraso de información actualizada, por lo que según el Gerente, se tiene como objetivo a corto plazo reestructurar el funcionamiento del área contable, en cuanto a llevar un registro completo y ordenado de las transacciones que realiza la empresa en su totalidad, permitiendo obtener una información diaria y oportuna, a través de la implementación del sistema en cada una de las sucursales, siendo casa matriz el lugar donde se concentrará toda la información.

De acuerdo al Gerente una vez se tenga la información por parte del sistema, se desarrollarían estrategias que contribuyan al incremento de la rentabilidad en las

sucursales, también se actualizaría el control de inventario ya que por el momento no se cuenta con información real sobre la existencia de mercadería debido a que hay una saturación de funciones y muy poco personal, es por ello que el Gerente considera que actualmente no se tiene personal idóneo para desempeñar las actividades en las diferentes áreas de la empresa, por lo que pretende reestructurar el personal que se tiene.

Por otro lado, dentro de los objetivos a largo plazo se tiene el abrir nuevas sucursales en las áreas de Soyapango, Lourdes y Pericentro Apopa, así como también la creación de un proyecto que brinde oportunidad de empleo a los estudiantes universitarios en el área de ventas.

En cuanto a los gastos de ventas, se tiene que las comisiones, los sueldos del personal de dicha área y las bonificaciones son los gastos más elevados en los que incurre la empresa. (Pregunta No 12)

Así mismo, los sueldos del personal, la papelería, impuestos y servicios básicos son los rubros más elevados en los gastos administrativos. (Pregunta No 13).

Respecto al financiamiento, la empresa generalmente ha utilizado capital propio para sus operaciones, sin embargo el Gerente manifestó que hasta el año pasado se incurrió en préstamos para realizar importaciones, además la empresa se autofinancia a través de

los créditos que le conceden los proveedores, en el cual tiene la ventaja de manejar capital ajeno.

1. ANÁLISIS SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

Según los resultados obtenidos por medio de la encuestas, Almacenes Leader no utiliza ningún tipo de presupuestos para el control de sus recursos financieros (Pregunta No.2), así mismo al entrevistar al Gerente General, afirmó que no utilizan presupuestos, sino que retoman los parámetros de años anteriores y con base a eso se trabaja y proyectan un crecimiento anual en las ventas no menor del 15%, tomando en cuenta también la experiencia que poseen los propietarios y el comportamiento del mercado, como consecuencia de esto en años anteriores se ha dado el caso de la existencia de inventario sobresaturado y producto que no son de rápida rotación generando un aumento de gastos y evitando la compra de nuevos productos.

Así mismo se observó que por la falta de un control adecuado en los inventarios, la empresa actualmente ha comprado más producto del que debería tener, provocando un inventario sobresaturado de productos desfasados los cuales ya no se logran vender tan fácilmente y generando gastos más altos a la misma, resaltando con esto la necesidad de elaborar un presupuesto de compras que les permita mantener un control adecuado sobre los inventarios.

Por otro parte, Almacenes Leader no utiliza los índices financieros para el análisis de la situación financiera de la empresa, lo que no les ha permitido conocer el grado de liquidez, rentabilidad, nivel de endeudamiento y tampoco conocer que tan rápido el inventario y las cuentas por cobrar se convierten en efectivo, originando con esto que el Gerente tome decisiones basadas en su experiencia y no basadas en un análisis exhaustivo de los estados financieros que le permita tener un panorama de cómo se encuentra la empresa.

Actualmente la empresa ha iniciado un proceso en el cual tomará en cuenta la información presentada en los estados financieros, para poder determinar la situación, establecer que acciones debería implementar para lograr los objetivos propuestos y a su vez maximizar las utilidades.

Cabe destacar que tanto las personas encuestadas como los propietarios consideran que el uso de los presupuestos beneficiaría en gran medida a la planificación y control de los recursos, ya que contribuirá a fortalecer los diversos departamentos de la empresa, ayudando a minimizar el riesgo en las operaciones de la misma y determinando los márgenes de rentabilidad logrados sobre el capital invertido, (Pregunta No. 6).

Por lo que la ejecución e implementación de los presupuestos sería beneficioso ya que el personal relacionado con el área financiera tiene un conocimiento general y estarían dispuestos a profundizar en la forma en que se elaboran los mismos, contribuyendo a la realización de los objetivos establecidos para un periodo determinado.

2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. Conclusiones

1. Almacenes Leader, no utiliza la presupuestación como herramienta de planificación y control de los recursos financieros, debido a que la determinación de sus operaciones se elaboran con base a la experiencia de los propietarios y el comportamiento del mercado.
2. La empresa no hace uso de las razones financieras, lo que impide que se conozcan aspectos importantes sobre el área financiera que les permita tomar decisiones.
3. La ubicación geográfica de las sucursales de Almacenes Leader, proporciona una ventaja competitiva, debido a que es un lugar accesible y que se encuentra posicionado en la mente del consumidor como un lugar en donde se encuentran productos a precios cómodos, además la cercanía de las sucursales contribuye a resolver las necesidades de los productos entre las diferentes tiendas, lo que permite brindar una buena atención al cliente.
4. Almacenes Leader, no registra adecuadamente la información sobre los inventarios, generando problemas de control tanto en el sistema como en la existencia física.
5. La empresa no cuenta con una cantidad adecuada de personal para el desempeño de las actividades de operación.

6. El sistema contable utilizado actualmente sólo se encuentra en casa matriz lo que impide que se cuente con información al día y oportuna de las diferentes sucursales.

b. Recomendaciones

1. Hacer uso de la presupuestación como herramienta de planificación y control de los recursos financieros de la empresa que aunado a la experiencia de los propietarios, les permita fortalecer la toma de decisiones contribuyendo a lograr un mejor control en todas las operaciones de la misma, obteniendo mejores resultados.
2. Aplicar índices financieros que permitan analizar e interpretar aspectos importantes en los estados financieros, que proporcionen un panorama sobre la situación financiera.
3. Mantener la ubicación que se tiene actualmente ya que se encuentra posicionada en la mente del consumidor, pero que a su vez aperture nuevas salas de ventas en áreas de mayor concentración en las diferentes zonas del país.
4. Es necesario que la empresa registre adecuadamente la información acerca de los inventarios que le permita manejar información real sobre lo que se tiene en bodega y en el sistema, el cual sea manejado estrictamente por una sola persona.
5. Seleccionar y contratar la cantidad de personal adecuada para cada puesto de trabajo, lo cual permitirá que se desarrollen las actividades eficaces y eficientemente, así como también proveer al personal de capacitación especializada en cada área.

6. Implementar en cada sucursal el sistema contable que se tiene actualmente en casa matriz, con los datos actualizados de las operaciones que tiene cada sucursal que eviten retrasos en el manejo de la información, en la atención al cliente, y a su vez se proporcione capacitación a los usuarios del sistema.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y SU APLICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ELECTRODOMÉSTICOS DE SAN SALVADOR.”

A. IMPORTANCIA

Los presupuestos se constituyen en una herramienta importante para la administración, control y seguimiento de los recursos financieros, indican qué cantidad de recursos son necesarios para llevar a cabo ciertas actividades que conlleven al logro de los objetivos previstos, así mismo determinan si una organización está cumpliendo los objetivos propuestos, mediante comparaciones periódicas entre lo planeado y lo ejecutado. Debido a la importancia de los presupuestos en una organización, se propone la elaboración e implementación de un conjunto de presupuestos que han sido asignados de acuerdo a la naturaleza de la empresa Almacenes Leader, S.A. de C.V., así mismo se hace un diagnóstico de la situación de la empresa por medio del cálculo e interpretación de las razones financieras, basándose en la información de los dos años anteriores al período de interés el cual es el año 2007 de igual manera para el desarrollo de los presupuestos se utilizó la información de cuatro periodos anteriores, la cual ha sido proporcionada por las autoridades administrativas de la misma.

Debido a que los presupuestos pueden estar sujetos a cambios en el proceso de ejecución, cabe mencionar que la propuesta respectiva merece un estado de flexibilidad por parte del personal ejecutor y los propietarios de la empresa.

Además, la elaboración de dichos presupuestos irá acompañada de diversas estrategias que faciliten el logro de los objetivos, detallando a su vez el procedimiento para la elaboración de cada uno de éstos, también se presentará una alternativa de control presupuestario que por medio del correcto análisis y uso de la propuesta elaborada identifique las variaciones y desviaciones para que la gerencia pueda determinar las decisiones más convenientes en la corrección de los errores y llevar de nuevo el rumbo financiero previsto.

B. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un conjunto de presupuestos que funcionen como herramienta de planificación y control estratégicos de los recursos financieros en Almacenes Leader S.A. de C.V.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el procedimiento necesario para la elaboración e implementación de cada uno de los presupuestos, a fin de facilitar la comprensión al personal asignado en el manejo de los mismos.

- Desarrollar estrategias para cada presupuesto, las cuales contribuyan a alcanzarlos de forma eficiente y práctica por parte de la empresa.
- Proponer medidas de control que permitan evaluar y corregir las desviaciones, brindando un panorama sobre la situación de la empresa para poder tomar decisiones.
- Analizar la situación financiera que tiene la empresa por medio de los índices y razones financieros, que determinen la capacidad y eficiencia que se tiene en la administración de los recursos financieros.

C. CONSIDERACIONES GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS PROPUESTOS.

En cuanto a los aspectos que se deben tomar en cuenta para el desarrollo e implementación de los presupuestos son:

- Se identificó que existe un conocimiento general de los presupuestos, tanto por parte de los propietarios como del personal, más no de su aplicación práctica, debido a que nunca se ha realizado un presupuesto.

- El uso de los presupuestos no está enfocado solamente en la parte práctica, sino en comprender cómo se han preparado, por qué son importantes, cómo hay que controlarlos y cuáles son los beneficios que se obtendrán.

- Los resultados que se obtengan a través de los presupuestos, no se irán reflejando de forma exacta desde un principio, ya que es un proceso que requiere de tiempo y adaptación por parte de todo el personal de la empresa.

- Los cambios en el mercado se consideran como una influencia significativa, en la flexibilidad que debe presentar cada presupuesto, factor que tiene que estar presente al momento de su elaboración y aplicación.

- Para la elaboración de los presupuestos se deben considerar aspectos organizacionales, tales como la misión, visión, objetivos, planes y proyectos de la organización, ya que éstos brindan una idea de lo que la empresa persigue.

- Para la realización de los presupuestos se tomó como base los datos históricos obtenidos de los estados financieros de los periodos anteriores, en donde se hicieron proyecciones calculadas mediante el método de mínimos cuadrados.

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA EN ALMACENES LEADER S.A. DE C.V CORRESPONDIENTE AL AÑO 2005-2006.

Este análisis financiero pretende conocer cómo se encuentra Leader en cuanto a la capacidad de liquidar sus deudas a corto plazo con el activo corriente disponible, que nivel de apalancamiento y nivel de rentabilidad posee, así como la forma de administrar los activos.

1. RAZONES DE LIQUIDEZ

1.1 Razón Circulante	2005	2006
<u>Activo Circulante</u>	<u>\$1,139,687.30</u>	<u>\$1,167,530.23</u>
Pasivo Circulante	\$366,570.51	\$805,434.77
Resultado	3.11	1.45

Al realizar una comparación entre los años en estudio se observa que para el año 2005 Almacenes Leader tenía una capacidad de liquidez de 3.11 dólares que es superior en gran manera al año 2006, aparentemente esto podría reflejar que tuvieron una capacidad de enfrentar sus deudas a corto plazo bastante buena, sin embargo, de acuerdo a lo observado en el balance general de ese año, la empresa tuvo una cantidad elevada de cuentas por cobrar, lo que pudo provocar que esta razón se elevara en relación al 2006, dando como resultado la generación de una excesiva cantidad de efectivo, que puede considerarse ocioso, por el hecho de que al liquidar las deudas sobró suficiente efectivo que pudo ser invertido.

Por otro lado el 2006 refleja un nivel de liquidez aceptable (1.45 dólares) para solventar las deudas de corto plazo con los activos corrientes, ya que por cada dólar que se tiene en deuda se tiene \$1.45 para pagarlos, esto denota que es un nivel bastante bueno debido a que no se tiene dinero ocioso sin invertir. Por lo tanto, se considera que la empresa tiene una mejor liquidez con respecto al año 2005.

1.2. Razón Prueba Ácida	2005	2006
<u>Activo Circulante- Inventario</u> Pasivo Circulante	<u>\$1,139,687.30 - \$342,121.07</u> \$366,570.51	<u>\$1,167,530.23-\$504,038.87</u> \$805,434.77
Resultado	2.18	0.82

Según estos resultados se tuvo que en el 2005 Leader, tuvo una razón \$2.18 , es decir que por cada dólar en deuda se tuvo 2.18 dólares para cubrirlos con los activos corrientes más líquidos, es decir excluyendo a los inventarios por considerarse el menos líquido de los activos corrientes, siendo un buen resultado en comparación al año 2006 cuya razón fue de 0.82 dólares, lo que significó que no se contó con la capacidad necesaria de activos más líquidos para solventar las deudas a corto plazo.

1.3 Capital Neto de Trabajo	2005	2006
Activo Cte - Pasivo Cte	\$1,139,687.30 - \$366,570.51	\$1,167,530.23 - \$805,434.77
Resultado	\$ 773,116.79	\$ 362,095.46

Ésta medida en dólares confirma el exceso de liquidez que se tuvo para el 2005 una vez que se pagaron las deudas a corto plazo en su totalidad, es decir representó la cantidad de dinero que se tuvo disponible para realizar las operaciones normales de la empresa, el cual se vio reflejado en la razón circulante anteriormente analizada para dicho año.

Para el año 2006 se tuvo un considerable nivel de efectivo para realizar las operaciones normales, una vez cubiertas las deudas a corto plazo, contando con un mejor capital de trabajo, debido a que no se tuvo efectivo en exceso e inactivo.

2. RAZONES DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

2.1 Razón de Deuda a Capital	2005	2006
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital}}$	$\frac{\$ 1,044,159.40}{\$ 597,171.36}$	$\frac{\$1,177,555.51}{\$662,652.65}$
Resultado	1.75	1.78

Dicho índice muestra que el nivel de endeudamiento para ambos años, mantuvieron un margen mínimo de diferencia, sin embargo, se pudo notar que existe un mayor aporte por parte de los acreedores, que de los accionistas, es decir que para el año 2005 por cada dólar aportado por los accionistas, los acreedores aportaron \$ 1.75, para financiar

las deudas totales, en el 2006 se dio una situación similar debido a que por cada dólar aportado por los accionistas, los acreedores aportaron \$ 1.78 para financiar las deudas. Lo que significa que el riesgo recayó mayormente sobre los acreedores.

2.2 Razón de Deuda a Activo Total	2005	2006
<u>Pasivo Total</u> Activo Total	\$ 1,044,159.40 \$ 1,641,330.76	<u>\$1,177,555.51</u> \$1,840,208.16
Resultado	0.64	0.64

Para los dos años, se observó que el nivel de endeudamiento de la empresa fue del 64%, lo que significa que más de la mitad de los activos totales han sido financiados por deuda, y sólo un 36% de los activos ha sido aportado por los accionistas provocando que el mayor riesgo financiero recaiga sobre los acreedores, evitando la obtención de un mayor financiamiento en un futuro.

2.3 Razón de Capitalización	2005	2006
<u>Pasivo No Circulante</u> Pasivo N.C + Capital	\$ 677,588.89 \$ 1,274,760.25	<u>\$ 372,120.74</u> \$ 1,034,773.39
Resultado	0.53	0.36

Dentro de la estructura de capital para el año 2005, la deuda a largo plazo está constituida por un 53%, lo cual al haber ocurrido cualquier problema que afectara los ingresos operativos, podría haber causado una situación de iliquidez e insolvencia debido a la carga financiera, indicando que la empresa corrió un mayor riesgo

financiero, con respecto al año 2006, en donde la deuda sólo representó el 36% de la estructura de capital.

3. RAZONES DE COBERTURA

3.1 Razón de Cobertura de Intereses	2005	2006
$\frac{\text{UAII}}{\text{Intereses}}$	$\frac{\$ 98,614.83}{\$ 8,842.96}$	$\frac{\$ 90,458.26}{\$ 2,716.36}$
Resultado	11.15	33.30

La capacidad que tuvo Leader para pagar los intereses, en el año 2005 fue de 11.15 veces, mientras que el año 2006, se obtuvo una mayor capacidad de cobertura de los intereses (33.30 veces), teniendo una mayor facilidad de pago de los cargos fijos generados por el financiamiento a través de deuda.

4. RAZONES DE ACTIVIDAD

4.1 Rotación de Inventarios	2005	2006
$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$	$\frac{\$ 900,430.79}{\$ 342,121.07}$	$\frac{\$ 1,203,774.25}{\$ 504,038.87}$
Resultado (Veces)	2.63	2.39

La rotación de los inventarios para la empresa en el año 2005 fue mayor en relación al 2006, es decir que cada artículo fue vendido y convertido en efectivo o en cuentas por cobrar 2.63 veces al año, mientras que en el 2006 ésta disminuyó a 2.39 veces, lo cual puede generar un nivel excesivo de inventarios de lento movimiento, los cuales en un

futuro podrían convertirse en inventarios de obsolescencia si esta razón siguiera disminuyendo.

4.2 Periodo Promedio de Inventarios (PPI)	2005	2006
$\frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$	$\frac{365}{2.63}$	$\frac{365}{2.39}$
Resultado (Días)	139	153

Esta razón confirma el resultado del índice anteriormente calculado, debido a que en el 2005 el periodo de conversión del inventario a ventas fue de 139 días, periodo que se considera más corto con respecto al del 2006 el cual fue de 153 días, reflejando con esto que los inventarios tuvieron un rotación más eficiente en el 2005.

4.3 Rotación de Cuentas por Cobrar	2005	2006
$\frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$\frac{\$ 1,330,673.93}{\$ 757,887.79}$	$\frac{\$ 1,733,389.68}{\$ 457,087.26}$
Resultado (Veces)	1.76	3.79

Al observar este índice se puede determinar que en el año 2006, se obtuvo una mayor conversión de las cuentas por cobrar a efectivo, es decir que en este año se obtuvo un resultado de 3.79 veces, interpretándose como un resultado favorable en comparación al 2005, cuya razón fue bastante baja.

4.4 Periodo Promedio de Cobranza (PPC)	2005	2006
<u>365</u> Rotación de Ctas por cobrar	<u>365</u> 1.76	<u>365</u> 3.79
Resultado (Días)	208	96

Tal como se muestra en la razón anterior, el mejor resultado fue en el 2006 al igual que en la razón en estudio, debido a que las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo en 96 días, lo que es muy bueno tomando en cuenta que el periodo de recuperación de la mayoría de las cuentas por cobrar en la empresa es de 6 meses a un año y otra pequeña parte de esta tiene crédito a más de un año confirmando con esto que el periodo promedio de cobro es mucho menor al estipulado por la empresa.

Con respecto al año 2005 el periodo es de 208 días lo cual también estaba dentro del rango establecido por la empresa, sin embargo se considera que es más favorable el resultado del 2006 porque contó con buena liquidez la empresa.

4.5 Rotación de Cuentas por Pagar	2005	2006
<u>Compras</u> Cuentas por pagar	<u>855,271.50</u> 343,947.18	<u>1,365,692.05</u> 704,048.27
Resultado (Veces)	2.49	1.94

Con respecto al año 2005 la empresa contó con una capacidad de pago de 2.49 veces, es decir que tuvo la capacidad de cancelar las deudas aproximadamente cada 4 meses

durante el año, mientras que en el 2006 se tuvo una capacidad de pago de 1.94 veces que significó que cada 6 meses aproximadamente estuvieron liquidando sus deudas.

Se observa que la capacidad de pago fue mucho más eficiente en el 2005, debido a que pudieron solventar más rápido sus deudas originadas por las compras.

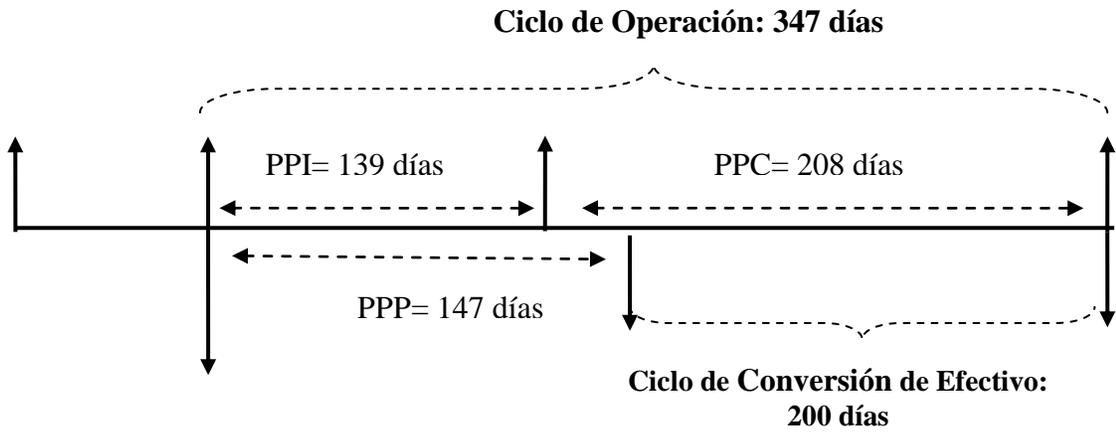
4.6 Periodo Promedio de Pago (PPP)	2005	2006
$\frac{365}{\text{RCP}}$	$\frac{365}{2.49}$	$\frac{365}{1.94}$
Resultado (Días)	147	188

Tal y como se observó en la razón anterior el índice más favorable fue el obtenido en el año 2005, que se complementa con el periodo promedio de pago que es de 147 días, que es menor en relación al periodo de pago del 2006. Es decir que la empresa canceló sus deudas mucho más rápido en el 2005, caso contrario al siguiente año, en el cual se extendió el periodo de pago.

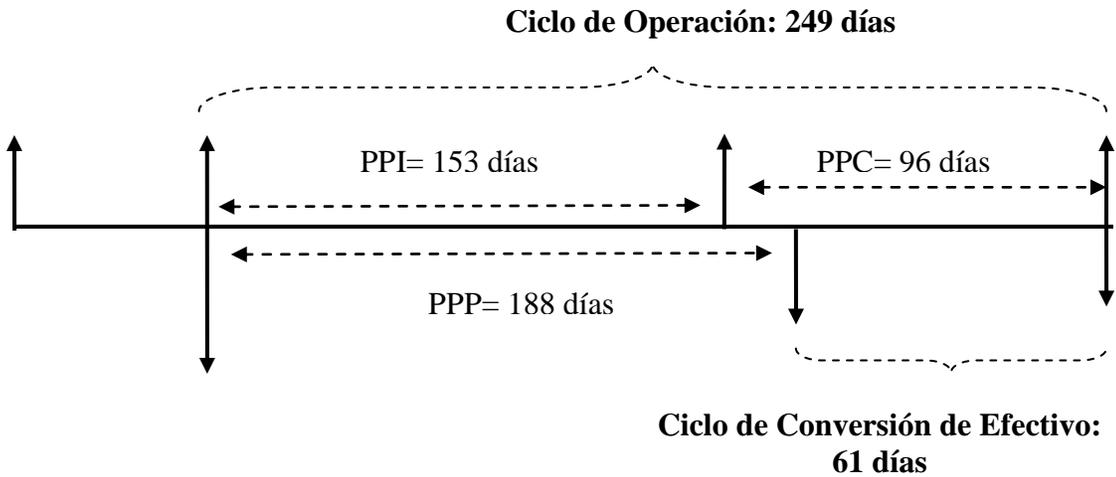
4.7 Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)	2005	2006
PPC+PPI-PPP	208+139-147	96+153-188
Resultado (Días)	200	61

*Periodo Promedio de Cobro (PPC)
 Periodo Promedio de Inventario (PPI)
 Periodo Promedio de Pago (PPP)

GRÁFICA DEL AÑO 2005



GRÁFICA DEL AÑO 2006



Para la empresa se observó una significativa mejoría en el año 2006 debido a que se disminuyeron los días del ciclo de conversión de efectivo a 61 días comparado con el período anterior de 200 días. Lo que considera que Leader necesita menos días para el requerimiento de capital de trabajo para el manejo de sus operaciones, ya que se han considerado las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar.

4.8 Rotación de Activos Fijos	2005	2006
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$	$\frac{\$ 1,330,673.93}{\$ 501,125.06}$	$\frac{\$ 1,733,389.68}{\$ 295,849.46}$
Resultado (Veces)	2.66	5.86

De acuerdo a los indicadores obtenidos, se observa que ambos años la empresa utilizó eficientemente sus activos fijos, en cuanto a que en el año 2005 se rotaron 2.66 veces los activos fijos netos, es decir que la empresa por cada dólar invertido en activos fijos generó \$ 2.66 en ventas, mientras que en el año 2006 la empresa incremento la eficiencia en la utilización de sus activos fijos, debido a que por cada dólar invertido en activos fijos se generó \$ 5.86 en ventas, por lo que Leader contó con una buena administración en sus activos fijos en ambos años y tuvo más ventas sin la necesidad de invertir en equipos, vehículos, terrenos etc.

4.9 Rotación de Activos Totales	2005	2006
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{\$ 1,330,673.93}{\$1,641,330.76}$	$\frac{\$ 1,733,389.68}{\$ 1,840,208.16}$
Resultado (Veces)	0.81	0.94

Se considera que en ambos años existió una rotación baja de activos totales, debido a que por un dólar invertido en activos totales se tienen \$ 0.81 y \$ 0.94 centavos respectivamente, lo que denota que ni siquiera se recuperó el dólar invertido en activos por medio de las ventas, es decir las ventas fueron insuficientes, lo que pudo haber sido provocado por el incremento de las cuentas por cobrar e inventarios, de acuerdo al balance general de ambos años.

Cabe señalar que al comparar el índice anterior con éste índice, se tuvo una mejor administración en los activos fijos ya que al incluir el valor total de los activos, el nivel de ventas no fue suficiente para compensar dicha inversión.

5. RAZONES DE RENTABILIDAD

5.1 Margen de Utilidad Neta Sobre Ventas	2005	2006
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{\$ 67,328.90}{\$ 1,330,673.93}$	$\frac{\$ 66,781.81}{\$ 1,733,389.68}$
Resultado (%)	5.06	3.85

Al comparar ambos años, se denota que hubo un mayor rendimiento en el año 2005, debido a que el 5.06% de las ventas quedó en utilidades netas para los propietarios, es

decir que por cada dólar en ventas se obtuvo una utilidad aproximadamente de \$ 0.05 centavos más; mientras que en el 2006 los propietarios obtuvieron un 3.85% de utilidades producto de las ventas, dando como resultado una disminución en la rentabilidad operacional con respecto al año anterior.

5.2 Rendimiento de Activos Totales	2005	2006
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{\$ 67,328.90}{\$ 1,641,330.76}$	$\frac{\$ 66,781.81}{\$ 1,840,208.16}$
Resultado (%)	4.10	3.63

La empresa ha mantenido un rendimiento de activos totales relativamente similares, ya que en ambos casos se ha obtenido un considerable margen de utilidad, en donde para el año 2005 se obtuvo un rendimiento de 4.10%, lo que significó que por cada dólar invertido en activos, se generó aproximadamente \$ 0.04 centavos más de utilidad, de igual forma para el año 2006 donde se obtuvo 3.63% de utilidad sobre las inversiones en activos.

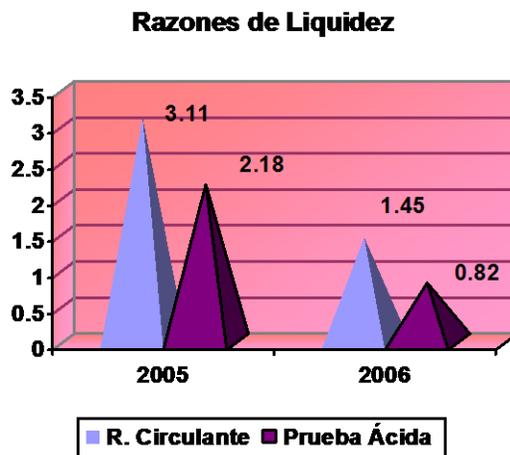
5.3 Rendimiento Sobre Capital	2005	2006
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$	$\frac{\$ 67,328.90}{\$ 597,171.36}$	$\frac{\$ 66,781.81}{\$ 662,652.65}$
Resultado (%)	11.27	10.08

En el año 2005 se observó que los propietarios obtuvieron un 11.27% en utilidades sobre el capital invertido, lo que resultó más favorable respecto al 2006, ya que se

obtuvo una disminución de 1.19% dando como resultado un 10.08% de utilidades, es decir que se obtuvo aproximadamente \$ 0.01 centavo menos de utilidades por cada dólar que los propietarios aportaron en dicho año.

6. INFORME FINANCIERO

6.1 Nivel de Liquidez



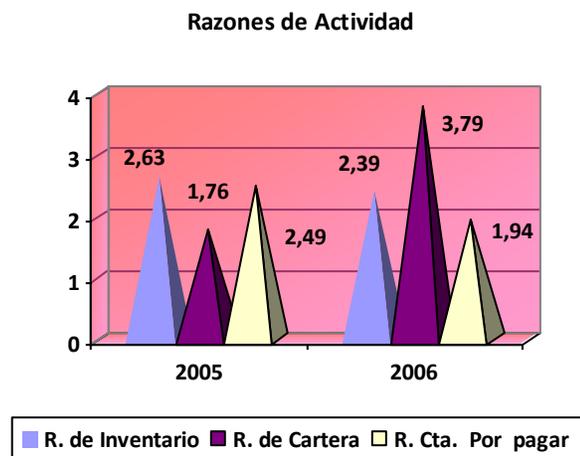
Leader S.A. de C.V. ha contado con una liquidez relativamente buena, de acuerdo a la razón circulante se tiene que durante los dos años anteriores al presente, tuvo forma de responder a sus deudas a corto plazo con el activo corriente disponible.

Por otro lado cuando se analiza la prueba ácida se tiene que para el año 2006 la empresa tuvo problemas en cuanto a liquidez se refiere debido a que no contaba con el efectivo suficiente para hacer frente a sus obligaciones, esto pudo deberse a que esta razón excluye al inventario y de acuerdo al balance general de dicho año el inventario es excesivo, de igual forma se vio anteriormente que el inventario tarda aproximadamente 5 meses en convertirse en efectivo o en cuentas por cobrar (ver razón rotación de inventario), se sugiere que Leader adopte una política de inventario agresiva, en donde se mantenga un stock moderado de productos que tienen mayor y regular rotación; en cuanto a los productos de poca rotación es recomendable que se trabajen contra pedido,

así mismo si se llegara a tener inventario en obsolescencia no debe mantenerse mucho tiempo en bodega, tratando de comercializarse dichos productos a precios más bajos de los reales o incluirlos en promociones, debido a que esto evitaría que los gastos de ventas se incrementen, ya que de continuar de así pueda ser que en el presente año y en el futuro tenga problemas de iliquidez financiera.

6.2 Administración de Activos

Con respecto a las razones de actividad se tiene que Leader tiene una rotación de inventario no tan buena pero que puede mejorar ya que como se mencionó anteriormente en el año 2006 el inventario tardó en convertirse en efectivo en



aproximadamente 5 meses, sin embargo cuando se analiza la rotación de cuentas por cobrar para el año 2006, éstas se convierten en efectivo en aproximadamente 3 meses, lo que es muy bueno para Leader ya que, esta ofrece un crédito de 6 meses a 18 meses y esto refleja que los clientes pagan sus deudas mucho antes al crédito establecido.

En cuanto a la rotación de cuentas por pagar se observa que en el 2005 las cuentas por pagar eran canceladas en menos tiempo que en el año siguiente, debido a que en el 2006 se estuvo pagando cada 6 meses aproximadamente, es decir que la empresa tuvo

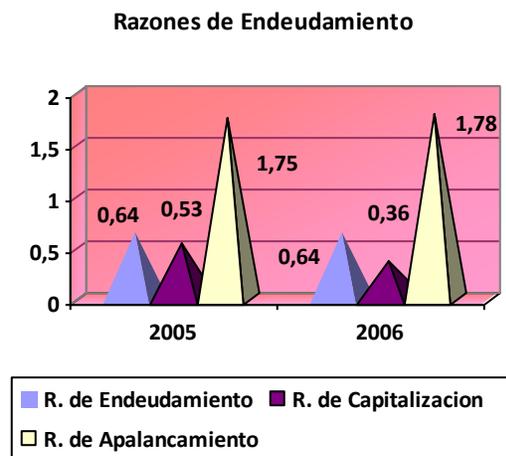
dificultad para ir pagando los proveedores en menor tiempo, así mismo esto se refuerza por el resultado obtenido en la prueba ácida 2006.

6.3 Nivel de Endeudamiento

En cuanto al nivel endeudamiento se observó que Leader ha mantenido el nivel de deudas, es decir que el 64% de los activos totales han sido financiados por terceros, este nivel se considera bueno si la rentabilidad de accionista es mayor al costo del financiamiento por deuda, es decir si el costo de los recursos aportados por el accionista son mayores al costo de la deuda.

Por otro lado el nivel de apalancamiento refleja que el riesgo recae mayormente sobre los acreedores y lo refuerza la razón antes mencionada.

Al analizar la razón de capitalización se observa que para el 2006, las deudas con terceros representaron solo el 36% dentro de la estructura de capital, lo cual fue positivo si se compara con el año 2005. Se sugiere que la empresa se mantenga con un porcentaje no tan elevado, en lo que a esta razón respecta, debido a que si aumenta en gran manera podría causar una situación de iliquidez que afectaría las operaciones.



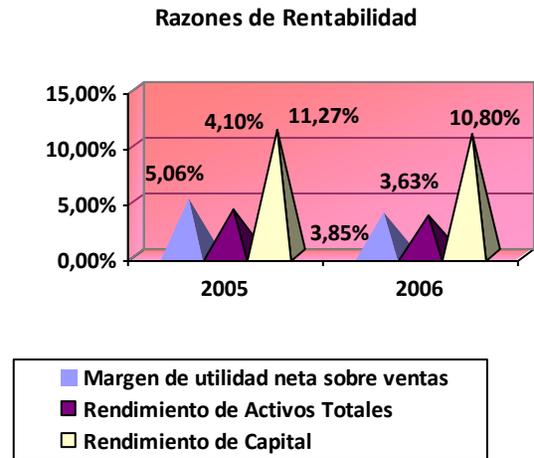
6.4 Nivel de Rentabilidad

De acuerdo a lo obtenido por la razón margen de utilidad neta sobre ventas se tuvo que Leader tuvo mejor rendimiento en el 2005, ya que para el siguiente año las ventas fueron afectadas mayormente por los excesos en gastos operativos, lo cual ocasionó que la utilidad disminuyera y que tal índice fuera tan bajo para ese año.

De igual forma el rendimiento de los activos totales disminuyó para el año

2006, lo que significó que la inversión en los activos totales no generó un rendimiento ni igual, ni superior al año anterior, provocado probablemente por la adquisición de activos que no contribuyan en gran medida a la generación de utilidades.

Respecto al rendimiento de capital se observó que tiene una tendencia decreciente ya que para el 2005 se tuvo un rendimiento del 11.27% indicando que la tasa de rendimiento respecto a la inversión en el patrimonio fue mucho mejor en comparación al 2006, esta disminución pudo ser provocada por un elevado nivel de gastos operativos, repercutiendo en utilidad neta de la empresa.



E. PROYECCIONES DE VENTAS MENSUALES PARA EL AÑO 2008

1. JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO

El método de Mínimos Cuadrados es una técnica que consiste en considerar las mínimas desviaciones que se tienen con respecto a la mejor aproximación, es por ello que el uso de este método en la proyección de ventas proporciona un resultado más preciso a la hora de presentar los resultados y por lo tanto se utilizó en las demás estimaciones.

1.1. Procedimiento del Método de Mínimos Cuadrados

PROYECCIONES DE VENTAS						
AÑOS	X (años)	Y(Ventas)	X -PromX	Y -PromY	(X -PromX) (Y -PromY)	(X -PromX) ²
2003	1	397,115.91	-1.50	-783,011.79	1,174,517.69	2.25
2004	2	1,259,331.29	-0.50	79,203.59	-39,601.79	0.25
2005	3	1,330,673.93	0.50	150,546.23	75,273.11	0.25
2006	4	1,733,389.68	1.50	553,261.98	829,892.97	2.25
SUMA	10	4,720,510.81	0.00	0.00	2,040,081.98	5
Promedio	2.50	1,180,127.70				

n=4

Sustituyendo los datos obtenidos en la tabla anterior para encontrar variable b

$$b = \frac{\sum(X - \text{PromX})(Y - \text{PromY})}{\sum(X - \text{PromX})^2}$$

$$b = \frac{2,040,081.98}{5}$$

$$b = 408,016.40$$

En donde “b” significa que por cada año, se puede esperar un aumento de \$408,016.40 en ventas.

Sustituyendo “b” en la ecuación siguiente:

$$a = \text{PromY} - b (\text{PromX})$$

$$a = 1,180,127.70 - 408,016.40 (2.5)$$

$$a = 1,180,127.70 - 1,020,041.00$$

$$a = \mathbf{160,086.70} \quad \text{En donde “a” significa que sino existiera un aumento en el año se venderán } \mathbf{\$160,086.70}$$

Sustituyendo en la ecuación de regresión los valores “a” y “b”, correspondiente a los años 2007 y 2008

$$Y' = a + b(x)$$

$$Y' = 160,086.70 + 408,016.40 (x)$$

$$Y_{2007} = 160,086.70 + 408,016.40 (5)$$

$$Y_{2007} = \mathbf{\$2,200,168.69} \quad \text{Ventas Proyectadas 2007}$$

$$Y_{2008} = 160,086.70 + 408,016.40 (6)$$

$$Y_{2008} = \mathbf{\$2,608,185.09} \quad \text{Ventas Proyectadas 2008}$$

1.2 Procedimiento para el Presupuesto de Ventas

- a) Establecer el periodo para el cual se elabora el presupuesto
- b) Definir ventas mensuales proyectadas utilizando el porcentaje histórico (Ver Anexo No.3), luego multiplicar dicho factor por el total de ventas obtenido por el método de mínimos cuadrados anteriormente expuesto.
- c) Introducir la información obtenida en la plantilla del presupuesto de ventas

ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.
1.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTAS DE ARTÍCULOS Y ELECTRODOMÉSTICOS (EN DÓLARES AMERICANOS)
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	\$ 167,532.94	\$ 166,079.17	\$ 183,970.05	\$ 170,606.16	\$ 180,041.68	\$ 212,203.63	\$ 210,484.32	\$ 193,120.70	\$ 222,136.61	\$180,663.18	\$ 179,861.78	\$ 541,484.87	\$ 2,608,185.09

* La proyección de venta para el 2008 se estimó con base al Método de Mínimos Cuadrados (Ver página No 106)

**Las ventas mensuales se han estimado con base a la tendencia porcentual de las ventas del año 2006 (Ver Anexo 3)

1.4 Procedimiento para el Presupuesto de Compras

- a) Establecer el periodo para el cual se elabora el presupuesto
- b) Definir compras mensuales proyectadas utilizando el porcentaje histórico (Ver Anexo No.3), luego multiplicar dicho factor por el total de compras obtenido por el método de mínimos cuadrados anteriormente expuesto.
- c) Introducir la información obtenida en la plantilla del presupuesto de compras.

ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.
1.5 PRESUPUESTO DE COMPRAS DE ARTÍCULOS Y ELECTRODOMÉSTICOS (EN DÓLARES AMERICANOS)
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

COMPRAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	\$ 114,109.37	\$ 113,119.18	\$ 125,304.95	\$ 116,202.59	\$ 122,629.27	\$ 144,535.30	\$ 143,364.24	\$ 131,537.61	\$ 151,300.81	\$ 123,052.59	\$ 122,506.74	\$ 368,814.02	\$ 1,776,476.67

* La proyección de compras para el 2008 se estimó con base al Método de Mínimos Cuadrados (Ver página No 106)

**Las Compras mensuales se han estimado en relación a la tendencia porcentual de las ventas del año 2006 (Ver Anexo 3)

1.6 Procedimiento para el Presupuesto de Costo de Ventas

- a) Establecer el periodo para el cual se elabora el presupuesto
- b) Utilizar la información de los estados financieros para definir el costo de venta anual por medio de mínimos cuadrados y luego multiplicar dicho resultado por el porcentaje histórico, para obtener el costo de ventas mensual. (Ver Anexo No.3)
- d) Introducir la información anteriormente mencionada en la plantilla del presupuesto de costo de ventas.

ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.
1.7 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA DE ARTÍCULOS Y ELECTRODOMÉSTICOS (EN DÓLARES AMERICANOS)
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

COSTO DE VENTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	\$ 113,541.92	\$ 112,556.66	\$ 124,681.82	\$ 115,624.73	\$ 122,019.45	\$ 143,816.54	\$ 142,651.31	\$ 130,883.49	\$ 150,548.41	\$ 122,440.66	\$ 121,897.53	\$ 366,979.96	\$ 1,767,642.48

* Los costos de ventas anuales para el año 2008, fueron estimados por el Método de Mínimos Cuadrados.

** Los costos de ventas mensuales fueron con base a la tendencia porcentual de las ventas del 2006 (ver anexo 3)

1.8 Procedimiento para el Presupuesto de Inventario Final

- a) Establecer el periodo para el cual se elabora el presupuesto
- b) Por medio del método de mínimos cuadrados se obtuvo el monto anual de inventario inicial para el año 2008, el cual se multiplicó por el porcentaje histórico, para obtener el inventario inicial mensual. (Ver Anexo No.3)
- c) Extraer la información obtenida por los presupuestos:
 - Compras
 - Costo de Ventas
- d) Una vez introducida dicha información a la plantilla de dicho presupuesto, dará como resultado el inventario final.

ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.
1.9 PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL DE ARTÍCULOS Y ELECTRODOMÉSTICOS (EN DÓLARES AMERICANOS)
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Inventario Inicial	\$ 28,209.15	\$ 27,964.36	\$ 30,976.82	\$ 28,726.61	\$ 30,315.36	\$ 35,730.78	\$ 35,441.29	\$ 32,517.61	\$ 37,403.30	\$ 30,420.01	\$ 30,285.07	\$ 91,175.06	\$ 439,165.43
Compras Netas	\$ 114,109.37	\$ 113,119.18	\$ 125,304.95	\$ 16,202.59	\$ 122,629.27	\$ 144,535.30	\$ 143,364.24	\$ 131,537.61	\$ 151,300.81	\$ 123,052.59	\$ 122,506.74	\$ 368,814.02	\$ 1,776,476.67
Productos Disponible para la Venta	\$ 142,318.52	\$ 141,083.54	\$ 156,281.77	\$ 144,929.20	\$ 152,944.64	\$ 180,266.08	\$ 178,805.53	\$ 164,055.21	\$ 188,704.10	\$ 153,472.60	\$ 152,791.81	\$ 459,989.08	\$ 2,215,642.10
Costo de Ventas	\$ 113,541.92	\$ 112,556.66	\$ 124,681.82	\$ 115,624.73	\$ 122,019.45	\$ 143,816.54	\$ 142,651.31	\$ 130,883.49	\$ 150,548.41	\$ 122,440.66	\$ 121,897.53	\$ 366,979.96	\$ 1,767,642.48
Inventario Final	\$ 28,776.60	\$ 28,526.89	\$ 31,599.95	\$ 29,304.47	\$ 30,925.18	\$ 36,449.54	\$ 36,154.22	\$ 33,171.73	\$ 38,155.70	\$ 31,031.94	\$ 30,894.28	\$ 93,009.13	\$ 447,999.62

1.10 Procedimiento del presupuesto de Gasto de Ventas.

a) Establecer el periodo para el cual se elabora el presupuesto

b) Por medio del método de mínimos cuadrados se obtuvo el monto anual de los gastos de ventas para el año 2008, el cual se multiplicó por el porcentaje histórico, para obtener los gastos mensuales. (Ver Anexo No. 3)

c) Distribuir el monto mensual de cada rubro que corresponden a los gastos de ventas, tomando en cuenta los siguientes supuestos:

- Los sueldos se calcularon, de acuerdo al sueldo base de los vendedores el cual es de \$ 200.00, multiplicando dicho sueldo por el número de vendedores, excepto para el mes de noviembre y diciembre en donde la empresa contrata personal eventual.
- Las comisiones corresponden al 5% de las ventas. (Información proporcionada por la empresa)
- Las vacaciones, aguinaldos, indemnizaciones y horas extras fueron calculadas a través del promedio de los años anteriores.
- Las bonificaciones se consideran el 2% de las ventas mensuales
- Los viáticos y atención al personal fueron estimados con base al 5 % y 2% del monto mensual de los gastos de ventas respectivamente, datos proporcionados por la empresa.
- El combustible constituyen un 20% de los gastos mensuales de ventas, considerando tanto un incremento en las ventas, como el alza de los precios de combustible.

- Los gastos en atención al cliente mensuales se consideran en un 1% de los gastos mensuales
- Los gastos por vigilancia se consideran el 1%, seguros un 5% y el mantenimiento de vehículo es del 0.5% de los gastos de ventas mensuales.
- Los gastos de publicidad se consideraron del 5% de los gastos en los meses de poca venta, mientras que en los meses de mayor demanda es de un 6%

d) Una vez introducida dicha información a la plantilla de dicho presupuesto, dará como resultado los gastos de ventas presupuestados.

ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.
1.11 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS (EN DÓLARES AMERICANOS)
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Gastos de ventas	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	\$ 37,940.29	\$ 37,611.06	\$ 41,662.72	\$ 38,636.27	\$ 40,773.08	\$ 48,056.63	\$ 47,667.26	\$ 43,735.02	\$ 50,306.10	\$ 40,913.83	\$ 40,732.34	\$ 122,627.19	\$ 590,661.78
Sueldos	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 38,000.00
Comisiones	\$ 8,376.65	\$ 8,303.96	\$ 9,198.50	\$ 8,530.31	\$ 9,002.08	\$ 10,610.18	\$ 10,524.22	\$ 9,656.04	\$ 11,106.83	\$ 9,033.16	\$ 8,993.09	\$ 27,074.24	\$ 130,409.25
Horas Extras	\$ 386.59	\$ 386.59	\$ 386.59	\$ 386.59	\$ 386.59	\$ 386.59	\$ 386.59	\$ 386.59	\$ 386.59	\$ 386.59	\$ 386.59	\$ 386.59	\$ 4,639.04
Aguinaldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
Bonificaciones	\$ 3,350.66	\$ 3,321.58	\$ 3,679.40	\$ 3,412.12	\$ 3,600.83	\$ 4,244.07	\$ 4,209.69	\$ 3,862.41	\$ 4,442.73	\$ 3,613.26	\$ 3,597.24	\$ 10,829.70	\$ 52,163.70
Vacaciones	\$ -	\$ 1,636.54	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,636.54	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,273.08
Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,680.97	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,680.97	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,680.97	\$ 5,042.91
ISSS	\$ 253.99	\$ 253.99	\$ 253.99	\$ 253.99	\$ 253.99	\$ 253.99	\$ 253.99	\$ 253.99	\$ 253.99	\$ 253.99	\$ 328.99	\$ 328.99	\$ 3,197.93
AFP	\$ 228.59	\$ 228.59	\$ 228.59	\$ 228.59	\$ 228.59	\$ 228.59	\$ 228.59	\$ 228.59	\$ 228.59	\$ 228.59	\$ 296.09	\$ 296.09	\$ 2,878.14
Viáticos	\$ 1,897.01	\$ 1,880.55	\$ 2,083.14	\$ 1,931.81	\$ 2,038.65	\$ 2,402.83	\$ 2,383.36	\$ 2,186.75	\$ 2,515.30	\$ 2,045.69	\$ 2,036.62	\$ 6,131.36	\$ 29,533.09
Atención al personal	\$ 758.81	\$ 752.22	\$ 833.25	\$ 772.73	\$ 815.46	\$ 961.13	\$ 953.35	\$ 874.70	\$ 1,006.12	\$ 818.28	\$ 814.65	\$ 2,452.54	\$ 11,813.24
Insaforp	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 380.00
Combustibles y lubricantes	\$ 7,588.06	\$ 7,522.21	\$ 8,332.54	\$ 7,727.25	\$ 8,154.62	\$ 9,611.33	\$ 9,533.45	\$ 8,747.00	\$ 10,061.22	\$ 8,182.77	\$ 8,146.47	\$ 24,525.44	\$ 118,132.36
Atención al cliente	\$ 379.40	\$ 376.11	\$ 416.63	\$ 386.36	\$ 407.73	\$ 480.57	\$ 476.67	\$ 437.35	\$ 503.06	\$ 409.14	\$ 407.32	\$ 1,226.27	\$ 5,906.62
Vigilancia	\$ 379.40	\$ 376.11	\$ 416.63	\$ 386.36	\$ 407.73	\$ 480.57	\$ 476.67	\$ 437.35	\$ 503.06	\$ 409.14	\$ 407.32	\$ 1,226.27	\$ 5,906.62
Alquileres	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 14,216.16
Seguros	\$ 1,897.01	\$ 1,880.55	\$ 2,083.14	\$ 1,931.81	\$ 2,038.65	\$ 2,402.83	\$ 2,383.36	\$ 2,186.75	\$ 2,515.30	\$ 2,045.69	\$ 2,036.62	\$ 6,131.36	\$ 29,533.09
Mantenimiento de Vehículo	\$ 189.70	\$ 188.06	\$ 208.31	\$ 193.18	\$ 203.87	\$ 240.28	\$ 238.34	\$ 218.68	\$ 251.53	\$ 204.57	\$ 203.66	\$ 613.14	\$ 2,953.31
Publicidad	\$ 1,897.01	\$ 1,880.55	\$ 2,499.76	\$ 2,318.18	\$ 2,446.38	\$ 2,883.40	\$ 2,383.36	\$ 2,624.10	\$ 2,515.30	\$ 2,045.69	\$ 2,443.94	\$ 7,357.63	\$ 33,295.32
Otros	\$ 6,142.72	\$ 4,408.76	\$ 6,827.56	\$ 4,281.32	\$ 6,573.21	\$ 8,655.58	\$ 9,020.94	\$ 5,739.06	\$ 8,165.23	\$ 7,022.59	\$ 5,409.06	\$ 22,641.91	\$ 94,887.94

1.12 Procedimiento del Presupuesto de Gastos de Administración

a) Establecer el periodo para el cual se elabora el presupuesto

b) Por medio del método de mínimos cuadrados se obtuvo el monto anual de los gastos de administración para el año 2008, el cual se mantuvo constante para determinar los montos mensuales.

c) Distribuir el monto mensual de cada rubro que corresponden a los gastos de administración, tomando en cuenta los siguientes supuestos:

- Los sueldos se calcularon, tomando como base un sueldo de \$ 200.00, para el personal administrativo y un monto de \$ 600.00 entre los propietarios, multiplicando dicho sueldo por el número de personal administrativo.
- Las vacaciones, aguinaldos e indemnizaciones fueron calculadas a través del promedio de los años anteriores.
- El mantenimiento representa un 5% de los gastos de administración. (Información proporcionada por la empresa).
- El gasto de alquiler total asciende a \$28,432.36 el cual se distribuye en un 50% entre cada gasto de venta y administración..
- Para la papelería se considero un 6% trimestralmente del gasto mensual, y para los servicios básicos un 12% mensual de los gastos administrativos.

d) Una vez introducida dicha información a la plantilla de dicho presupuesto, dará como resultado los gastos de administración presupuestados.

ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.
1.13 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (EN DÓLARES AMERICANOS)
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Gastos de Administración	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	\$ 7,897.88	\$ 7,897.88	\$ 7,897.88	\$ 7,897.88	\$ 7,897.88	\$ 7,897.88	\$ 7,897.88	\$ 7,897.88	\$ 7,897.88	\$ 7,897.88	\$ 7,897.88	\$ 7,897.88	\$ 94,774.52
Sueldos	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 43,200.00
Aguinaldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,115.00	\$ 1,115.00
Vacaciones	\$ -	\$ 596.57	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 596.57	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,193.14
Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ 422.20	\$ -	\$ -	\$ 422.20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 422.20	\$ -	\$ -	\$ 1,266.60
ISSS	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 3,240.00
AFP	\$ 243.00	\$ 243.00	\$ 243.00	\$ 243.00	\$ 243.00	\$ 243.00	\$ 243.00	\$ 243.00	\$ 243.00	\$ 243.00	\$ 243.00	\$ 243.00	\$ 2,916.00
Insaforp	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 432.00
Mantenimiento	\$ 394.89	\$ 394.89	\$ 394.89	\$ 394.89	\$ 394.89	\$ 394.89	\$ 394.89	\$ 394.89	\$ 394.89	\$ 394.89	\$ 394.89	\$ 394.89	\$ 4,738.73
Alquileres	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 1,184.68	\$ 14,216.16
Papelería y Útiles	\$ 473.88	\$ -	\$ -	\$ 473.88	\$ -	\$ -	\$ 473.88	\$ -	\$ -	\$ 473.88	\$ -	\$ -	\$ 1,895.52
Servicios de Energía Eléctrica, Agua y Teléfono	\$ 947.75	\$ 947.75	\$ 947.75	\$ 947.75	\$ 947.75	\$ 947.75	\$ 947.75	\$ 947.75	\$ 947.75	\$ 947.75	\$ 947.75	\$ 947.75	\$ 11,372.94
Otros	\$ 747.68	\$ 624.99	\$ 799.36	\$ 747.68	\$ 1,221.56	\$ 799.36	\$ 747.68	\$ 1,221.56	\$ 624.99	\$ 325.48	\$ 1,221.53	\$ 106.56	\$ 9,188.43

1.14 Procedimiento del Presupuesto de Gastos Financieros

- a) Establecer el periodo para el cual se elabora el presupuesto
- b) Por medio del método de mínimos cuadrados se obtuvo el monto anual de los gastos financieros para el año 2008.
- c) Distribuir el monto mensual de los intereses correspondientes a los gastos financieros, tomando en cuenta el siguiente supuesto:
 - Los intereses mensuales se consideraran constantes, debido a la falta de información que se tuvo sobre éstos.
- d) Introducir los datos en la plantilla de dicho presupuesto.

ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.
1.15 PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS (EN DÓLARES AMERICANOS)
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Gastos Financieros	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Intereses	\$ 596.54	\$ 596.54	\$ 596.54	\$ 596.54	\$ 596.54	\$ 596.54	\$ 596.54	\$ 596.54	\$ 596.54	\$ 596.54	\$ 596.54	\$ 596.54	\$ 7,158.49

* Los intereses mensuales se consideran constantes debido a la falta de información.

1.16 Procedimiento del Estado de Resultados

a) Establecer el periodo para el cual se elabora el presupuesto

b) Trasladar los datos proyectados del periodo, provenientes del:

- Presupuesto de Ventas
- Costo de Ventas
- Gastos de Ventas
- Gastos de Administración
- Gastos Financieros

c) Una vez determinada la utilidad de operación, calcular el respectivo impuesto sobre la renta, obteniendo la utilidad neta del ejercicio.

ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.
1.17 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (EN DÓLARES AMERICANOS)
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Ventas		\$ 2,608,185.09
(-) Costo de Ventas		\$ 1,767,642.48
Utilidad Bruta		\$ 840,542.61
Gastos de Operación		\$ 692,594.79
Gastos de Ventas	\$ 590,661.78	
Gastos de Administración	\$ 94,774.52	
Gastos Financieros	\$ 7,158.49	
Utilidad de Operación		\$ 147,947.82
Reserva Legal (7%)		\$ 10,356.35
Utilidad antes de Impuesto sobre la Renta		\$ 137,591.47
Impuesto sobre la Renta (25%)		\$ 34,397.87
Utilidad del Ejercicio		\$ 103,193.60

1.18 Procedimiento del Balance General Proyectado

- a) Establecer el periodo para el cual se elabora el presupuesto
- b) Elaborar el balance general proyectado, tomando como base el balance general del año anterior
- c) Por medio del método de mínimos cuadrados se proyectaron las diferentes cuentas de balance. (Ver Anexo No. 4)
- d) Integrar la utilidad neta obtenida en el estado de resultados proyectado

ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.
1.19 BALANCE GENERAL PROYECTADO (EN DÓLARES AMERICANOS)
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Efectivo	\$	231,766.69
Cuentas por Cobrar	\$	805,954.67
Deudores Varios	\$	8,571.43
Inventarios	\$	447,999.62
Otros Activos Corrientes	\$	4,486.20
Activo Corriente	\$	1,498,778.61
Activo no Corriente Fijo	\$	1,670,612.08
- Depreciación Acumulada de Activo Fijo	\$	(1,116,507.25)
Activo no Corriente Fijo Neto	\$	554,104.83
Otros Activos no Corrientes	\$	497,807.39
Activo no Corriente	\$	1,051,912.22
Activos Totales	\$	2,550,690.83
Cuentas y Documentos por Pagar	\$	1,080,734.99
Préstamos a Corto Plazo	\$	71,172.96
Provisiones	\$	32,297.92
Otros Pasivos Corrientes	\$	23,860.92
Pasivo Corriente	\$	1,208,066.80
Otras Obligaciones a LP	\$	488,619.10
Pasivo no Corriente	\$	488,619.10
Pasivos Totales	\$	1,696,685.90
Capital Social	\$	441,442.33
Reserva Legal	\$	8,256.22
Utilidades de ejercicios anteriores	\$	301,112.78
Utilidad del Ejercicio	\$	103,193.60
Capital	\$	854,004.93
Pasivo y Capital Totales	\$	2,550,690.83

1.20 Procedimiento del Flujo de Efectivo Proyectado

- a) Establecer el periodo para el cual se elabora el presupuesto
- b) Establecer las variaciones de las cuentas que existe entre el balance proyectado y las del año anterior.
- c) Clasificar las variaciones como fuentes o usos.
- d) Trasladar la utilidad obtenida en el Estado de Resultados para el año en que se elabora el flujo
- e) Clasificar las cuentas en actividades de operación, inversión y financiamiento
- f) Trasladar las variaciones de las cuentas en cada una de las actividades

ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.
1.21 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO (EN DÓLARES AMERICANOS)
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Actividades Operativas

Utilidad Neta	\$ 103,193.60
Depreciación	\$ 221,145.42
Utilidad neta más depreciación acumulada	\$ 324,339.02
Aumento de cuentas por cobrar	\$ (48,976.52)
Aumento de inventario	\$ (8,834.19)
Aumento de Otros Activos Corrientes	\$ (870.96)
Aumento de Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 172,180.51
Aumento Provisiones	\$ 6,202.04
Aumento de Otros Pasivos Corrientes	\$ 3,810.16
Flujo Neto de Efectivo Proveniente de las operaciones	\$ 447,850.06

Actividades de Inversión

Aumento de Activo Fijo	\$ (284,716.67)
Aumento de Otros Activos No Corrientes	\$ (133,679.68)
Flujo Neto de Efectivo Proveniente de las Inversiones	\$ (418,396.35)

Actividad de financiamiento

Aumento de Préstamos a Corto Plazo	\$ 15,207.28
Aumento de Otras obligaciones a LP	\$ 4,153.77
Flujo Neto de Efectivo Proveniente de Financiamiento	\$ 19,361.05
Aumento de Efectivo	\$ 48,814.76
Efectivo al inicio del año	\$ 182,951.94
Efectivo al final del año	\$ 231,766.69

F. APROBACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

Esta fase estará fundamentalmente a cargo el Gerente General y la Gerente Administrativa de la Empresa Almacenes Leader, los cuales analizarán la información con el Contador General.

Una vez analizada la propuesta, determinado el aporte administrativo y financiero, es deber y responsabilidad del Gerente General tomar la decisión de aprobarla y comprometerse con la organización a comunicarla y ejecutarla para poder obtener los resultados estimados.

G. EJECUCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

La ejecución de la propuesta presentada debe ser promovida principalmente por el Gerente General y la Gerente Administrativa ya que son los principales agentes comunicadores e impulsores para que las operaciones de la empresa se desarrollen de manera convenida. Para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Sostener una reunión de carácter informativo tanto con el personal ejecutor de los presupuestos como con el personal administrativo y de ventas referente a la implementación de los presupuestos en la administración de la empresa.
- Establecer una buena comunicación entre el encargado del manejo de los presupuestos tanto en su elaboración como en su ejecución y las diferentes áreas relacionadas con los presupuestos.

H. CONTROL PRESUPUESTARIO

El control presupuestario permite que las actividades en la empresa sean planificadas con anticipación y referidas a un periodo de tiempo determinado, así mismo está formado por un conjunto de acciones administrativas que permiten medir y corregir la ejecución, con el objetivo de que se mantenga dentro de los límites del presupuesto aprobado, además se miden los resultados obtenidos contra lo presupuestado.

1. Procedimiento

- a) Anotar la fecha en que se lleva a cabo el control presupuestario.
- b) Colocar el nombre de la persona encargado de realizar el control.
- c) Llenar la columna de los datos presupuestados y los obtenidos en el periodo correspondiente.
- d) Establecer la variación y colocarla en la columna favorable o desfavorable según sea el caso.
- e) Escribir los comentarios que puedan surgir acerca de las variaciones y recomendar sobre las mismas.
- f) Presentar los resultados al Gerente General, para que tome las mejores decisiones.

ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.

CONTROL PRESUPUESTARIO

PRESUPUESTO DE VENTAS DEL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2008						
FECHA:						
REALIZADO POR:						
Concepto	SALDO AL FINAL DEL TRIMESTRE		VARIACIONES		COMENTARIO	RECOMENDACIÓN
	Monto Presupuestado	Monto Real	Favorable	Desfavorable		
VENTAS						

* Este mismo formato será utilizado para los demás presupuesto excepto los de gastos de ventas y administración.

ALMACENES LEADER S.A. DE C.V.

CONTROL PRESUPUESTARIO

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2008						
FECHA:						
REALIZADO POR:						
Concepto	SALDO AL FINAL DEL TRIMESTRE		VARIACIONES		COMENTARIO	RECOMENDACIÓN
	Monto Presupuestado	Monto Real	Favorable	Desfavorable		
Gastos de Administración						
Sueldos						
Aguinaldos						
Vacaciones						
Indemnizaciones						
ISSS						
AFP						
Insaforp						
Mantenimiento						
Alquileres						
Papelería y Útiles						
Servicios de Energía Eléctrica, Agua y Teléfono						
Otros						

I. APLICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PRESUPUESTOS

Las estrategias son cursos de acción a seguir tomando en cuenta los recursos necesarios para hacer frente a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar objetivos.

Debido a que Almacenes Leader, no cuenta con la experiencia en el manejo de los presupuestos por no haber considerado esta herramienta como parte de la planificación y control de los recursos, se hace necesario que los integren estratégicamente en su administración y adopten una serie de medidas para familiarizarse con éstos, por lo que a continuación se detallan algunas estrategias que se podrían considerar:

- Motivar al personal de ventas para alcanzar el nivel de ventas proyectadas, a través de bonificaciones o incentivos por niveles de ventas alcanzados.
- Capacitar continuamente a los vendedores de sala, en cuanto a la atención y servicio al cliente, así como también en el conocimiento de los productos que la empresa ofrece.
- Aumentar la publicidad, dando a conocer las promociones de venta a través de los medios de comunicación escritos.
- Mantener el servicio a domicilio, ofreciendo como valor agregado la instalación e instrucción en el manejo de los artículos.
- Mantener un buen control de inventarios que permita dar a conocer la necesidad de compra de algún producto de mayor o regular rotación.
- Evitar la saturación de productos de poca rotación y establecer un mecanismo de compra contra pedido.

- Implementar descuentos, promociones o regalías de los posibles productos que puedan crear inventarios en obsolescencia.

J. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con el propósito de hacer uso de la presupuestación como una herramienta que permita planificar de manera eficiente los recursos y las actividades que se desarrollan cotidianamente en la empresa, a continuación se presenta un plan de implementación.

1. Objetivos

- Establecer los recursos que serán necesarios para la eficiente ejecución de la presupuestación.
- Determinar a través de un cronograma la duración de las actividades que serán necesaria para el desarrollo de la implementación.

2. Actividades

- Implementar el formato electrónico en las computadoras del departamento de contabilidad el cual contenga los distintos presupuestos y los respectivos estados financieros proyectados.
- Capacitar al personal que estará a cargo del desarrollo y control de los distintos presupuestos.
- Iniciar la ejecución de todas las actividades que involucran la puesta en marcha de la presupuestación.

3. Recursos

Se refiere a los recursos requeridos para el logro de la implementación, para esto serán necesarios los siguientes recursos:

a) Recursos Humanos

Se sugiere que para la elaboración, seguimiento y control de los presupuestos se asigne a dos personas del área contable de la empresa, debido a que ellos tienen mayor conocimiento en el área de contabilidad, finanzas y facilidad para involucrarse en las actividades operativas de la empresa, así mismo en la obtención de información.

b) Recurso Material

Debido a que Leader, cuenta con la mayoría de los recursos necesarios para la puesta en marcha de los presupuestos como lo son computadoras, contómetros, papelería y útiles, impresores, etc. Se sugiere que se evalúe la capacidad y funcionamiento de cada equipo, para determinar si es necesario la sustitución de éstos.

c) Recurso Financiero

Debido a que la inversión en los recursos financieros dependerá de la evaluación de los recursos materiales, quedará bajo la responsabilidad del Gerente General, tomar la decisión de adquirir éstos recursos.

En cuanto a la capacitación será brindada por las personas que elaboraron la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Burbano Ruiz, Jorge E. “Presupuestos Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos”, 3ª Edición. Bogotá Colombia, Mc Graw Hill, 2005
- Koontz Harold, Weihrich Heinz, “Administración”, 9ª Edición, México McGraw Hill, 1990
- Lawrence J. Gitman, “ Principios de Administración Financiera”, 10 edición, Pearson Educación, México 2003
- Morales Felgueres, Carlos. “Presupuestos y Control en las Empresas”, México 2ª Edición, 1976
- Río González, Cristóbal del. “Técnica Presupuestal”. Sexta reimpresión. Ediciones Contables y Administrativas, S.A.; México, D.F. 1983.
- Van Horne, James C. y Wachowicz Jr. John M., “Fundamentos de Administración Financiera”, 11ª Edición. México, Prentice Hill, 2002
- Welsch, Glenn A. “Presupuestos Planificación y Control”, 6ta. Edición. México, Prentice Hall, 2005
- Weston, John Freud, “Fundamentos de Administración Financiera” 12ª edición, México, Mc Graw Hill, 1994.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- Burgos, Ángela Carolina y Otros. **“Diseño de un sistema presupuestario como herramienta de planificación y control de los recursos financieros en las empresas dedicadas a la comercialización de energía eléctrica en El Salvador. Caso Ilustrativo”**. Universidad de El Salvador. 2003
- Deras Santos, Luz Imelda y Otros **“Diseño de un modelo de planeación y control financiero para ser aplicado en las empresas del servicio de transporte colectivo de microbuses constituidas como sociedades anónimas y asociaciones cooperativas del municipio de Ilopango. Caso Ilustrativo: ACASEBI S.A. de C.V.”** Universidad de El Salvador 2004.
- Pérez Gil, Omar Amilcar y Otros **“ Diseño de un sistema de planeación y control administrativo financiero como guía para la toma de decisiones de inversiones financieras de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los empleados de las empresas López Davidson de responsabilidad limitada, ACODELD de R.L.”** Universidad de El Salvador 2003

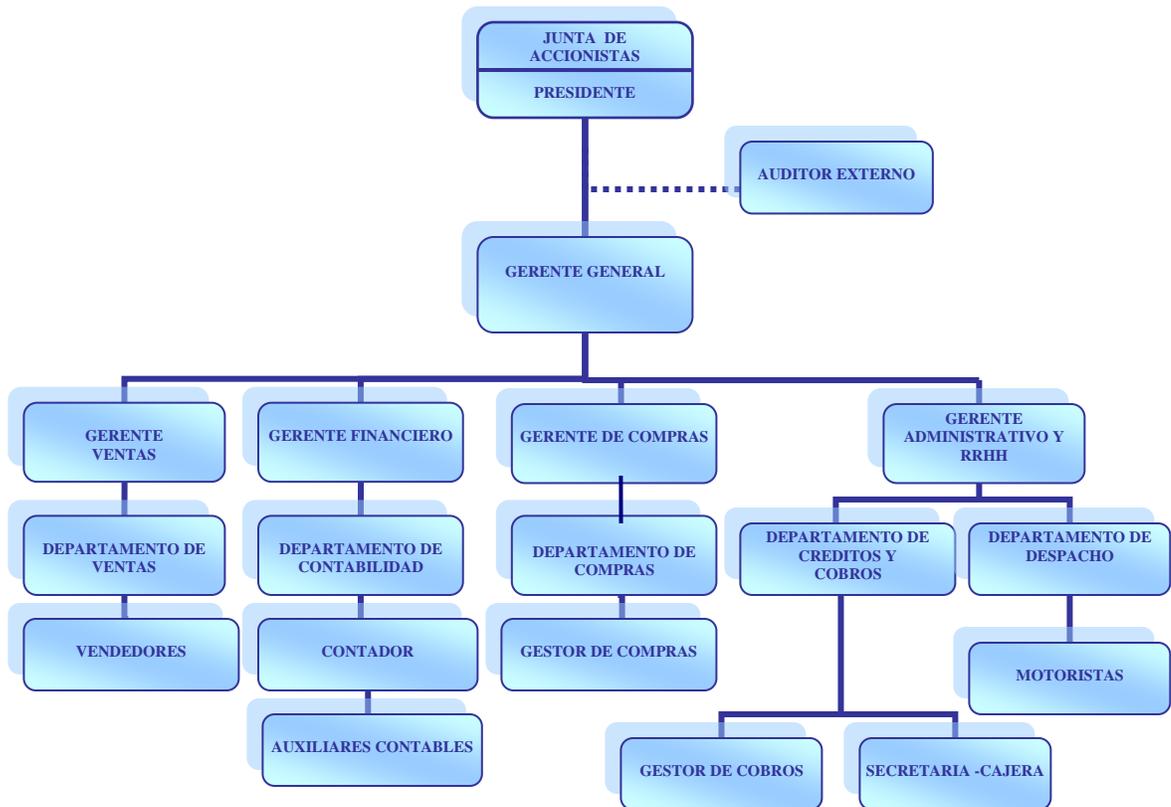
OTROS

- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/presupuestos.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>
- http://www.wikilearning.com/analisis_de_estados_financieros-wkccp-13153-2.htm

- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/analisisfinanciero.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/anadeef/anadeef.shtml>
- <http://html.rincondelvago.com/interpretacion-de-estados-financieros.html>

ANEXOS

ANEXO No. 1



**FUENTE: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA ALMACENES LEADER S.A.
DE C.V.**

ANEXO No 2
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario dirigido a Jefes de tienda y Personal del área Contable de Almacenes Leader S.A. de C.V.

La información obtenida será utilizada exclusivamente para fines académicos y de uso confidencial.

OBJETIVO: Obtener información oportuna que contribuya a la determinación de un diagnóstico sobre la presupuestación como herramienta de planificación y control de los recursos financieros en una empresa distribuidora de electrodomésticos de San Salvador.

INDICACIONES: Marque con una “X” la respuesta que considere conveniente y complete cuando sea necesario.

I. DATOS GENERALES

A. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

Jefe de Tienda _____
Contador _____
Auxiliar Contable _____

B. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Tercer Ciclo _____ Técnico _____
Bachillerato _____ Universitario _____

C. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Menos de 1 año _____
De 1 a 3 años _____
Más de 3 años _____

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Qué entiende Usted por Presupuestos?

2. ¿Realizan presupuestos en la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta No.6

3. ¿Cuáles de los siguientes presupuestos elabora la empresa?

- a. Presupuesto de Ventas _____
- b. Presupuesto de Costos de Ventas _____
- c. Presupuesto de Compras _____
- d. Presupuesto de Inventarios _____
- e. Presupuesto de Gastos de Venta _____
- f. Presupuesto de Gastos de Administración _____
- g. Presupuestos de Gastos Financieros _____
- h. Presupuesto de Efectivo _____
- i. Estado de Resultado Proyectado _____
- j. Balance General Proyectado _____
- k. Presupuesto de Capital _____
- l. Estado de Origen y Aplicación de
Fondos Proyectados _____

4. ¿Cuál es el período para el cual se elaboran los presupuestos?

Mensual _____ Semestral _____
Trimestral _____ Anual _____

5. ¿Con base a qué requerimientos elaboran los presupuestos?

Proyecciones _____ Experiencia _____
Demanda _____ Asesoría Técnica _____

6. ¿Considera importante que la empresa cuente con la presupuestación como herramienta de planificación y control de los recursos financieros?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

7. ¿Cuál es la forma en que se realizan las ventas de mercadería?

Al contado _____ Al crédito _____ Ambas _____

8. ¿Cuál es el tiempo de recuperación de las ventas al crédito?

1 mes _____

6 meses _____

1 año _____

Más de 1 año _____

9. ¿Qué criterios utiliza la empresa para determinar las proyecciones?

Datos Históricos _____
Opinión de los propietarios _____
Opinión del personal de ventas _____
Tendencias de Ventas _____
Método Estadísticos, especifique _____

10. ¿Qué plazo obtienen de los proveedores por las compras al crédito?

Menos de 30 días _____

De 30 días a 60 días _____

Más de 60 días _____

11. ¿Qué métodos emplea para el control de inventarios?

PEPS _____

UEPS _____

Costo Promedio _____

12. ¿Cuáles son los gastos de ventas mas elevados en los que incurre la empresa?

a. Sueldos al personal _____

b. Comisiones _____

c. Impuestos _____

d. Alquiler _____

e. Energía Eléctrica _____

f. Agua _____

g. Teléfono _____

h. Depreciación _____

i. Lubricación y Mantenimiento _____

j. Viáticos _____

k. Bonificaciones _____

l. Otros: _____

13. ¿Cuáles son los gastos de administración mas elevados en los que incurre la empresa?

a. Sueldos _____

b. Viáticos _____

c. Impuestos _____

d. Energía Eléctrica _____

e. Agua _____

f. Teléfono _____

g. Depreciación _____

h. Papelería y Útiles _____

i. Seguros _____

j. Otros _____

ANEXO No. 3
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista dirigida a los propietarios de Almacenes Leader S.A. de C.V. con sus respectivas respuestas.

La información obtenida será utilizada exclusivamente para fines académicos y de uso confidencial.

OBJETIVO: Obtener información oportuna que contribuya a la determinación de un diagnóstico sobre la presupuestación como herramienta de planificación y control de los recursos financieros en una empresa distribuidora de electrodomésticos de San Salvador.

1. ¿Cuáles son los objetivos que pretende la empresa alcanzar a corto y a largo plazo?

- *A Corto plazo:* registrar adecuadamente las operaciones normales que realiza la empresa, utilizando el sistema Magic.
- Incorporar el Sistema contable en todas las tiendas de manera integral.
- *A Largo plazo:* aperturar nuevas sucursales en lugares de mayor concentración como Apopa, Lourdes Colón y Soyapango.
- La creación de un proyecto el cual brinde oportunidad a los estudiantes universitarios en el área de ventas

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

Las compras se determinan en base a la experiencia de los propietarios, tomando en cuenta los avances tecnológicos, la demanda de los productos y el comportamiento del mercado.

3. ¿Cómo determinan los volúmenes de ventas para los siguientes periodos?

Se determina con la experiencia de los propietarios, con la tendencia del mercado y con los niveles de ventas de los años anteriores.

4. ¿Qué tipo de venta (contado y crédito) se realiza en mayor proporción?

Existen las dos modalidades de las cuales un 60% de las ventas son al contado y un 40% al crédito.

5. ¿Qué plazo otorgan sobre las ventas al crédito?

Un plazo de 6 meses, 12 meses y 18 meses.

6. ¿Cómo clasifica la cartera de cuentas por cobrar?

(Alta, Media o Baja)

La cartera se clasifica en clientes A, los cuales son aquellos que tienen una mora menor de 30 días los cuales representan el 70%.

Clientes B, son aquellos que tienen una mora entre 30 y 90 días los cuales representan un 20%.

Clientes C, los cuales tienen una mora mayor a 90 días y representan un 10 %.

7. Según su criterio, ¿Cuáles son los gastos de ventas más elevados en los que incurre la empresa?

El mayor gasto lo representa las comisiones de ventas, tanto de los vendedores de planta, como de los vendedores externos, seguido por los sueldos del personal.

8. Según su criterio, ¿Cuáles son los gastos de administración más elevados en los que incurre la empresa?

El mayor gasto los representan los sueldos, el alquiler y los pagos en concepto de servicios básicos.

9. ¿De qué forma controla los recursos financieros? y ¿Que tipo de control utiliza?

Solamente se lleva un registro contable de las operaciones de la empresa.

10. ¿Con base a que criterios toman las decisiones sobre los recursos financieros?

Se toman en cuenta los datos históricos, junto con la experiencia de los propietarios.

11. ¿Utilizan algún tipo de presupuestos para planificar y controlar los recursos financieros? y ¿Quién los elabora?

No, se utilizan los presupuestos.

12. ¿Con base a que requerimientos elaboran los presupuestos?

(No Aplica)

13. ¿Analizan los estados financieros haciendo uso de índices y razones financieras?

No, se utilizan los índices financieros

14. ¿En qué manera considera que beneficiaría el uso de presupuestos a la planificación y control de los recursos financieros?

- Mantendría un control sobre la asignación y distribución de los recursos financieros, logrando el cumplimiento de los objetivos.
- Mantendría un mejor control de los inventarios, para evitar un exceso de ellos.

- Habría comunicación en todo el personal, ya que se conocería los objetivos que se pretenden alcanzar.

15. ¿Considera que el desarrollo de los presupuestos contribuirá a fortalecer la administración financiera de la empresa?

Si, debido a que una empresa organizada que planifique y controle los recursos financieros puede lograr un crecimiento en las utilidades de la empresa.

ANEXOS No 4

Porcentaje utilizado para el cálculo de las proyecciones mensuales de ventas, compras, costo de ventas, inventario inicial y los gastos de ventas y administración para el año 2008.

Mes	Ventas 2006	%
Enero	\$111,341.74	6.42
Febrero	\$110,375.57	6.37
Marzo	\$122,265.78	7.05
Abril	\$113,384.19	6.54
Mayo	\$119,655.00	6.90
Junio	\$141,029.71	8.14
Julio	\$139,887.06	8.07
Agosto	\$128,347.27	7.40
Septiembre	\$147,631.13	8.52
Octubre	\$120,068.05	6.93
Noviembre	\$119,535.44	6.90
Diciembre	\$359,868.74	20.76
TOTAL	\$1,733,389.68	100%

ANEXOS No 5

PROYECCIONES DE EFECTIVO						
AÑOS	X(Ventas)	Y(Efectivo)	X -PromX	Y -PromY	(X -PromX) (YPromY)	(X -PromX)²
2003	397115.91	346.44	-783,011.79	-60,568.61	47,425,933,927.80	613,107,467,194.06
2004	1259331.29	20,125.43	79,203.59	-40,789.62	-3,230,684,038.75	6,273,208,272.87
2005	1330673.93	28,231.33	150,546.23	-32,683.72	-4,920,410,370.30	22,664,166,614.48
2006	1733389.68	194,956.99	553,261.98	134,041.94	74,160,310,175.49	306,098,815,747.21
SUMA	4720510.81	243,660.19	0.00	0.00	113,435,149,694.24	948,143,657,828.63
Promedio	1,180,127.70	60,915.05				

n=4

Sustituyendo los datos obtenidos en la tabla anterior para encontrar variable b

$$b = \frac{\sum(X - \text{PromX}) (Y - \text{PromY})}{\sum(X - \text{PromX})^2}$$

$$b = \frac{113,435,149,694.24}{948,143,657,828.63}$$

b = 0.11963920 En donde “b” significa que por un cierto nivel en ventas, se tendrá un aumento de \$ **0.11963920**

Sustituyendo “b” en la ecuación siguiente:

$$a = \text{PromY} - b (\text{PromX})$$

$$a = 60,915.05 - 0.11963920 (1,180,127.70)$$

a = -80,274.49 En donde “a” significa que sino existiera un aumento en las ventas, se tendría un faltante de efectivo de \$ **-80,274.49**

Sustituyendo en la ecuación de regresión los valores “a” y “b”, correspondiente a los años 2007 y 2008

$$Y' = a + b(x)$$

$$Y' = -80,274.49 + 0.11963920 (x)$$

$$Y_{2007} = -80,274.49 + 0.11963920 (\$2, 200,168.69)$$

$$Y_{2007} = \mathbf{\$ 182,951.94 \text{ Efectivo Proyectado 2007}}$$

$$Y_{2008} = -80,274.49 + 0.11963920 (\$2, 608,185.09)$$

$$Y_{2008} = \mathbf{\$231,766.69 \text{ Efectivo Proyectado 2008}}$$