

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



**“EL PRESUPUESTO MAESTRO COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE  
DECISIONES FINANCIERAS EN LA MEDIANA EMPRESA DEL MUNICIPIO DE SAN  
SALVADOR”**

Trabajo de Investigación Presentado por:

Guevara, José Adelio

López, José Luis

Quintanilla Ayala, Eli José

Para optar al grado de:

**LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Diciembre del 2009

San Salvador, El Salvador, Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Master Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario	:	Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela De Contaduría Pública	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesores directores	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez Licenciado Juan Francisco Mercado Carrillo
Jurado Examinador	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez Licenciado Juan Francisco Mercado Carrillo Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Diciembre del 2009

San Salvador, El Salvador, Centro América

## AGRADECIMIENTOS

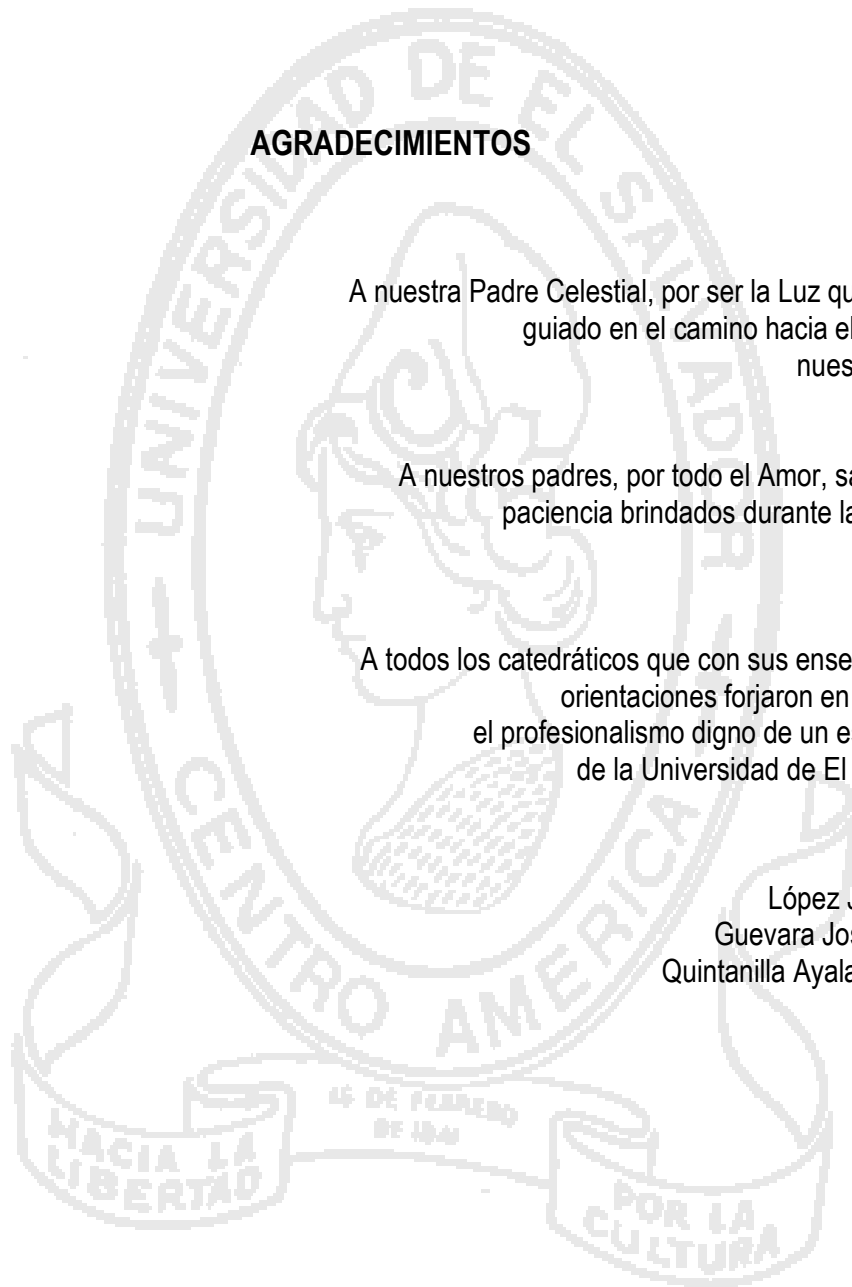
A nuestra Padre Celestial, por ser la Luz que nos ha guiado en el camino hacia el logro de nuestra meta.

A nuestros padres, por todo el Amor, sacrificio y paciencia brindados durante la carrera.

y

A todos los catedráticos que con sus enseñanzas y orientaciones forjaron en nosotros el profesionalismo digno de un estudiante de la Universidad de El Salvador

López José Luis  
Guevara José Adelio  
Quintanilla Ayala Eli José



## INDICE

Resumen ejecutivo.....	i
Introducción.....	iii
CAPITULO I " MARCO TEÓRICO SOBRE EL PRESUPUESTO MAESTRO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA MEDIANA EMPRESA DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR"	
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Etimología del Presupuesto.....	1
1.2 Concepto.....	1
1.3 Orígenes y Evolución del Presupuesto.....	1
2. FUNCIÓN, IMPORTANCIA Y CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.....	2
2.1 Función.....	2
2.2 Importancia.....	2
2.3 Clasificación.....	3
2.3.1 Según su Flexibilidad.....	3
2.3.2 Según el Periodo que Cubren.....	3
2.3.3 Según el Campo de Aplicación.....	4
2.3.4 Según el Sector.....	4
3. LOS PRESUPUESTOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	4
4. CONTROL PRESUPUESTARIO.....	5
5. ELEMENTOS, OBJETIVOS Y VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS.....	6
5.1 Elementos Esenciales de los Presupuestos.....	6
5.2 Objetivos.....	6
5.3 Ventajas.....	6

6. LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS .....	7
7. PRESUPUESTO MAESTRO.....	8
7.1 Presupuestos Operativos.....	9
7.1.1 Presupuesto de Ventas.....	9
7.1.2 Presupuesto de Gastos de Ventas.....	10
7.1.3 Presupuesto de Gastos de Administración.....	11
7.2 Presupuestos Financieros.....	11
7.2.1 Presupuesto de Tesorería.....	11
7.2.2 Presupuesto de Erogaciones Capitalizables.....	11

## CAPITULO II CASO PRACTICO ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO

1. LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN PARA EL PRESUPUESTO.....	12
Presupuestos Operativos.....	12
Presupuesto de Ventas.....	12
Presupuesto de Compras.....	20
Presupuesto de Costo de Ventas.....	22
Presupuesto de Gasto de Ventas.....	24
Presupuesto de Gastos Administrativos.....	31
Estado de Resultados Proyectado.....	33
2. PRESUPUESTOS FINANCIEROS.....	36
Presupuesto de Efectivo.....	38
Ingresos de Efectivo Estimados.....	39
Pagos o Desembolsos Estimados.....	40
Presupuesto de Flujo de Efectivo.....	42
Presupuesto de Gastos de Capital.....	44

Balance General Presupuestado.....	46
BIBLIOGRAFIA.....	51
ANEXOS.....	53
Anexo "A".....	54
Anexo "B".....	71
Anexo "C".....	75

## RESUMEN EJECUTIVO

La utilización de los presupuestos en la actualidad se basa más en un enfoque de control, que con la toma de decisiones financieras, por el hecho que la cultura empresarial de las medianas empresas en su mayoría, desaprovecha esta potencial herramienta para realizar sus actividades con éxito, expandirse y ganar más nicho de mercado.

Partiendo de las situaciones incontrolables pero previsibles y de las controlables o corregibles que afectan altamente el desempeño del sector comercio, se decidió por llevar a cabo este trabajo de investigación, el cual permitirá confirmar y hacer ver a los empresarios la importancia y el uso completo de un sistema de Presupuesto Maestro que le permitan alcanzar sus objetivos y metas, tomando decisiones oportunas y acertadas para la consecución de estos.

El trabajo de investigación inicia en su primera fase definiendo etimología, orígenes y evolución de los presupuestos lo cual indica una existencia de estos desde siglos anteriores, siendo entonces esta función indispensable para la previsión de sucesos en un mundo, países, sectores, etc. Donde el futuro es incierto y existen variables externas que son incontrolables para lo cual se debe minimizar su impacto mediante una planificación detallada de los recursos que espera obtener y gastar en un espacio de tiempo una entidad.

El objetivo general es demostrar que el Presupuesto Maestro es una herramienta importantísima para la toma de decisiones de tipo financiero, para lograrlo se definieron objetivos específicos como lo son describir los pasos que se deben seguir para la elaboración de los presupuestos y los elementos que deben considerarse en este proceso, diseñar los presupuestos que componen un presupuesto maestro, identificar el personal clave encargado del proceso de presupuestación y mencionar los factores externos que intervienen y que deben tenerse en cuenta cuando se lleva a cabo este proceso.

La metodología utilizada se basa en el método descriptivo analítico por el hecho que una herramienta financiera no puede únicamente describirse, más bien debe de analizarse desde sus elementos integradores, su forma de desarrollo y la importancia que suscita una herramienta de esta magnitud para el sector en objeto de estudio. De donde se calculó una muestra de 66 empresas sujetas a estudio, diseñando una herramienta crucial para la recolección de datos como lo es el cuestionario conteniendo doce preguntas respecto a la temática tratada.

Es importante hacer énfasis que un alto número de empresas 40, aun no aplica o desconoce cuáles son los elementos y cualidades que debe tener un presupuesto y al cuestionárseles sobre si tienen un monto para sobrepasarse o desviarse respondieron que no existía esa facultad, lo cual es violentar la flexibilidad que poseen los presupuestos pues siendo está una herramienta dinámica y ajustable debe de orientarse y replantearse al surgir eventos no previstos y que impactaran significativamente a la entidad, evitando así poner en riesgo la existencia y liquidez de ella. Por lo consiguiente esta mayoría debe de tomara en cuenta estos y todos los elementos que involucran el presupuestar y tomar medidas correctivas.

Como resultado de esta investigación se confirmó que las empresas que no tienen bien identificados y aplicados los elementos fundamentales que deben contener los presupuestos, los elaboran en una forma inadecuada prohibitiva lo cual dificulta cumplir con la visión de la entidad de ampliar sus negocios, hacer fusiones, adquisiciones, inversiones u otro tipo de alianzas estratégicas. Así mismo el generar conflictos complejos entre empleados claves al no ofrecer incentivos, proporcionar las herramientas idóneas para la ejecución del trabajo y seguimiento de las metas trazadas independientemente del área en la que se encuentre el empleado. Consecuentemente al ver la situación económica no es alentadora, con la crisis económica que golpeo a todo el mundo y que ha generado desempleos, iliquidez y falta de accionar por parte de los administradores de las diferentes personas jurídicas en estudio y que deben aplicar en toda su extensa magnitud la gran herramienta de elaborar, ejecutar, monitorear un presupuesto maestro para consecuentemente tomar decisiones financieras que permitan realmente conocer las capacidades y desventajas con las que se cuentan y aprovecharlas. Superando las limitantes o desventajas con las que se enfrentan con un plan de acción en donde quede plasmado las metas a seguir en el ejercicio inmediato-posterior.

Luego al revisar el último paso que implica un proceso de presupuestación que es su monitoreo solamente 33 entidades confirmaron que lo realizan en una forma oportuna que es mensualmente, lo cual implica debilidad en el proceso por no estar alerta a desviaciones que pueden ser corregidas o analizadas al surgir la necesidad, debiéndose esto a que los lineamientos de Junta han sido de esa forma y dejando que este paso crucial e importante se prolongue y se utilicen más recursos que al realizarlo mensual, esto responde según ellos a coto-beneficio pero es un error si se acumula, un trabajo o una oportunidad de poder analizar una inversión o un impacto negativo.

Por todo esto se muestra desde los elementos, ventajas, desventajas, hasta culminar con una guía detallada de la elaboración de los presupuestos que tiene participe en un plan integrado (Maestro) para corregir estas situaciones ya mencionadas.



## INTRODUCCION

En la actualidad, las empresas tienen que hacer uso de una planeación estratégica que les permita alcanzar los objetivos y metas propuestos, por lo cual se debe hacer uso de una herramienta que contribuya a ello, como lo es el Presupuesto Maestro.

La confección de un presupuesto maestro implica un aporte y conocimiento realista de todos los involucrados en su elaboración sean estos, directores, gerentes, jefes, etc. Para determinar los correspondientes planes de acción de ventas, producción y operaciones los cuales deben quedar plasmados en unidades monetarias.

Un presupuesto maestro puede ser diseñado para en cierto lapso de tiempo como puede ser para en mes, trimestral, semestral, anual, etc. Lo cual depende de la naturaleza y la cultura de la entidad que se trate, como por ejemplo si se trata de una empresa industrial se incluye el presupuesto de producción el cual se divide en presupuesto de materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación, esto diferencia a que se elabore un presupuesto maestro que su giro sea la prestación de servicios, o que la empresa pertenezca al sector comercio el cual se basa la investigación; los cuales excluyen los presupuestos de carácter industrial.

La importancia del presupuesto estriba en que permite tomar decisiones financieras preventivas al elaborarse o correctivas el momento de ejercer el control entre lo planificado y lo ejecutado, lo cual puede generar diferencias o desviaciones las cuales deben ser analizadas para determinar si son causas internas controlables por la organización o eventos externos fuera del control interno, tales como: la inflación o deflación, recesión económica, tratados de libre de comercio, nuevas regulaciones a leyes locales, etc.

# CAPITULO I

## MARCO TEORICO

### 1. ANTECEDENTES

#### 1.1 Etimología del presupuesto:

Desde el punto de vista técnico, la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

Pre : Que significa antes de

Suponer : Hacer

Supuesto : Hecho, formado<sup>1</sup>

#### 1.2 Concepto:

Un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. Esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que los presupuestos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales pasados.

Presupuestar como palabra análoga para este estudio resulta de hacer el cómputo anticipado del costo, de los gastos e ingresos o rentabilidad de un negocio, los presupuestos se realizan en base al conocimiento acumulado que la organización tiene de la actividad concreta de la empresa, de los cambios y pronósticos sobre las cantidades y precios, el periodo del presupuesto se realiza correspondiendo con el año financiero-fiscal-contable.

#### 1.3 Orígenes y Evolución de los presupuestos:

La idea de presupuestar ha existido en la humanidad desde hace miles de años, tal como lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas, con el objeto de prevenir los tiempos de escasez; y los romanos estimaban las posibilidades de pago de tributo de los pueblos que conquistaban.

A finales del siglo XVIII, en Inglaterra el Ministro de Finanzas realizó la apertura del presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos públicos y su control. Para los años de 1820 y 1821, Estados Unidos, Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento presupuestario gubernamental.

Fue hasta después de la primera guerra mundial que el sector privado, específicamente en el área de la industria se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del presupuesto.

---

<sup>1</sup> DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal El Presupuesto. 9ª Edición. México: Editorial Thomson Editores, 2000, 2003. ISBN 970-686-357-5.

## 2. FUNCIÓN, IMPORTANCIA Y CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

### 2.1 FUNCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial.

De manera ideal la Gerencia espera que la función presupuestal proporcione:

- a) Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- b) La capacidad para pretender el desempeño.
- c) El soporte para la asignación de recursos.
- d) La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- e) Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- f) Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- g) Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- h) Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

### 2.2 IMPORTANCIA

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir <sup>2</sup>.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto o de predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como lo son la inflación, la competencia, cambios en políticas fiscales, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además de:

- a) Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- b) Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- c) Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

---

<sup>2</sup> BURBANO, Antonio J. *Costos y Presupuestos: Conceptos Fundamentales para La Gerencia* [En línea]. 2006. Disponible en: <<http://www.lalibreriadela.com/catalogo/product.../2619>>. [Consultado Junio 2009]

- d) Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- e) Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- f) Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

## **2.3 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS**

### **2.3.1. SEGÚN SU FLEXIBILIDAD**

#### **Rígido, Estáticos, Fijos o Asignados**

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

#### **Flexibles o Variables**

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes actividades y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

### **2.3.2. SEGÚN EL PERIODO QUE CUBREN**

#### **A Corto Plazo**

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

#### **A Largo Plazo**

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

### **2.3.3. SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN**

#### **De Operación o Económicos**

Incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas.

#### **Financieros**

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.

### **2.3.4. SEGÚN EL SECTOR<sup>3</sup>**

#### **Presupuestos del Sector Público**

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales.

#### **Presupuestos del Sector Privado**

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

## **3. LOS PRESUPUESTOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Tienden a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los programas oportunos, sin perder la perspectiva del largo plazo, debido a que esto condicionará los planes que permitirán la consecución de los objetivos al que va orientado a la gestión de la empresa.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de las distintas áreas o departamentos de actividad de la empresa y de la gerencia. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas:

Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.

---

<sup>3</sup> DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal El Presupuesto. 9ª Edición. México: Editorial Thomson Editores, 2000, 2003. ISBN 970-686-357-5.

Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.

Negociación de los presupuestos: La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

Coordinación de los presupuestos: A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.

Aprobación de los presupuestos: La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.

Seguimiento y actualización de los presupuestos: Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

#### **4. CONTROL PRESUPUESTARIO**

El control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada área; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

El presupuestar y el control son por tanto procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- a) Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- b) Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
- c) Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- d) Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

## 5. ELEMENTOS, OBJETIVOS Y VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS.

### 5.1. ELEMENTOS ESENCIALES DE LOS PRESUPUESTOS.

El presupuesto es un plan, lo cual significa que expresa lo que la administración tratará de realizar.

#### **Integrador**

Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como **presupuesto maestro**, formado por las diferentes áreas que lo integran.

#### **Coordinador**

Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

#### **Operaciones**

Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

#### **Recursos**

No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya: Presupuesto de efectivo, presupuesto de adiciones de activos.

### 5.2 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO.

- a) Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- b) Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- c) Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- d) Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

### 5.3 VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS

- a) Presionan para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
- b) Propician que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- c) Incrementan la participación de los diferentes niveles de la organización.
- d) Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- e) Facilitan la utilización óptima de los diferentes insumos.
- f) Organización. Define las responsabilidades y alcances de autoridad del personal que interviene en la presupuestación.<sup>4</sup>
- g) Obligan a realizar un auto análisis periódico.

- h) Control. Facilita la verificación del cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles de la entidad de acuerdo los objetivos establecidos.<sup>4</sup>
- i) Son un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
- j) Ayudan a lograr mejor eficiencia en las operaciones.
- k) Dirección. Permite evaluar los resultados bajo una base justa en cuanto a sus diferencia entre lo presupuestado y lo real.<sup>4</sup>

## 6. LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

En la realidad vivida por las empresas pocas veces se alcanza el ideal. Los bruscos cambios en el medio ambiente, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como huelgas, accidentes pueden sacar de balance al proceso. El cuerpo directivo pasa la mayor parte de su tiempo "apagando fuegos", en vez de conducir a la empresa como es debido. Entre las principales limitaciones se nombran las siguientes:

- a) Están basados en estimaciones.
- b) Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- c) Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- d) Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración.
- e) Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

El presupuesto no debe ser una camisa de fuerza implantada por la alta gerencia a la organización. Debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada.

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

Los presupuestos pueden fracasar por diversas razones:

- a) Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- b) Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- c) Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.

---

<sup>4</sup> CÁRDENAS y NÁPOLES, Raúl Andrés Presupuestos Teoría y Práctica. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, Editores, S.A. de C.V. 2002. ISBN 970-10-3552-6.

- d) Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.



- e) Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad. Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- f) Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- g) Cuando no se siguen las políticas de la organización.

## 7. PRESUPUESTO MAESTRO.

Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

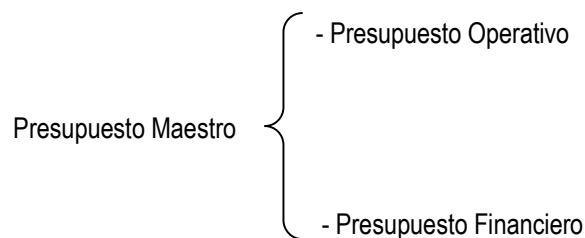
Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

El presupuesto maestro consiste en la agrupación de las líneas de actuación que han sido previamente presupuestadas en las distintas parcelas de actividad de la empresa.

El presupuesto Maestro es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financiero 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.

Los pasos fundamentales en el desarrollo del presupuesto maestro inician con la estimación de la variable que va a condicionar el desarrollo de la actividad de la empresa en un período determinado, teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo y la concreción a corto plazo que de los mismos se ha realizado; este proceso culmina con la presentación de los estados que van a recoger de manera global las estimaciones previamente realizadas. La presentación y contenido de estos estados es similar a la de los estados financieros formulados por las empresas el final del ejercicio económico, con la única diferencia que en este contexto las cifras son prospectivas.

Para poder llegar a la presentación de los estados financieros deberá desarrollarse previamente un conjunto de lo que se podría denominar "presupuestos intermedios" que pueden agruparse en dos grandes áreas:



## 7.1. Presupuestos Operativos.

Es el de utilización más frecuente. Debe ser preparado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos planteados en el mismo<sup>5</sup>. Los elementos que integran este presupuesto son:

- a.) Presupuesto de ventas
- b.) Presupuesto de compras
- c.) Presupuesto de gastos de venta
- d.) Presupuesto de publicidad
- e.) Presupuesto de administración.

Estiman en forma directa la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro:

- a) Presupuesto de Venta (estimados producido y en proceso)
- b) Presupuesto gasto de venta (capacitación, vendedores, publicidad)
- c) Presupuesto gasto de administración

### 7.1.1 Presupuesto de Ventas

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

Es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. Existen una multitud de factores que afectan a las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas. El pronóstico puede realizarse en diferentes niveles de la compañía.

#### **Análisis de Tendencias:**

Hay dos tipos de tendencias de ventas que son significativas para propósitos de predicción:

- a) Tendencias Cíclicas: reflejan la presión de los ciclos comerciales sobre las ventas. Son importantes para las proyecciones de venta a largo plazo.
- b) Tendencias Estacionales: puede determinarse al trazar las ventas mensuales durante varios años.

Para fines de predicción, las tendencias de ventas son prácticamente inútiles en los momentos en que cambian las tendencias económicas o cuando las condiciones del mercado están cambiando rápidamente. La probable continuación de una tendencia debe inferirse de la lógica de la situación.

El mayor beneficio que se puede derivar de un análisis de tendencias de las ventas ocurre cuando éste se emplea conjuntamente con un análisis de correlación, evaluación del potencial del mercado y juicios de los ejecutivos referentes a la competencia, nuevos productos, publicidad, etc.

---

<sup>5</sup> CÁRDENAS y NÁPOLES, Raúl Andrés Presupuestos Teoría y Práctica. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, Editores, S.A. de C.V. 2002. ISBN 970-10-3552-6.

### **Indicadores Económicos y Análisis de Correlación:**

Un indicador económico es un índice estadístico (variable independiente) estrechamente correlacionado con otro índice (variable dependiente) y que puede ser usado al predecir valores para éste. El problema al pronosticar radica en descubrir cuáles son los indicadores pertinentes, determinar su confiabilidad y asegurarse si están sobre o por debajo de los índices dependientes.

La relación entre dos o más índices puede ser lineal o no. Una relación lineal existe cuando el índice de cambio entre los dos índices es esencialmente constante. Una relación curvilínea ocurre cuando el índice de cambio varía en distintas magnitudes. La línea que proporciona el mejor ajuste entre estas dos variables se conoce con el nombre de línea de regresión.

Desde un punto de vista matemático, la cercanía de correlación entre una variable dependiente y una o más variables independientes se expresa mediante el coeficiente de determinación, que mide la afinidad entre dos series de datos.

Con frecuencia, los cambios de la variable dependiente no pueden explicarse adecuadamente por una sola variable independiente.

### **Investigación de Motivación:**

Se han elaborado técnicas especiales de investigación de mercado, que se llaman investigación de motivación, para medir la motivación del cliente.

Este enfoque depende en gran parte de las ciencias del comportamiento, particularmente de la psicología, sociología y antropología.

### **Estimación de Vendedores:**

Muchas compañías requieren que sus vendedores preparen estimaciones anuales de ventas de los productos, ya que conocen mejor las condiciones locales y el potencial de los clientes.

Observaciones:

La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este ha sido cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serían muchos más confiables, por ejemplo: El pronóstico de venta suministra los gastos para elaborar los presupuestos de: Compras, Gastos de ventas, Gastos administrativos

El pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad. Elaboración de un presupuesto de venta se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.

### **7.1.2 Presupuesto de Gasto de Ventas (PGV)**

Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

Características:

- a) Comprende todo el Marketing.
- b) Es base para calcular el Margen de Utilidad.
- c) Es permanente y costoso.
- d) Asegura la colocación de un producto.

- e) Amplia mercado de consumidores.
- f) Se realiza a todo costo.

Desventajas:

- a) No genera rentabilidad.
- b) Puede ser mal utilizado.

### **7.1.3 Presupuesto de Gastos Administrativos (PGA)**

Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

Características: Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación. Son gastos indirectos. Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.

Observaciones: Para calcular el total neto, se debe calcular al total la deducción de las retenciones y aportaciones por ley de cada país.

## **7.2. Presupuestos Financieros.**

Es una herramienta la cual se planea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa<sup>6</sup>, de acuerdo con ello comprende: Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos), presupuesto de egresos (para determinar el liquido o neto), Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso), Caja final, Caja inicial, Caja mínima. Este incluye el cálculo de partidas que inciden en el balance. Como son la caja o tesorería y el capital, también conocido como erogaciones de capitales.

### **7.2.1. Presupuesto de Tesorería**

Se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros, etc.) o con salida de fondos liquidados ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nomina, impuestos o dividendos. Se formula en dos periodos cortos: meses o trimestres.

### **7.2.2. Presupuesto de Erogaciones Capitalizables**

Controla las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de maquinarias y equipos, sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

---

<sup>6</sup> CÁRDENAS y Nápoles, Raúl Andrés Presupuestos Teoría y Práctica. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, Editores, S.A. de C.V. 2002

### **III. CASO PRÁCTICO**

#### **ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO**

#### **1. LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO**

##### **1.1 Presupuestos Operativos**

###### **1.1.1 Presupuesto de Ventas**

Al confeccionar el Presupuesto Maestro, claramente, se están proyectando las utilidades operacionales de la empresa; así como también la situación financiera las cuales posteriormente se reflejaran en cifras reales cuando se compare el Presupuesto Maestro con el Estado de Resultados y Balance de Situación General.

Para la elaboración del Presupuesto Maestro se inicia con el Presupuesto de Ventas, es en él que se estima cuánto y qué se va a vender para lo cual se debe considerar experiencias pasadas y hechos económicos futuros (factores externos e internos).

La gerencia de ventas debe proyectar para el período siguiente, estimando y consolidando por líneas de productos aquellos que tienen mayor demanda o aceptación. Las ventas están limitadas por la capacidad de comercialización de la empresa y por la demanda de los productos.

Otro aspecto importante que se debe considerar en la elaboración del presupuesto de ventas, es la política implementada por la empresa para las devoluciones sobre ventas, reclamos, garantías, vencimientos en el caso de productos perecederos, lo cual puede afectar significativamente en el presupuesto citado.

El primer paso o base para elaborar el pronóstico de ventas, es hacerlo calculando el punto de equilibrio, para conocer cual es el volumen mínimo (para todo el período) que se tienen que vender no solo para cubrir los costos fijos y variables, sino también determinar y proyectar la utilidad que se desea o espera obtener al finalizar el periodo para el cual se está presupuestando (un año). Habitualmente el procedimiento para la elaboración del presupuesto de ventas se compone de tres pasos fundamentales, los cuales dependen de las características de la empresa y del medio en que operan, estos se pueden desglosar de la siguiente forma:

1. Colocación de los cimientos del presupuesto en lo que respecta a:
  - a.) El respaldo de la dirección.
  - b.) Evaluación de las variables pertinentes que afectan a la empresa.
  - c.) Establecimientos de los objetivos generales de la empresa.
  - d.) Desarrollo de los planes a corto, mediano y largo plazo de la empresa.
  
2. El planteamiento previo de las actividades del pronóstico de ventas, en lo que corresponde a:
  - a.) Análisis y evaluación económica futura a base nacional.
  - b.) Pronosticar y analizar el sector para determinar los potenciales futuros.
  - c.) Recabar de la contabilidad, los datos contables y extracontables necesarios para su pronóstico y aplicar el método que considere apropiado, para efectuar la proyección de ventas. Esta información debe considerar: ventas por producto en unidades y en dólares, mensualmente.
  - d.) Entregar las cifras estimadas a la gerencia financiera (Contabilidad).
  - e.) La gerencia de finanzas evaluará la estimación y procederá a presentar el presupuesto al gerente general, junta directiva, socios o accionistas.
  - f.) Los ejecutivos estudian el proyecto y las observaciones realizadas, procediendo a realizar estimaciones que consideren necesarias.
  - g.) En caso de haber observaciones se procederá a efectuar las modificaciones pertinentes en base a los análisis de los resultados de las ventas pasadas de la empresa por periodos intermedios, productos, clientes, vendedores, y así sucesivamente.
  
3. Presupuestación y aplicación de los criterios de la dirección:
  - a.) Evaluación de las limitaciones de la empresa.
  - b.) Establecimiento de las políticas de la empresa respecto a la estrategia que afectaran las respectivas ventas.

- c.) Comprobación financiera de los efectos sobre las utilidades de los planes provisionales de ventas y los ajustes resultantes.
- d.) Aprobación de las estimaciones básicas, e inicio de la elaboración del presupuesto definitivo, para lo cual la gerencia general adjuntara los elementos presentados y sus correspondientes modificaciones.
- e.) Se envía a la gerencia financiera el presupuesto definitivo, quien lo estudiará y dictaminará en base a los elementos de juicio apropiado.
- f.) El presupuesto aprobado se remite a la gerencia financiera quien hará las copias y las entregará a los responsables de cada área de gestión.

#### **Calculo del volumen mínimo de ventas**

Es fundamental determinar el monto de las transacciones; el volumen de ventas mínimo se fija en aquel punto denominado punto de equilibrio o también conocido como punto muerto; en que los ingresos de ventas totales son iguales a los egresos o gastos totales, es decir la empresa no obtiene ganancias ni pérdidas.

Este punto de equilibrio tiene dos expresiones:

- En unidades, que indica el número de unidades que deben de venderse para no tener pérdidas ni utilidad.
- En dólares que indique el monto de ventas necesario para cumplir igual condición.

El punto de equilibrio relaciona el costo fijo y el costo variable con el ingreso total. Es decir, precisa en que punto el ingreso total es igual al costo total.

El punto de equilibrio se puede determinar en unidades físicas y en valores monetarios mediante las siguientes formulas:

$$u = \frac{f}{p-v} \quad (\text{unidades})$$

$$212500 = \frac{\$300,000.00}{\$4.00 - 2.588235}$$

$$e = \frac{f}{1 - \frac{v}{p}} \quad (\text{dolares})$$

$$\$850,000.00 = \frac{\$300,000.00}{1 - \frac{\$2.588235}{\$4.00}}$$

Siendo:

u = punto de equilibrio en

v = costo variable unidades unitario

p = Precio de venta unitario

f = Costos fijos totales

e = Punto de equilibrio en dólares

Dentro de la investigación que se realizó dentro de la muestra de sesenta y seis empresas comerciales en el área metropolitana de San Salvador

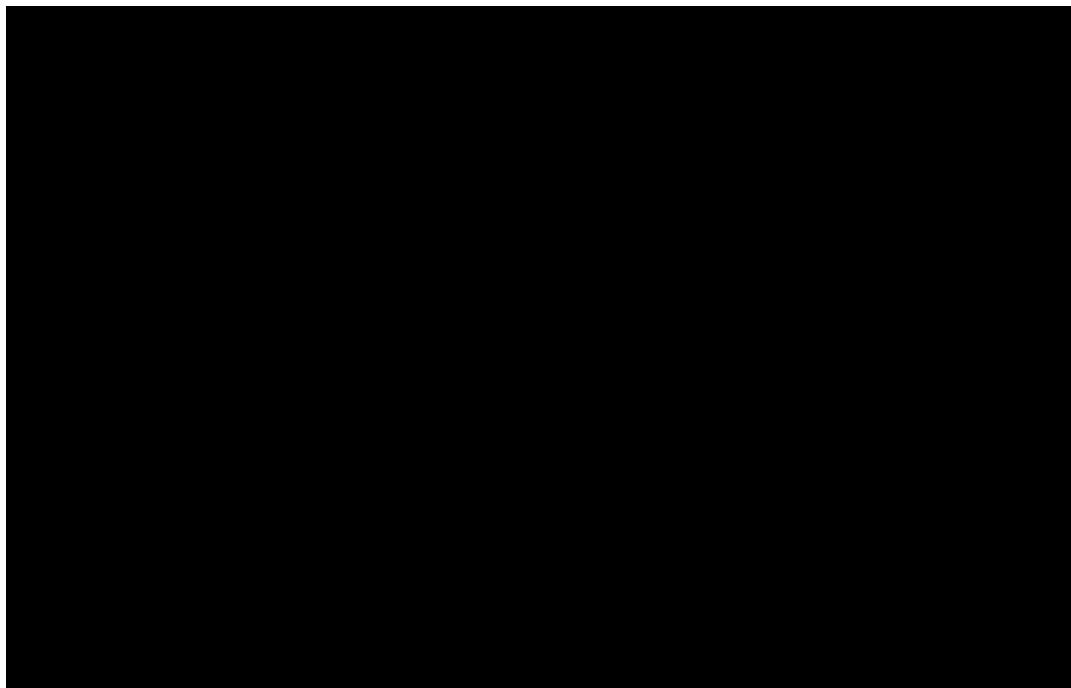
Ejemplo:

La empresa Comercial S.A. de C.V., tiene costos y gastos fijos por un monto de \$300,000.00 y variables por la cantidad de \$550,000.00; los cuales se han establecido luego de hacer un análisis de los diferentes costos y gastos que tiene la empresa.

Concepto	Monto
Costos variables	
Costo de mercadería	\$ 539,200.00
Comisiones	\$ 10,800.00
<b>Total</b>	<b>\$ 550,000.00</b>



<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Sueldos	\$ 109,200.00
Honorarios	\$ 6,300.00
Horas extras	\$ 1,800.00
Vacaciones	\$ 1,880.00
Aguinaldos	\$ 4,996.00
Indemnización	\$ 12,620.04
Cuota patronal ISSS	\$ 4,464.00
Cuota patronal AFP	\$ 10,044.00
Atención al personal	\$ 1,800.00
Viáticos	\$ 1,440.00
Publicidad	\$ 10,200.00
Alquileres	\$ 36,000.00
Energía eléctrica	\$ 13,800.00
Agua	\$ 3,300.00
Telecomunicaciones	\$ 21,900.00
Seguridad	\$ 13,500.00
Depreciaciones	\$ 14,400.00
Polizas de seguro	\$ 7,560.00
Papelería y útiles de oficina	\$ 1,500.00
Aseo y Limpieza	\$ 540.00
Mantenimiento	\$ 9,600.00
Combustible y Lubricantes	\$ 6,875.00
Intereses	\$ 2,850.00
Atención al cliente	\$ 3,430.96
<b>Total</b>	<b>\$ 300,000.00</b>



El resultado de haber calculado el volumen mínimo de ventas, indica que se deben vender 212,500 unidades físicas para poder cubrir los costos y gastos los cuales ascienden a \$850,00.00 y se debe

distribuir entre todos los meses del periodo que se está presupuestando, que son doce meses, es decir todo el ejercicio 2010. El determinar el punto mínimo de ventas, permite prever el monto mínimo de ventas para cubrir los costos y gastos de operación.

El comportamiento de las cuentas de resultados durante el ejercicio económico 2008, reflejan que del monto total de las ventas realizadas, se obtuvo un margen de rentabilidad del 7.8%, lo que permite establecer que es un margen bajo en comparación a la cantidad de ventas efectuadas.

Para el desarrollo del caso práctico, se obtuvieron los resultados acumulados al 30 de Septiembre de 2009, y partiendo de ello se proyecta el último trimestre del presente año, que se detallan a continuación:

Ingresos al 31 Diciembre 2008	\$648,758.67
Promedio mensual de ventas 2008	$\$648,758.67 / 12 \text{ meses} = \$54,063.22$
Ingresos acumulados al 31 Diciembre 2009	\$770,584.28
Promedio mensual de ventas 2009	$\$770,584.28 / 12 \text{ meses} = \$64,215.36$
Monto promedio de incremento mensual en ventas	\$10,152.13
Valores acumulados de \$10,152.13 x 12 meses	= \$121,865.21
Términos porcentuales $\$770,584.28 / \$648,758.67$	= 18.8%

El crecimiento del 18.8%, para el cierre del año 2009, se ha establecido tomando en consideración los siguientes datos:

- 1.) Las cifras contables acumuladas al 30 de Septiembre de 2009.
- 2.) Los montos de ventas acumulados al 30 de Septiembre ascienden a \$577,938.21, se divide entre los nueve meses transcurridos ( $\$577,938.21/9 \text{ meses} = \$64,215.36$  promedio de ventas mensual)
- 3.) Se multiplica el promedio de ventas mensual \$64,215.36 por los tres meses que faltan para el cierre del año de Octubre a Diciembre.  $\$64,215.36 \times 3 \text{ meses} = \$192,646.07$
- 4.) Con los datos obtenidos en comparación al año 2008, se prevé un incremento del 18.8% con información acumulada al tercer trimestre del año, debido a que se proyecta que al cierre del último trimestre las ventas se mantengan.

PRINCIPALES CUENTAS DE ESTADO RESULTADOS DEL 01 AL 31 DICIEMBRE DE 2008			DATOS ACUMULADOS 30 DE SEPTIEMBRE	PROYECCION 4o TRIMESTRE 2009	DATOS AL 31 DICIEMBRE DE 2009	%
CUENTAS	MONTOS	%				
VENTAS	\$ 648,758.67	100.0%	\$ 577,938.21	\$ 192,646.07	\$ 770,584.28	100.0%
COSTO DE VENTAS	\$ 351,302.87	54.2%	\$ 297,348.89	\$ 99,116.30	\$ 396,465.19	51.4%
UTILIDAD BRUTA	\$ 297,455.80	45.8%	\$ 280,589.32	\$ 93,529.77	\$ 374,119.09	48.6%
GASTOS OPERATIVOS	\$ 231,222.14	35.6%	\$ 229,345.76	\$ 76,448.59	\$ 305,794.35	39.7%
UTILIDAD DE OPERACION	\$ 66,233.66	10.2%	\$ 51,243.56	\$ 17,081.19	\$ 68,324.75	8.9%

Partiendo de los resultados obtenidos durante el ejercicio 2008, y valores al 31 de Diciembre del presente año, en las proyecciones de ventas estimadas para la empresa se prevé un incremento en los ingresos de un 29.9% para el año 2010 en comparación al 2009.

Presupuesto de ventas para el año 2010

Ventas a Diciembre 2009	\$ 770,584.28
Proyección para año 2010	\$1,000,748.00

#### Datos para elaboración del Presupuesto de ventas para el año 2010.

- 1.) Se elabora a partir de las cifras en unidades a vender, determinadas en el punto de equilibrio que asciende a 212,500u., a partir de este dato se efectúan las proyecciones de incremento en cantidad sobre dicho monto, para establecer el total anual estimado en mercadería a comercializar.
- 2.) Unidades mínimas a vender obtenidas en el Punto de Equilibrio 212,500u. La proyección de unidades a vender asciende a 250,187 para el año 2010. Se divide la cantidad estimada a vender  $250,187 / 12 \text{ meses} = 20,849$  promedio unidades por mes.
- 3.) Se efectúa análisis de los días a laborar por mes, para determinar posibles variaciones de un mes en relación a otro. Es decir si la empresa tiene por política cerrar su actividad económica en los días de semana santa, festividades de agosto, las ventas se verán disminuidas en dichos periodos, considerando los días de cierre por el promedio de ventas diarias, esto se reflejará en las ventas acumuladas de cada mes.

4.) Una vez determinada las unidades a vender por cada mes se procede a multiplicarlas por el precio de venta unitario, para establecer el total de ventas por cada mes.

Para el mes de Enero se proyecta vender:

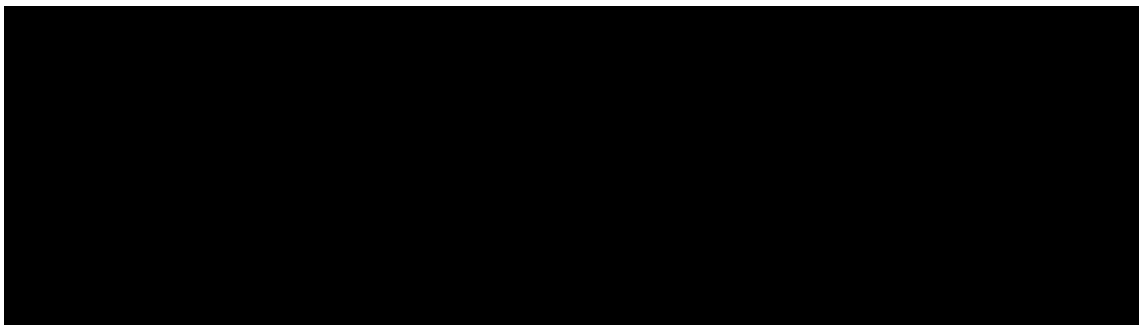
Unidades                    20,833

Multiplicada por        \$4.00

Precio de venta = \$ 83,332.00

Se debe efectuar el cálculo para cada mes. Al final se establece la sumatoria anual en unidades y valores monetarios.

#### **Presupuesto de Ventas para el año 2010.**



Anexo: [Presupuesto ventas](#)

Está conformado por la cantidad de ventas en unidades multiplicado por el precio unitario de ventas, obteniendo como resultado el total de ingresos por ventas en valores monetarios.

Este presupuesto proporciona información a los socios, accionistas, gerencia general, gerencia de ventas y finanzas sobre las metas de ventas para el período que se está presupuestando y permita tomar decisiones sobre las políticas de ventas, de contado o crédito, sistema de incentivos a los vendedores, manejo de cartera de clientes mercado actual que permita obtener un nuevo nicho de mercado; pero también se debe de generar una atención y servicio de calidad para obtener nuevos clientes y conservar los que ya se tienen.

### 1.1.2 Presupuesto de compras

El presupuesto de compras, depende en primer lugar de la proyección de ventas, en segundo lugar de las existencias iniciales para el periodo que se está presupuestando; también se consideraran factores externos que impactan significativamente en el volumen de compras como la estabilidad de los precios por parte de los proveedores, diversidad o alternativa de estos en circunstancias de escasez u oferta para satisfacer las demandas de compras, es decir que la empresa no debe depender de un solo suministrador de mercadería; además evaluar las condiciones o términos de compras.

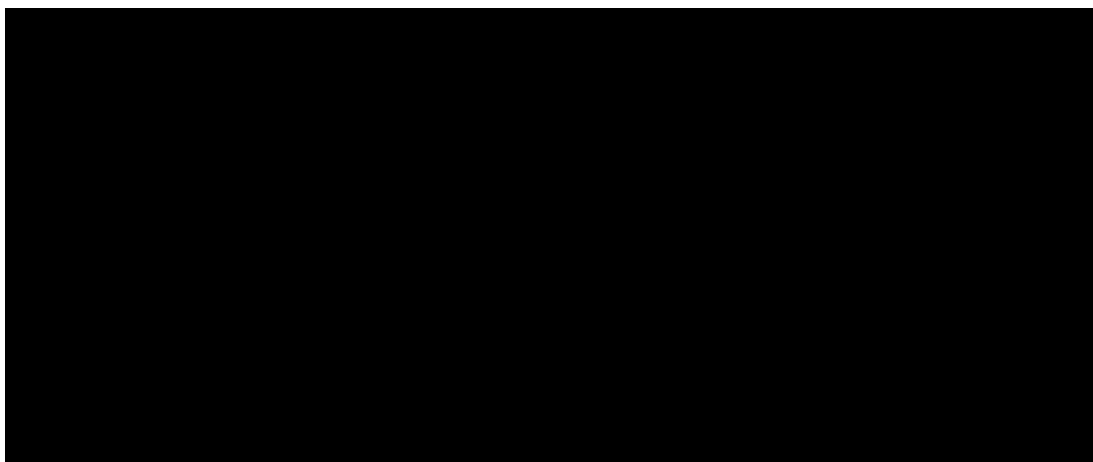
#### Datos para la elaboración Presupuesto de Compras.

- 1.) Se debe elaborar a partir de las cantidades requeridas para suplir las ventas estimadas en unidades, las cuales ascienden a un total de 250,187u.
- 2.) Se debe recurrir a los controles de reportes de inventario (Kardex), para obtener el dato de mercadería disponible al inicio del ejercicio, es decir el inventario inicial del período presupuestado. El cual es de 20,800 unidades.
- 3.) Se establece las unidades requeridas para suplir la demanda del departamento de ventas y manejar el stock de mercadería que permita poseer unidades necesarias para cierto período y no desabastecerse en ningún momento.
- 4.) Cálculo para un mes se efectúa de la siguiente forma:

Inventario inicial unidades	20,800
<b>Más: unidades requerimiento de compras</b>	<b><u>20,833</u></b>
Unidades disponibles para la venta	41,633
<b>Inventario final estimado unidades</b>	<b>20,825</b>

Unidades requeridas compras  $20,833 \times \$2.40$  precio unitario compra = \$49,999.20, representa el monto en valores monetarios de compras a efectuar para el mes de Enero, así sucesivamente se debe efectuar el cálculo para cada uno de los meses, hasta obtener al valor acumulado anual, tanto en unidades como en valores monetarios.

## Presupuesto de compras.



Anexo: [Presupuesto de Compras](#)

El presupuesto de compras refleja la mercadería con la que se cuenta, las unidades que se necesitarán adquirir para cumplir con los pronósticos de ventas plasmados en el presupuesto anterior.

Este presupuesto sirve para efectuar un análisis y decidir sobre:

- Las cantidades o volúmenes de compras requeridas
- Para negociar precios de compras mediante la consecución de pactos o tratados de comercio con algunos proveedores que permitan obtener precios preferenciales.
- Descuentos, bonificaciones por mercadería adquirida.
- Negociación de formas y condiciones de pagos.
- Decidir que conviene más a la empresa si contar con proveedores locales o negociar con proveedores del exterior.
- Analizar tiempos transcurridos entre pedido y entrega, frecuencia de entrega, cantidad e inventarios recibidos por proveedor.

Al negociar con proveedores pactos o tratados comerciales, se basa en relaciones a largo plazo con los proveedores, a los cuales se debe considerar como socios estratégicos y no como adversarios. Las buenas relaciones con los proveedores logran un mejor desempeño que beneficia a ambas partes.

También se debe hacer un estudio minucioso, debido a que el proveedor al cual le compremos más barato no necesariamente es el mejor proveedor.

### **1.1.3 Presupuesto de Costo de Ventas.**

Para elaborar el presupuesto de costo de ventas, se debe considerar, los siguientes elementos:

- Inventario inicial (unidades y costo unitario)
- Compras a efectuar en el periodo presupuestado
- Inventario final deseado de mercadería.

Al efectuar los cálculos de los requerimientos anteriores, se puede determinar las unidades proyectadas a vender para dicho periodo, el cual debe coincidir con el presupuesto de ventas en término de unidades, procediendo posteriormente, ha establecer el costo de ventas, multiplicando las unidades por el costo unitario, dependiendo del tipo de método de valuación de inventario que maneje la empresa.

Después de hacer un análisis y cotizaciones de mercadería con proveedores locales y extranjeros, se estima que los costos de venta se incrementarán en un 51.1%, el departamento de compras junto con la gerencia de finanzas, proyectan que ese incremento en relación al volumen de ventas representa una disminución en los costos de venta en un 11% para el año 2010, al efectuar la relación porcentual en relación a las ventas; al prever el comportamiento global de los costos para el siguiente año que tienden a la alza. Porque hay que hacer notar que habrá un incremento a nivel global en costos en comparación al año anterior, se pretende reducirlos a nivel porcentual en relación al volumen de ventas, como se muestra a continuación:

#### **Análisis porcentual de Costos en relación a las ventas.**

Ventas 2009	\$ 770,584.28	100%
Costo Ventas 2009	\$ 396,465.19	51.4%
Ventas proyectadas 2010	\$1,000,748.00	100%
Costo Ventas proyectado 2010	\$ 599,201.68	40.1%

<b>LA COMERCIAL, S.A. DE C.V.</b>				
<b>ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO COMPARATIVO</b>				
<b>PARA LOS AÑOS 2010 Y 2009</b>				
<b>(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES U.S.A.)</b>				
	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<b>DIFERENCIA</b>	
			<b>\$</b>	<b>%</b>
VENTAS	<u>\$770,584.28</u>	<u>\$1,000,748.00</u>	\$ 230,163.72	29.9%
Menos: COSTO DE VENTAS	<u>\$396,465.19</u>	<u>\$599,201.68</u>	\$ 202,736.49	51.1%
UTILIDAD BRUTA	\$374,119.09	\$401,546.32	\$ 27,427.23	7.3%

**Información requerida para la elaboración del Presupuesto de Costos de Venta.**

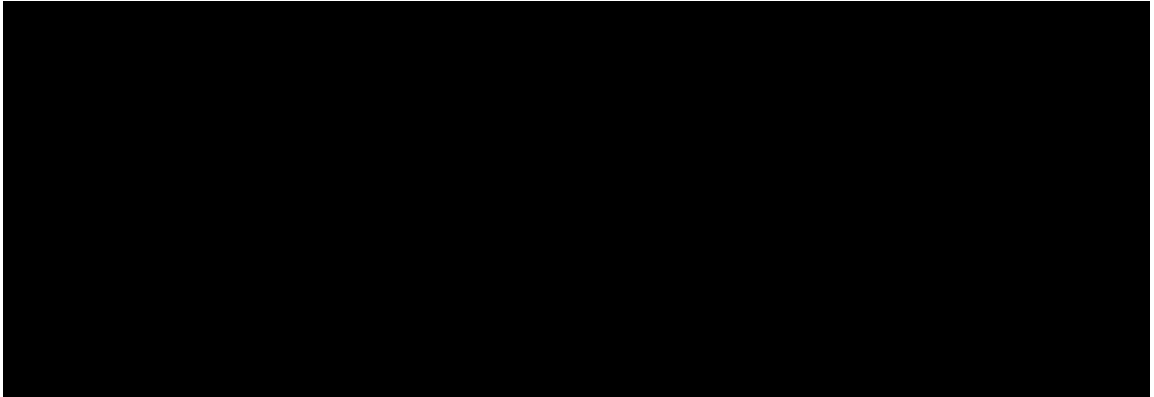
- 1.) Partir del costo de venta histórico reflejado en uno o dos períodos anteriores.
  
- 2.) Determinar la cantidad de mercadería vendida, cálculos para el mes de Enero se se obtiene de la siguiente forma:

Inventario inicial unidades	20,800
Más: Unidades compradas	<u>20,833</u>
<b>Unidades disponibles para la venta</b>	<b>41,633</b>
Menos: Inventario final en unidades	<u>20,825</u>
<b>Mercadería vendida en unidades</b>	<b>20,808</b>

La cantidad de mercadería vendida 20,808 x \$ 2.39 Costo de venta unitario = \$ 49,731.12



## **Presupuesto de costos de venta para el año 2010.**



Anexo: [Presupuesto de Costos](#)

El presupuesto de costo de ventas permite tomar decisiones sobre si es conveniente incrementar o llegar a la meta de ventas presupuestadas, lo cual conlleva un aumento en los costos de venta. Hay muchos criterios que los socios o accionistas deben tomar sobre la conveniencia de aceptar o no el presupuesto de costo de ventas; por ejemplo: un incremento porcentual en el volumen de ventas representa un aumento en los costos de ventas para lo cual se debe analizar que los costos no sean superiores al incremento en las ventas; o considerar si es parte de un plan estratégico de expansión para lograr apertura o posicionamiento en nuevos mercados. También se debe hacer un análisis sobre el presupuesto de compras para enlazar la información.

### **1.1.4 Presupuesto de Gastos de Venta**

Los gastos que implica dicho presupuesto, representan los gastos de mayor impacto en la consecución de los objetivos y metas organizacionales, por el hecho de estar relacionados directamente con la proyección de ventas para un periodo determinado; es decir que se emplearan los recursos necesarios para cumplir con las expectativas de crecimiento. Por ejemplo, crear sistemas de incentivos mediante comisiones a los vendedores, hacer erogaciones en publicidad y promoción para promover los artículos que se comercializan, erogaciones en transporte y/o combustible para el transporte de la mercadería hacia los clientes. Los gastos detallados con anterioridad son los más representativos del área de ventas pero no lo son en su totalidad, lo cual va a depender del tipo de mercadería, del personal, del local(es) si es propio o arrendado, entre otros.

Análisis comparativo de Gastos Operativos del año 2009 en relación al año 2008 y los valores porcentuales que representan los principales rubros de dichos gastos en relación a los totales generales para cada uno de los años.

<b>LA COMERCIAL, S.A. DE C.V.</b>				
<b>ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVO</b>				
<b>PARA LOS AÑOS 2009 Y 2008</b>				
<b>(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES U.S.A.)</b>				
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>DIFERENCIA</b>	
			<b>\$</b>	<b>%</b>
GASTOS DE OPERACION	\$ 231,222.14	\$ 305,794.35	\$ 74,572.21	32.3%
→ Gastos de Ventas	\$ 71,654.35	\$ 88,614.25	\$ 16,959.90	23.7%
Gastos De Administración	\$ 159,567.79	\$ 217,180.10	\$ 57,612.31	36.1%

Con la información de los resultados obtenidos de los últimos ejercicios económicos se toma como punto de partida para el análisis de las cuentas que componen dichos gastos y proyectar las erogaciones que se llevarán a cabo para el siguiente ejercicio económico. Pero no se limita únicamente a estos elementos, ya que es necesario un análisis de las cuentas que los componen para evaluar los posibles incrementos tales como revisión de políticas de aumento de sueldo a empleados, revisar cánones de arrendamiento, contratos de outsourcing, y así cada una de las cuentas que lo componen, para revisar posibles incrementos, o hacer estudios minuciosos en cuáles elementos o cuentas se puede lograr una disminución en gastos mediante ahorro de recursos tales como insumos de papelería y materiales de oficina, o implementar políticas que promuevan la optimización de los recursos de la empresa asignados al personal para lograr que en la empresa se cumpla con el principio de las "Tres E", que son: Economía, Eficacia y Eficiencia.

## Presupuestos de Gastos de Venta

CONCEPTO	2009	%	PROYECCION 2010		VARIACIONES 2010 - 2009	
			2010	%	\$	%
GASTOS DE VENTA	\$ 88,614.25	29.0%	\$ 98,028.04	32.9%	\$ 9,413.79	10.6%
GASTOS ADMINISTRACION	\$ 217,180.10	71.0%	\$ 199,596.00	67.1%	\$ (17,584.10)	-8.1%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 305,794.35</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 297,624.04</b>	<b>100.0%</b>		

Se prevé un incremento en los gastos de venta para el año 2010, en un monto global del 10.6%, lo cual es justificable, para las Gerencias de Ventas y Finanzas, debido a que se estima efectuar una mayor erogación en elementos principales tales como comisiones a vendedores, publicidad y promoción entre otros, que ayudarán a la consecución de los objetivos propuestos reflejando su impacto en mayor cantidad en las en la estimación de ventas trazadas para el año presupuestado.

### Información para elaboración del Presupuesto de Gastos de Ventas.

- 1.) Se debe efectuar un análisis de cada una de las cuentas que componen los Gastos de Venta, dentro de la empresa.
- 2.) Verificar gastos incurridos en cada una de las cuentas efectuadas en el período anterior.
- 3.) Cálculos por mes:

#### 3.1) Sueldos

Gerente de Ventas		\$ 1,100.00
Vendedores 8 x \$ 300.00	=	<u>\$ 2,400.00</u>
Total		\$ 3,500.00

#### 3.2) Honorarios

Por servicios recibidos		\$ 125.00
-------------------------	--	-----------

- 3.3) Comisiones presupuestadas debe estar en función de las metas de venta previamente

Establecidas.

3.4) Proyección de horas extras se establece de acuerdo a necesidades ocasionales, y estableciendo un tope máximo a pagar en dicho rubro, y por excesos de horas laboradas fuera del presupuesto asignado, se establece tiempos compensatorios.

3.5) Aguinaldos, la proyección de aguinaldos para el año 2010 se calcula de la siguiente forma: Se considera los sueldos devengados por los empleados, más promedio de comisiones,

Sueldos	\$ 3,500.00
Comisiones	<u>\$ 900.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$ 4,400.00</b>

Verificar tiempo de antigüedad, de los empleados en la empresa, para el presente calculo se verificó oscilan entre tres y diez años. Por lo tanto se divide el monto total  $\$4,400.00 / 2 = \$2,200.00$  planilla aguinaldos anual del departamento de ventas, luego se procede a dividir entre los doce meses del año para poder efectuar la provisión mensual.

3.6) Vacaciones, se calcula partiendo del sueldo base más las comisiones total  $\$4,400.00$  promedio mensual; el total se divide entre dos para obtener valor quincenal  $\$2,200.00$ , después se multiplica por el 30% para obtener el dato anual prestación por vacación  $\$2,200.00 \times 30\% = \$660.00$ , luego se divide  $\$660.00 / 12$  meses para obtener el valor de la provisión mensual =  $\$55.00$

3.7) Se tiene por política indemnizar a los empleados anualmente.

3.8) Las proyecciones de aportaciones patronales a las diferentes instituciones se deben efectuar, conforme a los porcentajes establecidos en las diferentes leyes y los montos máximos cotizables por empleado.

3.9) Atenciones al personal, se debe considerar aquellos egresos que sirven para estimular el buen desempeño de los empleados y que se sientan estimulados, sin que ello represente un ingreso o pago adicional. Ej. Se considera café, agua, azúcar, provisión fiesta navideña, etc.

3.10) Publicidad, consiste en prever los gastos o erogaciones que se piensan efectuar para promover las ventas, puede ser a través de anuncios en periódicos, televisión, radio, vallas publicitarias, etc.

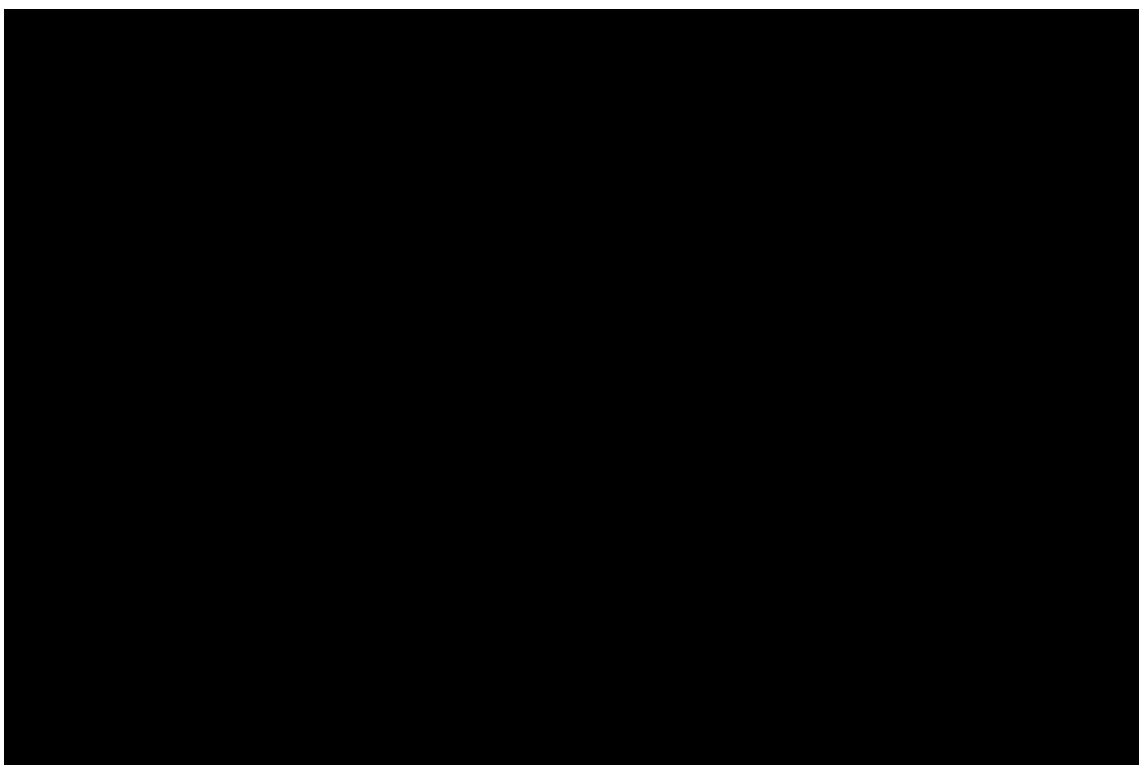
3.11) Alquileres, se obtiene del canon de arrendamiento establecido en el contrato, y aplicando la distribución porcentual entre Gastos de Venta y Gastos de Administración.

3.12) Los gastos por servicios básicos de agua, energía, telecomunicaciones se presupuesta en base al promedio del consumo de dichos servicios realizados en período anterior.

3.13) Seguridad, constituye un gastos proyectado por un servicio outsourcing recibido de una compañía de seguridad, el cual debe proyectarse en base al contrato de servicios que se maneja con dicha compañía.

3.14) Viáticos, constituyen los gastos de transporte, alimentación en cuantía razonable y justificable para el desplazamiento de empleados del departamento de ventas a otros lugares siempre que sea necesario para la empresa.

#### **Presupuesto de Gastos de Venta para el año 2010.**



Anexo: [Presupuesto de Ventas](#)

En el presupuesto de Gastos de Venta, se debe tomar decisiones sobre varios factores o elementos que tienen impacto en los resultados proyectados, y que dan la pauta a la Gerencia General, Gerencia de Ventas para decidir sobre:

Si cuentan con el personal idóneo para las ventas en el departamento, los sistemas de incentivos que posean para el personal de este departamento que son quienes a través de su esfuerzo, audacia, motivación generan los ingresos o recursos para la empresa, las políticas de venta de contado o crédito, la publicidad, promociones que se autoricen para poder incrementar las ventas, políticas de atención al cliente y lograr los objetivos económicos propuestos.

### 1.1.5 Presupuesto de Gastos Administrativos

Estos gastos se refieren a la proyección operativa administrativa de la empresa, los que deben ser lo más austeros posibles sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa, es decir, hacer uso racional de los recursos que tiene para cubrir dichos gastos, no excediendo ni erogando innecesariamente en aquellos que no le representen mayor beneficio al crecimiento organizacional. Son de los gastos más cuestionados debido a que no presentan una rentabilidad palpable para la empresa.

CONCEPTO	2008	%	2009	%	VARIACIONES 2009 - 2008	
					\$	%
GASTOS DE VENTA	\$ 71,654.35	31.0%	\$ 88,614.25	29.0%	\$ 16,959.90	23.7%
GASTOS ADMINISTRACION	\$ 159,567.79	69.0%	\$ 217,180.10	71.0%	\$ 57,612.31	36.1%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 231,222.14</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 305,794.35</b>	<b>100.0%</b>		

Los resultados obtenidos del año 2009, en relación al año anterior, reflejan que hubo incremento 36.1% de los gastos administrativos, de los cuales la Gerencia Financiera plantea que hay elementos que se encuentran justificables y algunos de ellos se debió a una mala administración de los recursos. Por lo que se prevé para el ejercicio económico 2010, disminuir los Gastos Administrativos en un monto global de un 8.1%, lo cual es parte de las políticas de ahorro y optimización de recursos con que cuenta la empresa.

CONCEPTO	2009	%	PROYECCION 2010		VARIACIONES 2010 - 2009	
			2010	%	\$	%
GASTOS DE VENTA	\$ 88,614.25	29.0%	\$ 98,028.04	32.9%	\$ 9,413.79	10.6%
GASTOS ADMINISTRACION	\$ 217,180.10	71.0%	\$ 199,596.00	67.1%	\$ (17,584.10)	-8.1%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 305,794.35</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 297,624.04</b>	<b>100.0%</b>		

Al igual que en los demás presupuestos, se debe efectuar un análisis de las cuentas que se tienen dentro de dicho rubro, para poder efectuar reducciones a los gastos que sea posible y/o sustentar, justificar aquellos elementos dentro de dicho rubro que se prevé tengan un incremento debidamente documentado o justificable.

#### **Información necesaria para la elaboración del Presupuesto de Gastos de Administración.**

1.) Se debe efectuar una revisión y análisis de cada una de las cuentas que componen los Gastos de Administración, dentro de la empresa.

2.) Verificar gastos administrativos incurridos en cada una de las cuentas efectuadas en el período anterior.

3.) Cálculos por mes:

3.1) Sueldos, se proyectan considerando la cantidad de empleados que se tienen, en el departamento administrativo, multiplicado por el sueldo de cada uno de ellos, se debe tomar en consideración políticas de nivelación salarial, si se va hacer nuevas contrataciones, o si caso contrario se suprimirá alguna plaza y se redistribuirán las actividades.

3.2) Honorarios

Por servicios recibidos \$ 400.00 mensuales

3.3) Proyección de horas extras son reguladas y pagadas en actividades laborales justificables, desempeñadas fuera de la jornada normal de trabajo

3.4) Aguinaldos, la proyección de aguinaldos para el año 2010 se calcula de la siguiente forma: Se considera los sueldos devengados por los empleados.

Sueldos \$ 5,600.00

**Total \$ 5,600.00**

Verificar tiempo de antigüedad, de los empleados en la empresa, para el presente calculo se verificó oscilan entre tres y diez años. Por lo tanto se divide el monto total  $\$5,600.00 / 2 = \$2,800.00$  planilla aguinaldos anual del departamento administrativo, luego se procede a dividir entre los doce meses del año para poder efectuar la provisión mensual.

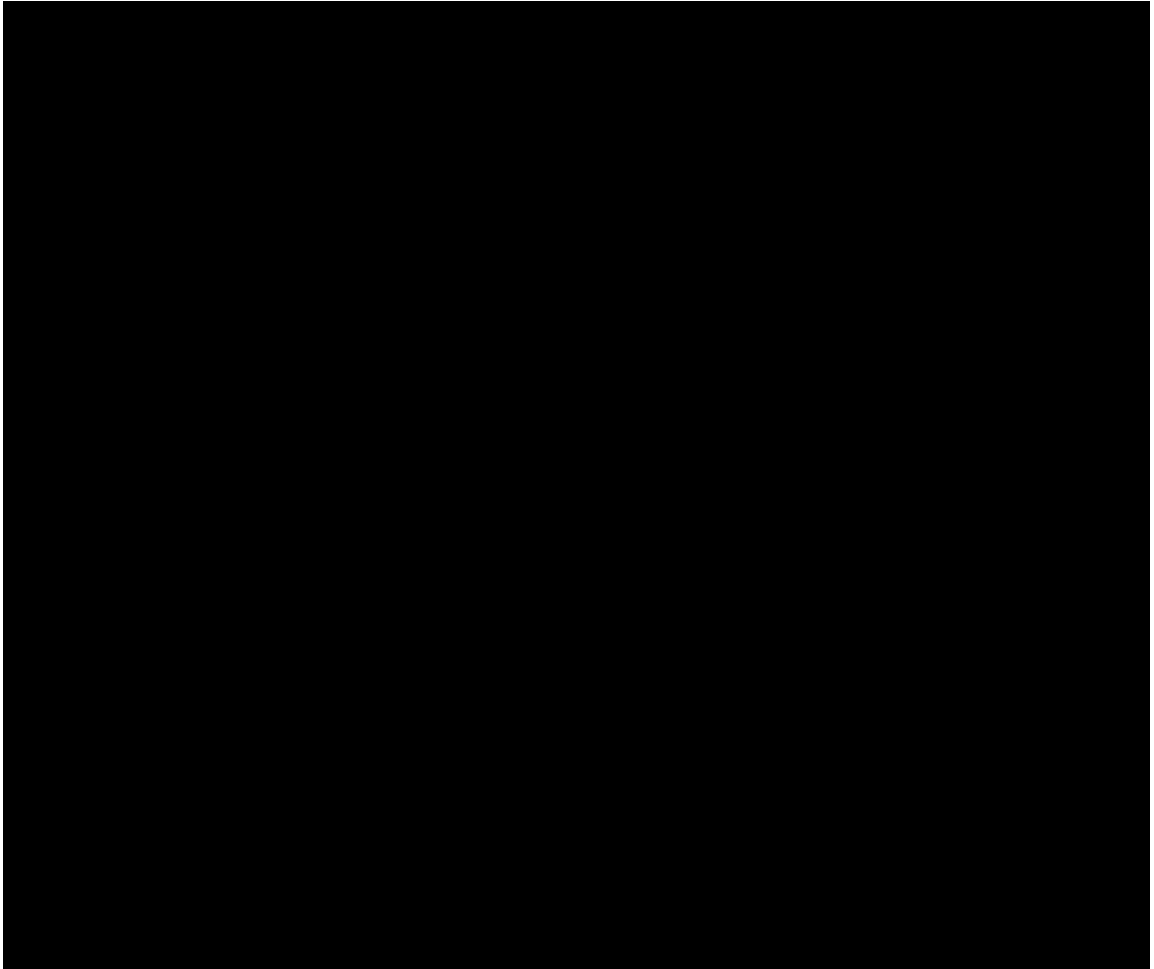
3.5) Vacaciones, se debe considerar la cantidad de empleados del departamento, sueldos que devengan, obtener los sueldos quincenales luego multiplicar por el 30% para establecer el valor anual, y posteriormente distribuirlo en cada mes para su provisión, los cálculos de prestaciones laborales, deben ser proyectadas tomando en consideración la normativa laboral que regula el pago de dichas prestaciones.

3.6) Se tiene por política indemnizar a los empleados anualmente.

- 3.7) Las proyecciones de aportaciones patronales se realiza conforme a los porcentajes establecidos en las diferentes leyes y los montos máximos cotizables por empleado.
- 3.8) Atenciones al personal, son egresos que sirven para estimular a los empleados, sin que ello represente un ingreso o pago adicional. Ej. Se considera café, agua, azúcar, provisión fiesta navideña, etc.
- 3.9) Alquileres, se parte del canon de arrendamiento establecido y se procede a efectuar la aplicación porcentual entre Gastos de Venta y Gastos de Administración.
- 3.10) Los gastos por servicios básicos de agua, energía, telecomunicaciones se presupuesta en base al promedio del consumo de dichos servicios realizados en período anterior.
- 3.11) Seguridad, constituye un gastos proyectado por un servicio outsourcing recibido de una compañía de seguridad, el cual debe proyectarse en base al contrato de servicios que se maneja con dicha compañía.
- 3.12) Pólizas de seguro, la proyección se efectúa en base a valores históricos y posibles variaciones en valor de las pólizas.
- 3.13) Aseo y Limpieza, comprende los materiales y artículos necesarios para el aseo en las instalaciones de la empresa. Ej. Escoba, trapeador, desinfectante, ambientador, detergente, lejía, etc.
- 3.14) Viáticos, constituyen los gastos de transporte, alimentación en cuantía razonable y justificable para el desplazamiento de empleados del departamento administrativo para cumplir funciones laborales a otros lugares.



## Presupuesto de Gastos de Administración



Anexo: [Presupuesto de Gastos Administración.](#)

Permite tomar decisiones sobre la capacidad y cantidad del recurso humano con que se cuenta, para hacer estudio de posibles nivelaciones salariales, nuevas contrataciones debido al aumento de operaciones o caso contrario si se tiene personal de más cuyas actividades puedan ser ejecutadas por el demás personal del área en la que se encuentra, o si se da el caso de quitar el personal que no esté desempeñando de una manera eficiente las funciones asignadas.

Se debe indagar sobre si se está haciendo un buen uso de los servicios básicos, por ejemplo, ver detalle de llamadas si existen números frecuentes si son llamadas a clientes, proveedores, o si son llamadas de tipo personal por parte de empleados; ver los tiempos de uso y funcionamiento de aires acondicionados,

verificar que los diferentes equipos, luces queden apagadas al terminar la jornada es decir hacer un uso racional de los servicios básicos.

Hacer un uso adecuado de la papelería y útiles de oficina ejerciendo un control sobre la asignación o entrega de éstos de acuerdo a requisiciones debidamente autorizadas.

Se debe ejercer un uso adecuado de los recursos de la empresa, para evitar incurrir en erogaciones o gastos innecesarios.

#### **1.1.6 Estado de Resultados Proyectado**

Luego de haber elaborado los presupuestos de: ventas, compras, costo de ventas, gastos de administración, gastos de venta, y haber considerado los productos y gastos financieros, se procede a integrar cada uno de los presupuestos mencionados, en un Estado de Resultados Proyectado, el cual contendrá además de lo mencionado, las estimaciones de las reservas e impuestos que se proyectarán como consecuencia de los presupuestos anteriores; en el cual además reflejará la utilidad neta que se prevé obtener del ejercicio económico que está por iniciar.

**LA COMERCIAL, S.A. DE C.V.**  
**ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**PARA EL PERIODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DE 2010**  
 (VALORES EXPRESADOS EN DOLARES U.S.A.)

	<b>2010</b>
VENTAS	<u>\$1,000,748.00</u>
Menos:	
COSTO DE VENTAS	<u>\$599,201.68</u>
UTILIDAD BRUTA	\$401,546.32
Menos:	
GASTOS DE OPERACION	<u>\$297,624.04</u>
Gastos de Ventas	<u>\$98,028.04</u>
Gastos De Administración	\$199,596.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$103,922.28
Menos:	
Gastos Financieros	\$2,850.00
Mas:	
Productos Financieros	\$3,625.00
UTILIDAD ANTES DE RESERVA IMPUESTOS	<u>\$104,697.28</u>
Menos:	
Reserva Legal	\$7,328.81
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<u>\$ 97,368.47</u>
Impuesto sobre la Renta	\$ 24,342.12
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<u>\$ 73,026.35</u>

Anexo: [Estado Resultados Proyectado](#)

El Estado de Resultados Proyectado, consolida los diferentes presupuestos de tipo operativo, que permite presentar la utilidad que se prevé obtener al final del período presupuestado, el cual sirve para tomar decisiones sobre:

- Los ingresos que se proyecta recibir, y las medidas a implementar para cumplir con las expectativas.
- Los diferentes costos, gastos necesarios para la operatividad de la empresa, durante el tiempo presupuestado.
- Las reservas e impuestos que se prevé obtener al final del ejercicio económico.
- Si los resultados proyectados son los deseados.
- Las políticas a implementar para la consecución de los resultados.
- Si aprueban o no los elementos planteados en los diferentes presupuestos que lo integran afin de dar el visto bueno para implementar todos los esfuerzos a la consecución de la utilidad proyectada o si se remite para ser revisado y replanteado de acuerdo a las expectativas.

#### **Impacto de las proyecciones de los presupuesto de operación en la toma de decisiones financieras.**

Los presupuestos son de suma importancia para la toma de decisiones financieras, ya que ello permite prever diferentes eventos que se pueden suscitar en cierto lapso de tiempo, entre las que podemos citar: A nivel general los ingresos que se espera tener, los costos y gastos necesarios para la consecución de los objetivos económicos trazados; lo que permite servir como parámetro para tomar decisiones acertadas que ayuden a tener recursos necesarios, a elaborar planes estratégicos para llegar a tener los incrementos proyectados, analizar en qué medida se puede reducir los costos a través del uso racional de los recursos organizacionales, prever medidas a ejecutar ante posibles riesgos para disminuir el impacto en la empresa, pero sobre todo a encaminar los esfuerzos en conjunto dentro de la entidad para lograr las proyecciones trazadas.

Para obtener los resultados estimados, se debe ejercer un control que permita detectar a tiempo posibles desviaciones que se pueden dar en la medida en que se vaya ejecutando el período presupuestado.

## 2. PRESUPUESTO FINANCIERO

El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global. Aparte de los estados financieros presupuestados anuales, pueden elaborarse reportes financieros mensuales, trimestrales o cuando se juzgue conveniente.

La esencia del presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación. Es necesario considerar que son dos grandes planes los que engloban un modelo de planeación: el plan de mercados, de requerimientos de insumos y el financiero. Estos constituyen la base para elaborar el presupuesto de operación y presupuesto financiero, que junto con el de operación constituye la herramienta por excelencia para traducir, en términos monetarios, el diseño de acciones que habrán de realizarse de acuerdo con la última etapa del modelo de planeación estratégica.

El presupuesto de ventas, el de costo de ventas y el de gastos de operación producen el estado de resultados proyectado, en síntesis el presupuesto de operación da origen al estado de resultados presupuestado. El estado financiero, aunado a ciertos datos del estado de resultados presupuestado, expresa el estado de situación financiera presupuestado y el estado de flujo de efectivo presupuestado.

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, este comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos).
- Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto).
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso).

Para la elaboración de los presupuestos que integran el presupuesto financiero, es necesario partir o tomar como referencia los Balances de Situación General de los dos últimos períodos económicos, luego se debe efectuar un análisis por cada uno de los elementos que lo integran para poder hacer estimaciones o proyecciones, así como también las políticas o fijación de metas u objetivos en cuanto adquisiciones de activos, financiamientos y cada una de las principales cuentas que se prevé tengan un incremento o disminución a nivel de activos o pasivos.

**COMERCIAL, S.A. DE C.V.**  
**BALANCES DE SITUACION GENERAL COMPARATIVOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y 2008**  
(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES U.S.A.)

	2008	2009	\$	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<u>\$ 168,182.00</u>	<u>\$ 206,048.00</u>	\$ 37,866.00	22.5%
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 76,349.00	\$ 69,795.00	\$ (6,554.00)	-8.6%
Caja y Bancos	\$ 76,349.00	\$ 69,795.00	\$ (6,554.00)	-8.6%
Inversiones temporales	\$ -	\$ 49,535.00	\$ 49,535.00	100.0%
Cuentas por cobrar	\$ 41,600.00	\$ 37,500.00	\$ (4,100.00)	-9.9%
Inventario	\$ 50,233.00	\$ 49,218.00	\$ (1,015.00)	-2.0%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Propiedad Planta y Equipo	\$ 153,879.52	\$ 226,769.87	\$ 72,890.35	47.4%
Inmuebles	\$ -	\$ 76,040.35	\$ 76,040.35	100.0%
Mobiliario y Equipo	\$ 105,789.35	\$ 106,539.35	\$ 750.00	0.7%
Equipo de transporte	\$ 69,725.17	\$ 87,225.17	\$ 17,500.00	25.1%
Depreciación acumulada	\$ (21,635.00)	\$ (43,035.00)	\$ (21,400.00)	98.9%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u><b>\$ 322,061.52</b></u>	<u><b>\$ 432,817.87</b></u>	<u><b>\$ 110,756.35</b></u>	<u><b>34.4%</b></u>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	\$ 96,787.30	\$ 165,000.00	\$ 68,212.70	70.5%
Cuentas y Documentos por pagar	\$ 96,787.30	\$ 165,000.00	\$ 68,212.70	70.5%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<u>\$ 21,288.04</u>	<u>\$ 11,325.14</u>	\$ (9,962.90)	-46.8%
Deudas a Largo Plazo	\$ 21,288.04	\$ 11,325.14	\$ (9,962.90)	-46.8%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<u><b>\$ 118,075.34</b></u>	<u><b>\$ 176,325.14</b></u>	<u><b>\$ 58,249.80</b></u>	<u><b>49.3%</b></u>
<b>CAPITAL</b>				
Capital social	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ -	0.0%
Reserva Legal	\$ 8,065.45	\$ 12,854.32	\$ 4,788.87	59.4%
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 45,920.73	\$ 93,638.41	\$ 47,717.68	103.9%
De ejercicios anteriores	\$ 2,643.25	\$ 45,920.73	\$ 43,277.48	1637.3%
Del presente ejercicio	\$ 43,277.48	\$ 47,717.68	\$ 4,440.20	10.3%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<u><b>\$ 203,986.18</b></u>	<u><b>\$ 256,492.73</b></u>	<u><b>\$ 52,506.55</b></u>	<u><b>25.7%</b></u>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<u><b>\$ 322,061.52</b></u>	<u><b>\$ 432,817.87</b></u>	<u><b>\$ 110,756.35</b></u>	<u><b>34.4%</b></u>

## **2.1 PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

Es uno de los elementos más importantes en la hoja de balance presupuestada. Representa los ingresos de dinero esperados y los pagos o desembolsos de efectivo para un periodo de tiempo. Información de los diferentes presupuestos operativos tales como el presupuesto de ventas, el presupuesto de compras, y el presupuesto de gastos de venta y administrativos afectan el presupuesto de efectivo. El presupuesto de gastos por capital, las políticas de dividendos, los planes de capital social y el financiamiento por deuda a largo plazo, también afectan el flujo de efectivo.

### **2.1.1 Ingresos de efectivo estimados**

Dentro de los ingresos de efectivo se debe analizar las fuentes que permitirán percibir las entradas que servirán para solventar las obligaciones económicas de la empresa. Dentro de ellas podemos mencionar:

Ventas de contado

Recuperación de cuentas por cobrar

Efectivo procedente de financiamiento bancario

Aportaciones de socios o accionistas

La administración del efectivo es una parte fundamental dentro de la empresa; ya que permite visualizar las necesidades de financiamiento en un momento determinado; así como también los usos para los cuales sean destinados.

Los ingresos estimados son adiciones planeadas por ventas u otras fuentes, tales como emisión de valores o intereses cobrados. Un programa de soporte puede ser usado para determinar los ingresos por ventas.

La Comercial, S.A. de C.V., elabora el presupuesto de flujo de efectivo para el año 2010, para lo cual cuenta con la siguiente información:

El saldo de las cuentas por cobrar al 31 diciembre de 2009 es de \$37,500.00 con una cartera a un periodo de cobranza de 45 días sobre una base de ventas totales de un 70% de contado y un 30% al crédito.

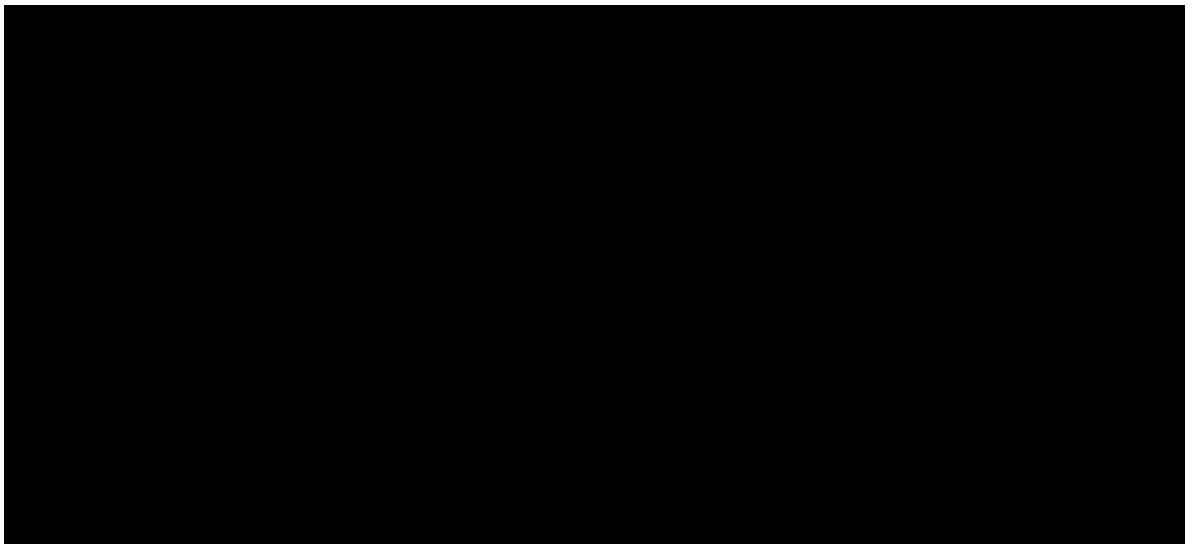
Cuentas por cobrar al 01/Ene/2010 ..... \$37,500.00

Para determinar el presupuesto de ingreso de efectivo, se parte de:

- 1.) El total de ingreso por ventas, de las cuales se efectúa un estudio de los porcentajes de ventas al contado y al crédito. Ej. Presupuesto de ventas \$83,332.00 x 0.70 porcentaje de ventas de contado = \$ 58,332.40
- 2.) Después se efectúa un análisis de las cuentas por cobrar, para gestión ingreso efectivo por recuperación de cartera clientes tanto periodos anteriores como del mes actual. Calcular por mes y luego hacer sumatoria para todo el año, Ejemplo:

Ventas contado	\$58,332.40
Recuperación cuentas por cobrar mes actual	\$16,499.74
Ingresos por recuperación de cuentas por cobrar meses anteriores	<u>\$ 8,499.85</u>
<b>Total</b>	<b>\$83,332.00</b>

#### Presupuesto de ingresos de efectivo



Anexo: [Presupuesto Ingresos Efectivo](#)



Es de gran utilidad para la tomar decisiones sobre los diferentes elementos que inciden en los ingresos de efectivo necesarios para la operatividad de la empresa. Se debe decidir sobre si la proporción de ventas efectuadas al contado suplen las necesidades de efectivo, la recuperabilidad o conversión en efectivo de la cartera de clientes. Aprobar o no un presupuesto de ingreso de efectivo dependerá en gran medida de la relación con la necesidad de suplir los costos y gastos operativos de la empresa. Si no se logra cumplir con las necesidades de efectivo se debe buscar forma de financiamiento.

El presupuesto de ingreso de efectivo, es el primer presupuesto que se debe elaborar para formular el presupuesto de flujos de efectivo, luego se debe elaborar el presupuesto de egresos o salidas de efectivo.

### **2.1.2 Pagos o desembolsos en efectivo estimados**

Los pagos en efectivo estimados son reducciones en efectivo planeadas por los costos de venta, gastos de venta y administrativos, adquisiciones de capital, u otras fuentes, tales como la compra de valores o el pago de intereses o dividendos. Asuma la siguiente información de la empresa La Comercial, S.A. de C.V.

Cuentas por pagar al 01/Ene/2010 ..... \$165,000

Los desembolsos por egresos de efectivo, se considera los egresos por compras efectuadas de contado, desembolsos efectuados por pago a proveedores, gastos administrativos, gastos de venta sin considerar los gastos por depreciación, ya que éstos últimos no representan una salida de efectivo.

- 1.) Se genera un 30% de pagos en efectivo por compras efectuadas, para lo cual se recurre al dato presupuestado de compras  $\$49,999.20 \times 0.30 = \$ 14,999.76$ .
- 2.) Con el 70% compras efectuadas al crédito  $\$34,999.44$ , se estable el monto a pagar en el lapso de un mes y si hubiese necesidad de prorrogar o alargar fechas de pago a períodos de 30 a 60 días, los desembolsos cuentas por pagar presupuestadas para Enero 2009, se desglosan de la siguiente forma: Egresos por desembolsos del mes actual  $\$9,999.84$  más  $\$24,299.60$  que constituyen pago efectuados por créditos recibidos de más de 30 días. Después se consideran cuentas de pasivo que representan o proyectan salidas futuras de dinero y todas las cuentas de gastos que constituyen salidas de efectivo

### Presupuesto de egresos de efectivo.

	Mes	Mes	Mes	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	Total anual
Concepto	Enero	Febrero	Marzo					
<b>Egresos de efectivo</b>								
Egresos por compras en efectivo (30% compras)	\$ 14,999.76	\$ 14,385.60	\$ 15,044.40	\$ 44,429.76	\$ 44,429.76	\$ 44,429.76	\$ 44,429.76	\$ 177,719.04
Egresos por desembolsos cuentas por pagar								
Egresos por desembolsos cuentas por pagar (mes actual)	\$ 9,999.84	\$ 9,590.40	\$ 10,029.60	\$ 29,619.84	\$ 29,619.84	\$ 29,619.84	\$ 29,619.84	\$ 118,479.36
Egresos por desembolsos cuentas por pagar (meses anteriores)	\$ 24,999.60	\$ 23,976.00	\$ 25,074.00	\$ 74,049.60	\$ 74,049.60	\$ 74,049.60	\$ 74,049.60	\$ 296,198.40
<b>Pagos en efectivos estimados:</b>								
Gastos de Venta (menos depreciación)	\$ 8,169.00	\$ 8,169.00	\$ 8,169.00	\$ 24,507.00	\$ 24,507.00	\$ 24,507.00	\$ 24,507.00	\$ 98,028.00
Gastos de Administración (menos depreciación)	\$ 15,433.00	\$ 15,433.00	\$ 15,433.00	\$ 46,299.00	\$ 46,299.00	\$ 46,299.00	\$ 46,299.00	\$ 185,196.00
Adiciones de capital	\$ -	\$ -	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ -	\$ -	\$ 750.00	\$ 1,500.00
Gastos por intereses	\$ 237.50	\$ 237.50	\$ 237.50	\$ 712.50	\$ 712.50	\$ 712.50	\$ 712.50	\$ 2,850.00
Impuestos	\$ 1,249.98	\$ 1,198.80	\$ 1,253.70	\$ 3,702.48	\$ 3,702.48	\$ 3,702.48	\$ 3,702.48	\$ 14,809.92
<b>Total de pagos en efectivo</b>	<b>\$ 75,088.68</b>	<b>\$ 72,990.30</b>	<b>\$ 75,991.20</b>	<b>\$ 224,070.18</b>	<b>\$ 223,320.18</b>	<b>\$ 223,320.18</b>	<b>\$ 224,070.18</b>	<b>\$ 894,780.72</b>

Anexo: [Presupuesto Egresos de Efectivo](#)

Este presupuesto se elabora a continuación de haber desarrollado el presupuesto de ingresos de efectivo, plantea una estimación sobre las diferentes salidas de efectivo que deberá incurrir la empresa para cumplir con sus responsabilidades económicas, se puede mencionar los egresos por compras en efectivo, desembolsos por cuentas por pagar del mes actual o anterior, los pagos por gastos operativos sin considerar los gastos por depreciación, adiciones de capital, gastos por intereses, impuestos.

Presupuesto de salidas de efectivo es de gran utilidad debido a que permite decidir si se logran hacer los pagos o desembolsos en efectivo, si es necesario buscar formas de financiamiento, o renegociación de los plazos de pagos con proveedores, los pagos a efectuar por gastos operativos de la entidad, salidas de efectivo previstos para pago de impuestos e intereses.

### **2.1.3 Presupuesto de Flujos de Efectivo.**

Para elaboración del Presupuesto de Flujos de Efectivo, se debe de contar con los siguientes datos:

- 1.) Tener elaborado el presupuesto de entradas de efectivo.
- 2.) Contar con el presupuesto de salidas de efectivo.
- 3.) Balance inicial del año previo al presupuestado.
- 4.) Con la información anteriormente detallada, se procede a elaborar el Presupuesto de Flujos de Efectivo.

## Presupuesto de Flujos de Efectivo para el año 2010.

	Mes	Mes	Mes	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	Total anual
Concepto	Enero	Febrero	Marzo					
<b>Ingresos por ventas en efectivo</b>								
Ingresos por ventas en efectivo (70% ventas)	\$ 58,332.40	\$ 55,944.00	\$ 58,506.00	\$ 172,782.40	\$ 173,569.20	\$ 175,476.00	\$ 178,696.00	\$ 700,523.60
Ingresos por recuperación cuentas por cobrar								
Ingresos por recuperación cuentas por cobrar (mes actual)	\$ 16,499.74	\$ 15,824.16	\$ 16,548.84	\$ 48,872.74	\$ 49,095.29	\$ 49,634.64	\$ 50,545.44	\$ 198,148.10
Ingresos por recuperación cuentas por cobrar (meses anteriores)	\$ 8,499.86	\$ 8,151.84	\$ 8,525.16	\$ 25,176.86	\$ 25,291.51	\$ 25,569.36	\$ 26,038.56	\$ 102,076.30
<b>Total ingresos Flujo de Efectivo Proyectado</b>	<b>\$ 83,332.00</b>	<b>\$ 79,920.00</b>	<b>\$ 83,580.00</b>	<b>\$ 246,832.00</b>	<b>\$ 247,956.00</b>	<b>\$ 250,680.00</b>	<b>\$ 255,280.00</b>	<b>\$ 1,000,748.00</b>
<b>Egresos de efectivo</b>								
Egresos por compras en efectivo (30% compras)	\$ 14,999.76	\$ 14,385.60	\$ 15,044.40	\$ 44,429.76	\$ 44,429.76	\$ 44,429.76	\$ 44,429.76	\$ 177,719.04
Egresos por desembolsos cuentas por pagar								
Egresos por desembolsos cuentas por pagar (mes actual)	\$ 9,999.84	\$ 9,590.40	\$ 10,029.60	\$ 29,619.84	\$ 29,619.84	\$ 29,619.84	\$ 29,619.84	\$ 118,479.36
Egresos por desembolsos cuentas por pagar (meses anteriores)	\$ 24,999.60	\$ 23,976.00	\$ 25,074.00	\$ 74,049.60	\$ 74,049.60	\$ 74,049.60	\$ 74,049.60	\$ 296,198.40
<b>Pagos en efectivos estimados:</b>								
Gastos de Venta (menos depreciación)	\$ 8,169.00	\$ 8,169.00	\$ 8,169.00	\$ 24,507.00	\$ 24,507.00	\$ 24,507.00	\$ 24,507.00	\$ 98,028.00
Gastos de Administración (menos depreciación)	\$ 15,433.00	\$ 15,433.00	\$ 15,433.00	\$ 46,299.00	\$ 46,299.00	\$ 46,299.00	\$ 46,299.00	\$ 185,196.00
Adiciones de capital	\$ -	\$ -	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ -	\$ -	\$ 750.00	\$ 1,500.00
Gastos por intereses	\$ 237.50	\$ 237.50	\$ 237.50	\$ 712.50	\$ 712.50	\$ 712.50	\$ 712.50	\$ 2,850.00
Impuestos	\$ 1,249.98	\$ 1,198.80	\$ 1,253.70	\$ 3,702.48	\$ 3,702.48	\$ 3,702.48	\$ 3,702.48	\$ 14,809.92
Total de pagos en efectivo	\$ 75,088.68	\$ 72,990.30	\$ 75,991.20	\$ 224,070.18	\$ 223,320.18	\$ 223,320.18	\$ 224,070.18	\$ 894,780.72
<b>Incremento (decremento) en efectivo</b>	<b>\$ 8,243.32</b>	<b>\$ 6,929.70</b>	<b>\$ 7,588.80</b>	<b>\$ 22,761.82</b>	<b>\$ 24,635.82</b>	<b>\$ 27,359.82</b>	<b>\$ 31,209.82</b>	<b>\$ 105,967.28</b>
<b>Balance inicial de efectivo</b>	<b>\$ 69,795.00</b>	<b>\$ 78,038.32</b>	<b>\$ 84,968.02</b>	<b>\$ 92,556.82</b>	<b>\$ 92,556.82</b>	<b>\$ 92,556.82</b>	<b>\$ 92,556.82</b>	<b>\$ 115,318.64</b>
Balance final de efectivo	\$ 78,038.32	\$ 84,968.02	\$ 92,556.82	\$ 115,318.64	\$ 115,318.64	\$ 115,318.64	\$ 115,318.64	\$ 221,285.92
Balance mínimo de efectivo	\$ 78,000.00	\$ 76,250.00	\$ 81,750.00	\$ 91,750.00	\$ 91,750.00	\$ 91,750.00	\$ 91,750.00	\$ 125,625.00
<b>Exceso (déficit efectivo)</b>	<b>\$ 38.32</b>	<b>\$ 8,718.02</b>	<b>\$ 10,806.82</b>	<b>\$ 23,568.64</b>	<b>\$ 23,568.64</b>	<b>\$ 23,568.64</b>	<b>\$ 23,568.64</b>	<b>\$ 95,660.92</b>

Anexo: [Presupuesto Flujos de Efectivo](#)

El presupuesto de flujos de efectivo, está conformado por los presupuestos de entradas de efectivo, presupuesto de salidas de efectivo, lo cual permite obtener como resultado final los aumentos o disminuciones a nivel de efectivo y al agregar el valor inicial de efectivo proporciona información sobre excedentes o déficit de efectivo de la compañía.

Permite tomar decisiones sobre los saldos reflejados, para analizar posibles necesidades de financiamiento si no se logra obtener valores positivos en el flujo o si se da un caso contrario en el cual haya un exceso elevado de efectivo y se decida por invertir los excedentes que se tienen en inversiones que permitan obtener un rendimiento mayor y sean de fácil conversión en efectivo.

Permite identificar el comportamiento de los flujos de dinero por entradas, salidas o financiamiento en períodos cortos, mediante la implantación de un control permanente sobre los mismos.

Evaluar las políticas de cobros y pagos y, en su caso decidir si se corrigen con base al resultado final del flujo de caja. También debe buscar un equilibrio para que no haya sub o sobre inversión de los fondos disponibles.

## **2.2 Presupuesto de Gastos de Capital**

Incluye los planes de adquisición de activos fijos. Estos gastos son necesarios cuando los activos fijos terminan de usarse, se vuelven obsoletos, o por otras razones necesitan ser reemplazados. Además la expansión de las instalaciones puede ser necesaria para satisfacer la demanda creciente de la mercadería que se comercializa en la empresa.

La vida útil de muchos activos fijos se extiende en largos periodos de tiempo, el monto de las erogaciones por dichas inversiones puede variar entre un periodo y otro.

El presupuesto de gastos de capital, se elabora a partir de las necesidades previstas de activos para el siguiente período; para el año 2010, se prevé adquirir un equipo de computo y un escritorio, estimados los valores en \$750.00 cada uno.

## Presupuesto de Gastos de Capital.

**LA COMERCIAL, S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL**  
**PROYECTADO PARA EL AÑO 2010**  
(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES U.S.A.)

Inversion	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Total
Equipo Computo	\$ 750.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750.00
Mobiliario Oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750.00	\$ 750.00
<b>Total</b>	<b>\$ 750.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 750.00</b>	<b>\$ 1,500.00</b>

Anexo: [Presupuesto de Gastos de Capital](#)

El presupuesto de gastos de capital, es un presupuesto financiero que permite decidir sobre las inversiones en activo fijo que se estima efectuar durante el período presupuestado, la cual dependerá del análisis de los activos que se tienen, renovación de equipos, generación de nuevos puestos dentro de la empresa que pueden ser algunos de los argumentos por los cuales se requiera la adquisición de nuevos equipos. Una vez se tome la decisión de invertir en adquisición de nuevos equipos debidamente argumentado se debe apegar a las políticas o reglamentos internos para efectuar compras; por ejemplo se debe solicitar cotizaciones, orden de compra debidamente autorizadas y demás requerimientos internos que maneje la empresa.

Este presupuesto también es llamado de inversiones permanentes, incorpora sus resultados propuestos al presupuesto de operación y financiero. Debe justificar las inversiones con un análisis y evaluación de proyectos de inversión.

En muchas ocasiones el presupuesto de capital se debe hacer un análisis o planteamiento a largo plazo ya que permite hacer proyecciones de activos a largo plazo, adquisiciones de terreno, edificios, compra de equipos, etc. Muchas compañías los emplean a largo plazo por períodos de hasta cinco o más años, con la finalidad de planear los fondos que sean requeridos en el futuro.

### **2.3 Balance General Presupuestado.**

Estima la condición financiera al final del periodo presupuestado. Proyecta que todos los presupuestos operativos y planes de financiamiento son logrados. Es de suma importancia ya que permite prever la posición financiera que se estima lograr a cierto período a través de los diferentes elementos que lo integran; refleja el efectivo que se pretende obtener al final del período, manejo y saldo esperado de cartera de clientes, saldos monetarios que se espera tener de mercadería disponible para la venta, saldos de activos, cuentas y documentos por pagar, es decir presenta los saldos proyectados de cada uno de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio que integran el Balance de Situación General.

Se debe ser muy minucioso al momento de integrar las diferentes cuentas y los saldos proyectados, para que éstos no difieran de los presupuestos que han servido de base para la elaboración del Balance de Situación, como parte del Presupuesto Maestro, el presupuesto financiero es sumamente importante para fijar posicionamiento futuro, analizar oportunidades de inversión, crecimiento liquidez o caso contrario si no se proyecta un futuro alentador debe tomar decisiones pertinentes para redireccionar el rumbo de la empresa, ya sea replanteando estrategias, creando políticas de control interno que permitan corregir posibles desviaciones de los objetivos o metas trazadas por la administración.

**COMERCIAL, S.A. DE C.V.**  
**BALANCES DE SITUACION GENERAL COMPARATIVOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 Y 2009**  
(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES U.S.A.)

	2009	2010	\$	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 206,048.00	\$ 323,684.92	\$ 117,636.92	57.1%
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 69,795.00	\$ 95,660.92	\$ 25,865.92	37.1%
Caja y Bancos	\$ 69,795.00	\$ 95,660.92	\$ 25,865.92	37.1%
Inversiones temporales	\$ 49,535.00	\$ -	\$ (49,535.00)	100.0%
Cuentas por cobrar	\$ 37,500.00	\$ 76,584.00	\$ 39,084.00	104.2%
Inventario	\$ 49,218.00	\$ 151,440.00	\$ 102,222.00	207.7%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Propiedad Planta y Equipo	\$ 226,769.87	\$ 213,119.87	\$ (13,650.00)	-6.0%
Inmuebles	\$ 76,040.35	\$ 76,040.35	\$ -	100.0%
Mobiliario y Equipo	\$ 106,539.35	\$ 107,289.35	\$ 750.00	0.7%
Equipo de transporte	\$ 87,225.17	\$ 87,225.17	\$ -	0.0%
Depreciación acumulada	\$ (43,035.00)	\$ (57,435.00)	\$ (14,400.00)	33.5%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 432,817.87</b>	<b>\$ 536,804.79</b>	<b>\$ 103,986.92</b>	<b>24.0%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	\$ 165,000.00	\$ 181,640.73	\$ 16,640.73	10.1%
Cuentas y Documentos por pagar	\$ 165,000.00	\$ 181,640.73	\$ 16,640.73	10.1%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 11,325.14	\$ 18,316.17	\$ 6,991.03	61.7%
Deudas a Largo Plazo	\$ 11,325.14	\$ 18,316.17	\$ 6,991.03	61.7%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 176,325.14</b>	<b>\$ 199,956.90</b>	<b>\$ 23,631.76</b>	<b>13.4%</b>
<b>CAPITAL</b>				
Capital social	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ -	0.0%
Reserva Legal	\$ 12,854.32	\$ 20,183.13	\$ 7,328.81	57.0%
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 93,638.41	\$ 166,664.76	\$ 73,026.35	78.0%
De ejercicios anteriores	\$ 45,920.73	\$ 93,638.41	\$ 47,717.68	103.9%
Del presente ejercicio	\$ 47,717.68	\$ 73,026.35	\$ 25,308.67	53.0%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 256,492.73</b>	<b>\$ 336,847.89</b>	<b>\$ 80,355.16</b>	<b>31.3%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>\$ 432,817.87</b>	<b>\$ 536,804.79</b>	<b>\$ 103,986.92</b>	<b>24.0%</b>



**COMERCIAL, S.A. DE C.V.**  
**BALANCES DE SITUACION GENERAL PROYECTADO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**  
(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES U.S.A.)

	<b>2010</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 323,684.92</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 95,660.92
Caja y Bancos	\$ 95,660.92
Inversiones temporales	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ 76,584.00
Inventario	\$ 151,440.00
 <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Propiedad Planta y Equipo	\$ 213,119.87
Inmuebles	\$ 76,040.35
Mobiliario y Equipo	\$ 107,289.35
Equipo de transporte	\$ 87,225.17
Depreciación acumulada	\$ (57,435.00)
 <b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 536,804.79</b>
 <b>PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>OBLIGACIONES A CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 181,640.73</b>
Cuentas y Documentos por pagar	\$ 181,640.73
 <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 18,316.17</b>
Deudas a Largo Plazo	\$ 18,316.17
 <b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 199,956.90</b>
 <b>CAPITAL</b>	
Capital social	\$ 150,000.00
Reserva Legal	\$ 20,183.13
 <b>UTILIDADES ACUMULADAS</b>	<b>\$ 166,664.76</b>
De ejercicios anteriores	\$ 93,638.41
Del presente ejercicio	\$ 73,026.35
 <b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 336,847.89</b>
 <b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>\$ 536,804.79</b>

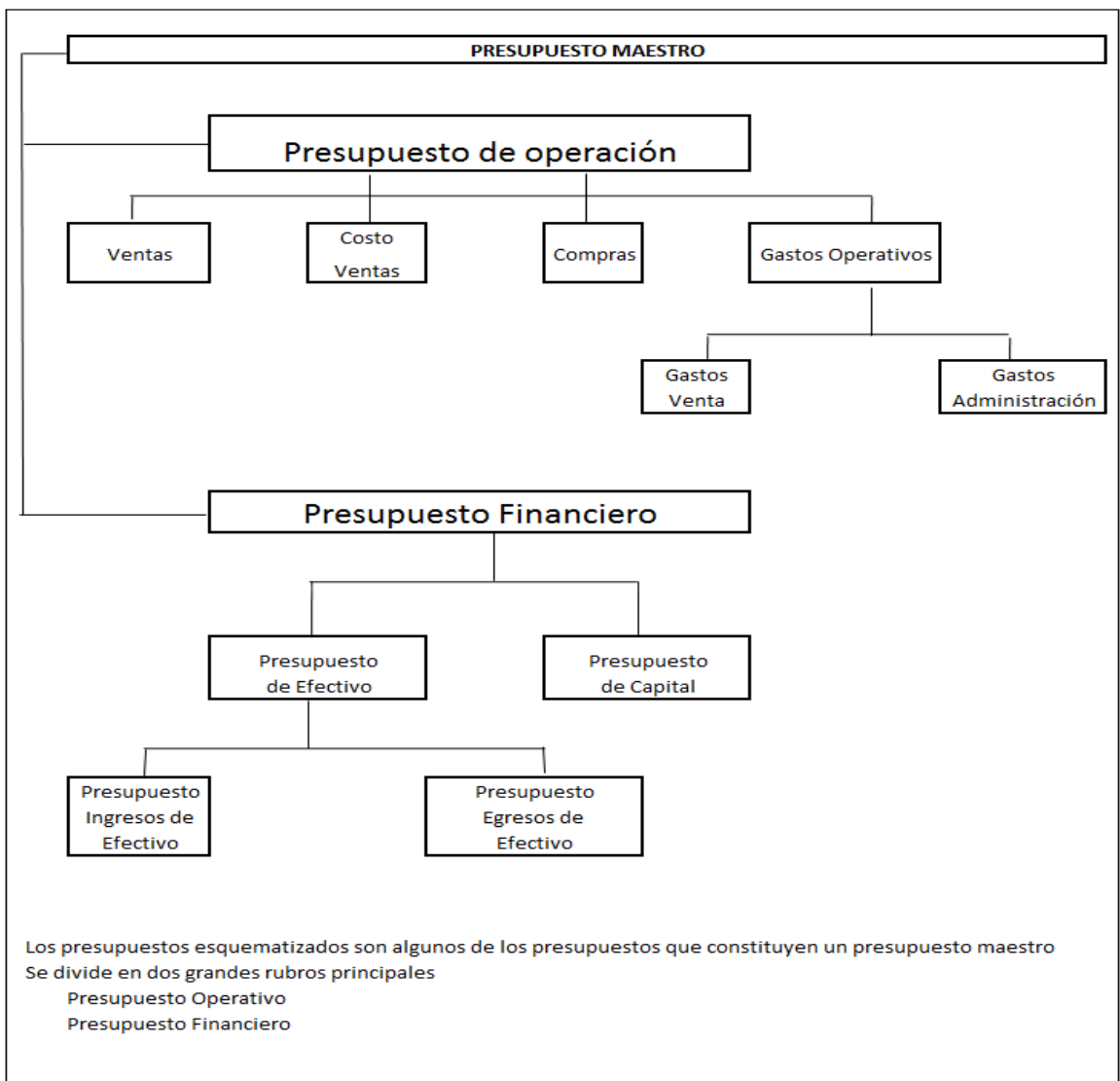
Anexo: [Balance de Situación General Proyectado](#)

**Impacto de los presupuestos financieros en la toma de decisiones financieras.**

Los presupuestos de tipo financiero, constituyen el segundo rubro principal, en el que se divide un presupuesto maestro, obteniendo el Balance de Situación General Presupuestado; es de gran importancia

debido a que impacta en la toma de decisiones financieras a través de los diferentes elementos que lo constituyen, es decir permite prever recursos a generar, posibles necesidades de financiamiento, inversiones a efectuar, manejo de cartera de clientes, rotación de inventarios, desembolsos o pagos que se tienen que hacer con los diferente acreedores y proveedores por compromisos económicos contraídos para con ellos, impuestos a pagar al Estado.

Esquema del Presupuesto Maestro, desarrollado de acuerdo al caso práctico.



Para el caso práctico se ha considerado los presupuestos anteriormente detallados, cabe mencionar que no constituyen todos los presupuestos que debe contener un presupuesto maestro, debido a que se

deben incorporar otros presupuestos, de acuerdo al giro o actividad económica, tamaño de la empresa, cultura financiera y presupuestaria que se maneje entre otros.

La administración debe ejecutar los planes y ejercer supervisión de acuerdo a los lineamientos establecidos; también debe tomar decisiones sobre las medidas de control a implementar para comparar el presupuesto maestro con los resultados reales de la empresa.

El presupuesto maestro permite tomar decisiones financieras que permiten llevar a cabo la generación de ingresos o recursos, conservar la fuente generadora de ingresos mediante el uso racional de los activos y continuar con el desarrollo de la actividad económica buscando siempre el crecimiento organizacional.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS:**

- ✓ JOVEL JOVEL, Roberto Carlos. Año 2008. *Guía Básica para Elaborar Trabajos de Investigación*. Editorial e Imprenta Universitaria. San Salvador El Salvador:
- ✓ DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal. Año 2003. Novena Edición *El Presupuesto*. Editorial Thomson Editores, 2000. México DF. ISBN 970-686-357-5.
- ✓ CÁRDENAS y NÁPOLES, Raúl Andrés. Año 2002. *Presupuestos Teoría y Práctica*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, Editores, S.A. de C.V. Subsidiary of the McGraw-Hill Companies. México DF. ISBN 970-10-3552-6.

### **TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN**

- ✓ GUERRERO, Santiago; MARTINEZ ALVARENGA, Mirna Oralia; ZANCO MERINO, María De Los Ángeles. Año 2007. *“El Diseño de un Sistema de Presupuesto y su Incidencia en la Toma de Decisiones de La Mediana Empresa Dedicada a la Comercialización de Productos Plásticos Ubicada en el Área Metropolitana de San Salvador”*. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en contaduría Pública Universidad de El Salvador.

### **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS**

- ✓ HOMGREN, Charles T; FASTER, George; DATAR, Srikant M. *Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial*. [En línea]. 2007. [consultado Junio 2009] Disponible en <http: [www.books.gogle.com/sv/books?id=z](http://www.books.gogle.com/sv/books?id=z)
- ✓ BURBANO, Antonio J. *Costos y Presupuestos: Conceptos Fundamentales para La Gerencia*. [En línea]. 2006. [consultado Junio 2009] Disponible en <http: [www.lalibriadelau.com/catalogo/product.../2619](http://www.lalibriadelau.com/catalogo/product.../2619)

- ✓ SAMPIERI HERNANDEZ, Roberto; COLLADO FERNANDEZ, Carlos; PILAR BAPTISTA, Lucio. *Metodología de La Investigación*. [En línea]. 2006. [consultado Junio 2009] Disponible en <<http://www.books.google.com/sv/books?q=metodologia+le+investigacion%2C+sampieriyvtnG=buscar+libros>>
  
- ✓ HOMGREN, Charles T; SUNDEM, Gary L; STRATON, William O. *Contabilidad Administrativa*. [En línea]. 2007. [consultado Junio 2009] Disponible en <[http://www.books.google.com/sv/books?id=fRi9LKLr03CC&printsec=frontcover&source=gbs\\_v2summary\\_r&cad=O#v=onepage&q=&f=false](http://www.books.google.com/sv/books?id=fRi9LKLr03CC&printsec=frontcover&source=gbs_v2summary_r&cad=O#v=onepage&q=&f=false)>

#### **ARCHIVO ELECTRONICO**

- ✓ Dirección General de Estadísticas y Censos(DIGESTYC), División de Censos y Encuestas Económicas, Archivo electrónico: *Catálogos de Códigos Geográficos, por Departamento, Municipio y Cantones ASCII*. Ciudad Delgado El Salvador.

# ANEXOS

## **ANEXO A**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

##### **a) OBJETIVO GENERAL**

- Demostrar la importancia de la elaboración de un presupuesto maestro, dentro de las empresas que permita a la administración contar con una herramienta para la toma de decisiones financieras.

##### **b) OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Describir el proceso que se lleva a cabo para la elaboración de los presupuestos y los elementos que se deben considerar al momento de su creación por las partes involucradas dentro de la empresa.
- Diseñar los diferentes presupuestos que componen un presupuesto maestro, según las áreas de gestión con que cuentan las medianas empresas en el sector comercio y cuyo domicilio sea el municipio de San Salvador.
- Identificar al personal clave, responsable del control de los presupuestos y monitoreo de las posibles desviaciones en relación a lo presupuestado.
- Mencionar los factores externos que pueden incidir en la elaboración de los presupuestos de la empresa.

## **2. DISEÑO METODOLOGICO.**

### **2.1 Tipo de Estudio**

El desarrollo de una investigación sobre una herramienta financiera no se limita únicamente a una descripción del tema o la problemática que se puede suscitar al no elaborar un presupuesto maestro, sino más bien con lleva a un análisis minucioso de los diferentes elementos que lo integran y los componentes o áreas de gestión para la consolidación de estos. Por lo que el trabajo investigativo, que se llevará a cabo implica un desarrollo del método de tipo descriptivo analítico, que permita hacer la descripción del tema en estudio y un análisis que plantee la importancia de la elaboración de los presupuestos dentro de la empresa.

### **2.2 Unidad de Análisis**

El área de investigación objeto de estudio se encuentra enfocado en la mediana empresa del sector comercio perteneciente al municipio de San Salvador; dentro de las cuales se tomara una muestra, que permita obtener información sobre los diferentes departamentos o áreas de gestión, para posteriormente recopilar información del personal clave dentro de la organización, Gerencia Financiera o Contador General.

Las anteriores representan unidades de importancia para la investigación, debido a que ellas proporcionan la información necesaria de los diferentes departamentos en cuanto a estimaciones, recursos, gastos, necesidades de financiamiento, que permitan proyectar en valores monetarios los objetivos económicos de la empresa, para un periodo de tiempo determinado.

## **3. UNIVERSO Y MUESTRA**

La determinación de la muestra se efectuara de forma aleatoria simple a través del método de Selección sistemática de elementos muestrales de las medianas empresas situadas en el municipio de San Salvador y que pertenecen al sector comercio. Contando para ello con un universo de 99 empresas, según el archivo proporcionado por la Dirección de Estadísticas y Censos.



La fórmula para determinar el tamaño de la muestra fue la siguiente

$$n = \frac{(Z)^2 PQN}{Z^2PQ + (N-1)e^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra o numero de elemento de la muestra

N = población

Z<sup>2</sup> = nivel de confianza requerido para generalizar la consistencia

P = proporción de éxito

E = margen de error utilizado en la investigación de 7%

Q = probabilidad de fracaso

Se ha empleado el 95% de confianza

Ya que se ha trabajado con el 95% de confianza (Z) se divide dicho valor entre dos pues este nivel de confianza se obtiene en las tablas de áreas bajo la curva normal la cual esta dividida en dos partes iguales.

El resultado será 47.5 % se divide este dato entre cien

$$47.5 / 100 = 0.4750$$

Luego este valor se localiza en la tabla y en este caso es de 1.96 lo que significa que debe localizarse en la fila 1.9 y columna 6

Dando como resultado Z = 1.96

PROCEDIMIENTO:

$$n = \frac{(Z)^2 PQN}{Z^2PQ+(N-1)e^2}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5937) (1-0.5937)(99)}{(1.96)^2 (0.5937)(1-0.5937)+(99-1)(0.07)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.5937)(0.4063)(99)}{(3.8416)(0.5937)(0.4063)+(98)(0.0049)}$$

$$n = \frac{91.74}{(3.8416)(0.5937)(0.4063)+(0.48)}$$

$$n = \frac{91.74}{0.9267+0.48}$$

$$n = \frac{91.74}{1.4069}$$

$$n = 66 \text{ empresas}$$

#### **4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN**

Dentro de los instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación, se hará uso en primer lugar de un cuestionario que contenga preguntas cerradas para facilitar las respuestas de los encuestados en consideración a dos factores importantes como lo son: en primer lugar el poco tiempo disponible que puedan tener las personas claves dentro de la empresa que proporcionaran la información requerida, y en segundo lugar a la factibilidad del procesamiento de la información mediante la tabulación de las respuestas obtenidas.

También es necesario una breve entrevista con el personal encargado de elaborar los presupuestos por cada área o departamento, debido a que por medio de este instrumento se puede obtener información trascendental del funcionamiento o gestión operativa de las diferentes unidades, con el fin de completar los datos recopilados en los cuestionarios.

Además se empleara una técnica de muestreo estadístico, debido a que se llevará a cabo la formula estadística para poblaciones finitas; ya que se conoce la cantidad de empresas pertenecientes a este sector de la economía del municipio de San Salvador.

Para realizar los puntos señalados con anterioridad es necesario retomar fuentes bibliográficas que sirvan como guía u orientación en el desarrollo de la investigación en sus diferentes etapas; así como también hacer uso de los conocimientos que se han adquirido sobre la elaboración y uso de los presupuestos en las empresas.

## **5. Procesamiento de la información**

La información recopilada en el trabajo de investigación a través de los cuestionarios se procesará haciendo uso del paquete utilitario Excel, para elaborar la tabulación, gráficas; así como también el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a las empresas comprendidas dentro de la muestra los cuales se reflejarán en términos absolutos y relativos.

Lo anterior permitirá efectuar una tabulación mecanizada para una mejor lectura y comprensión de las respuestas obtenidas de los cuestionarios completados por las personas señaladas como importantes o principales para la obtención de la información, en la elaboración de los presupuestos.

## **6. Análisis e interpretación de datos (diagnóstico)**

El análisis de los datos obtenidos se realizará mediante una interrelación de las diferentes preguntas o variables que tengan una forma más estrecha de vinculación de una con la otra, para poder determinar la homogeneidad o heterogeneidad de las respuestas obtenidas dentro de las diferentes áreas de gestión. Haciendo un análisis porcentual de las respuestas, obteniendo los datos promedios o los que representen mayor frecuencia de la información procesada.

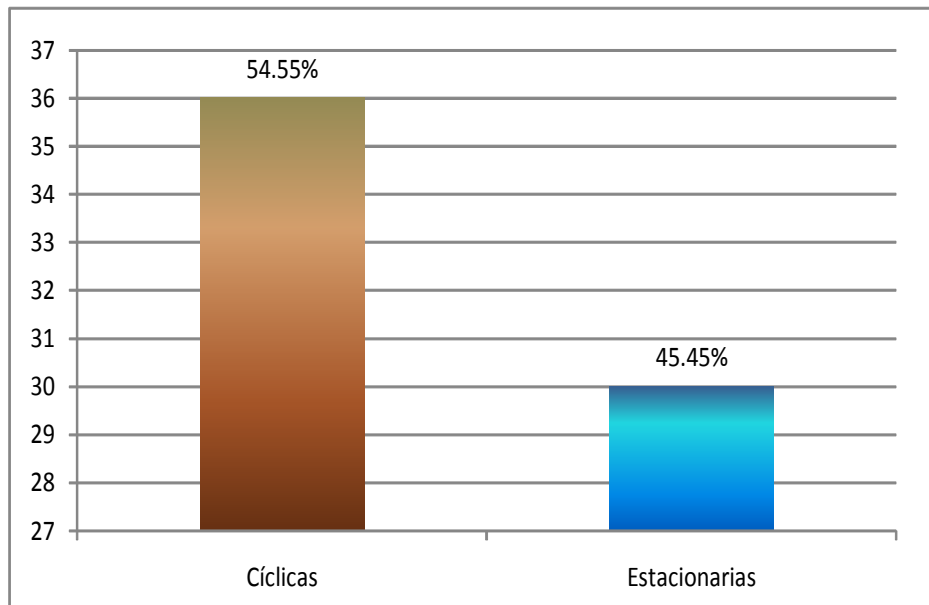
La interpretación de la información obtenida permitirá mostrar las debilidades o fortalezas que las empresas tienen al hacer uso de esta herramienta financiera para la toma de decisiones; así como también la metodología, forma, elementos o insumos que considera al momento de su elaboración.

Toda empresa debe tener una comprensión realista de las actividades operativas. Debido a que los presupuestos basados en metas arbitrarias pueden representar objetivos imposibles de alcanzar o metas demasiado bajas; el presupuesto maestro debe proporcionar información integrada de las operaciones de la entidad en su conjunto. Lo anterior permitirá llevar a cabo una buena formulación de los presupuestos e interpretación de los objetivos de la organización.

Pregunta No. 1

¿Cuál es el comportamiento de las ventas en la empresa?

Respuestas	Tabulación	Porcentaje
Cíclicas	36	54.55%
Estacionarias	30	45.45%
Total	66	100.00%

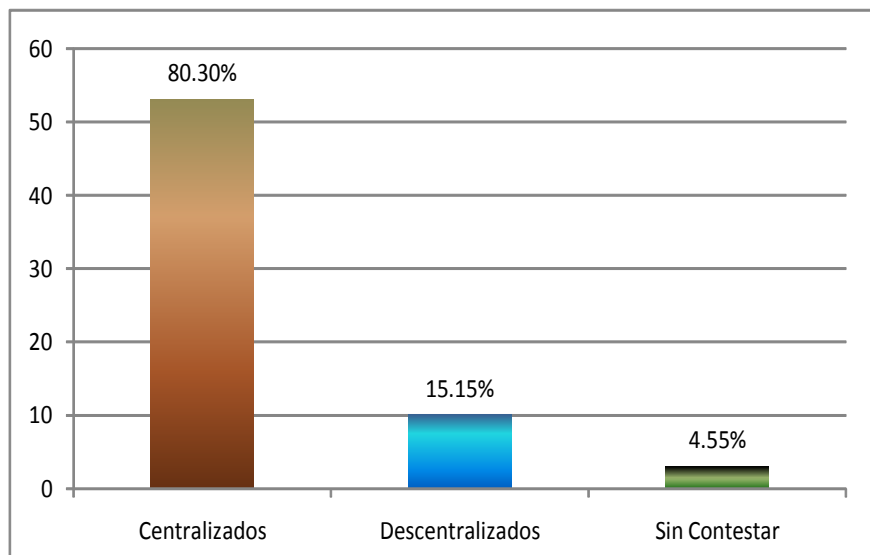


Análisis: En relación a la pregunta sobre ¿cual es el comportamiento de las ventas en la empresa?, los resultados indican que de la muestra obtenida, del total de los encuestados el 54.55% tienen ventas Cíclicas y el 45.45% que son de tipo estacionario, reflejando un porcentaje mayor en cuanto al comportamiento de ventas cíclicas, y en menor cantidad ventas de tipo estacionaria, lo cual depende del tipo de mercadería que las empresas venden dentro de dicho sector económico.

Pregunta No. 2

¿ Cómo elaboran los presupuestos dentro de la empresa?

Respuestas	Tabulación	Porcentaje
Centralizados	53	80.30%
Descentralizados	10	15.15%
Sin Contestar	3	4.55%
Total	66	100.00%

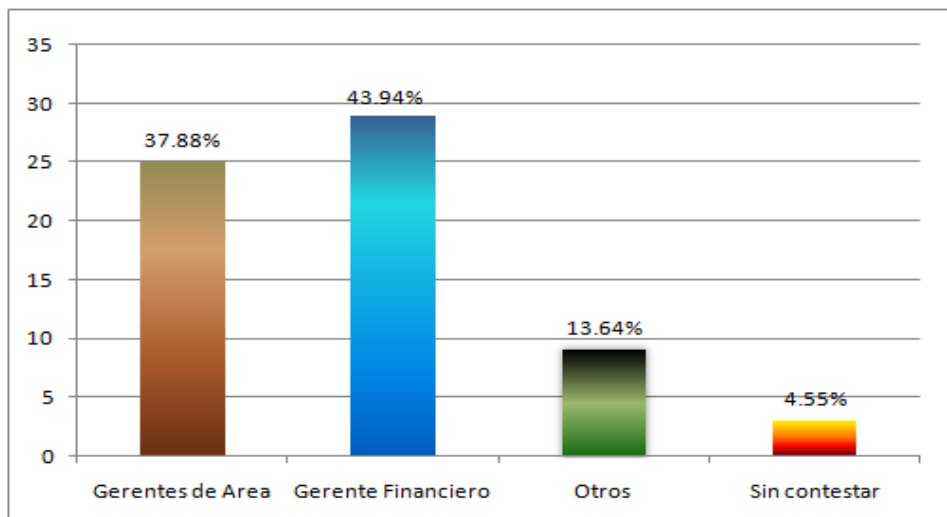


Análisis: En relación a la pregunta sobre ¿cómo se elaboran los presupuestos dentro de la empresa?, del total de los encuestados, el 80.30% elaboran los presupuestos de una forma centralizada, lo cual se debe a las decisiones tomadas por la alta gerencia para su elaboración.

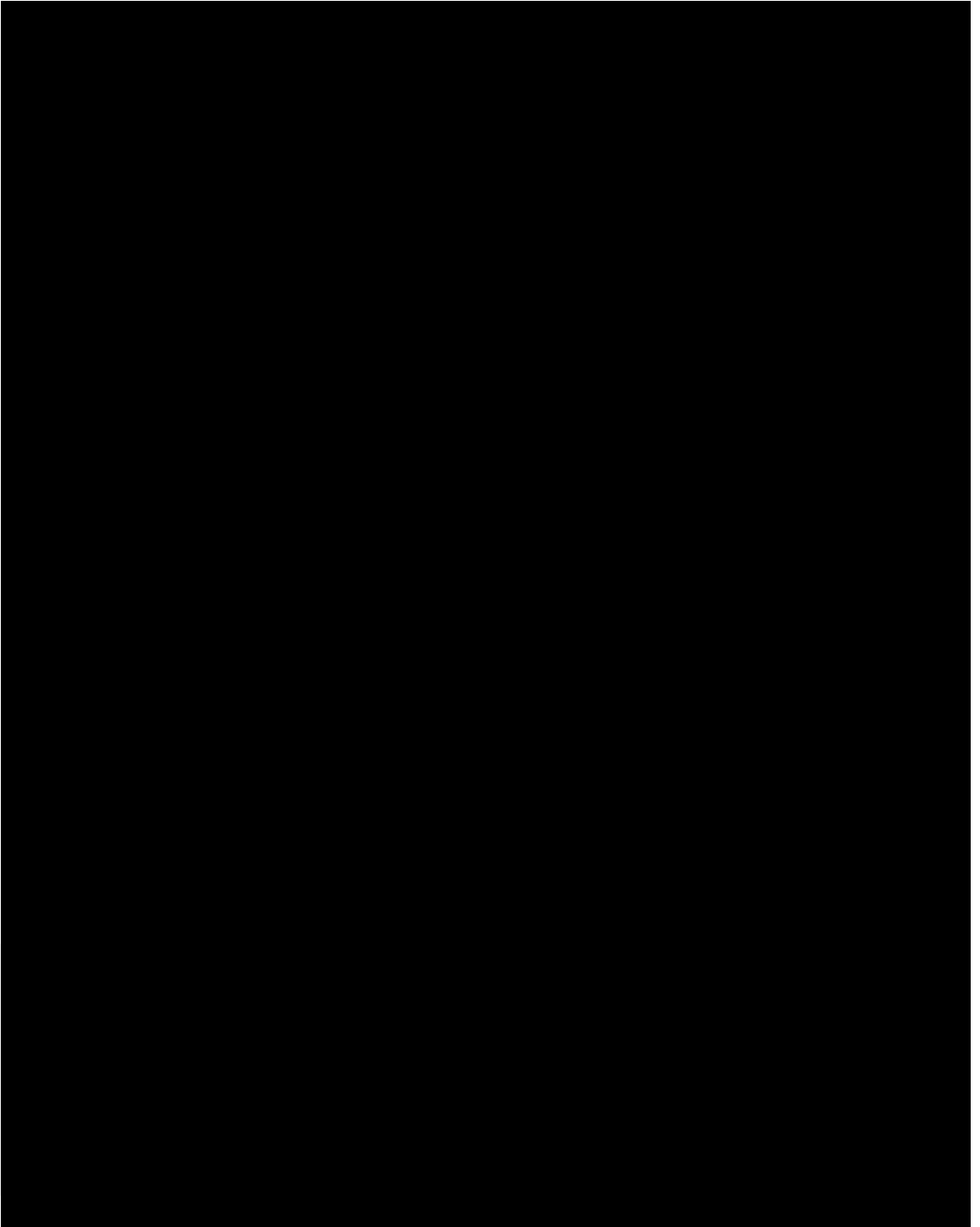
Pregunta No. 3

¿ Quién se encarga de elaborar los presupuestos?

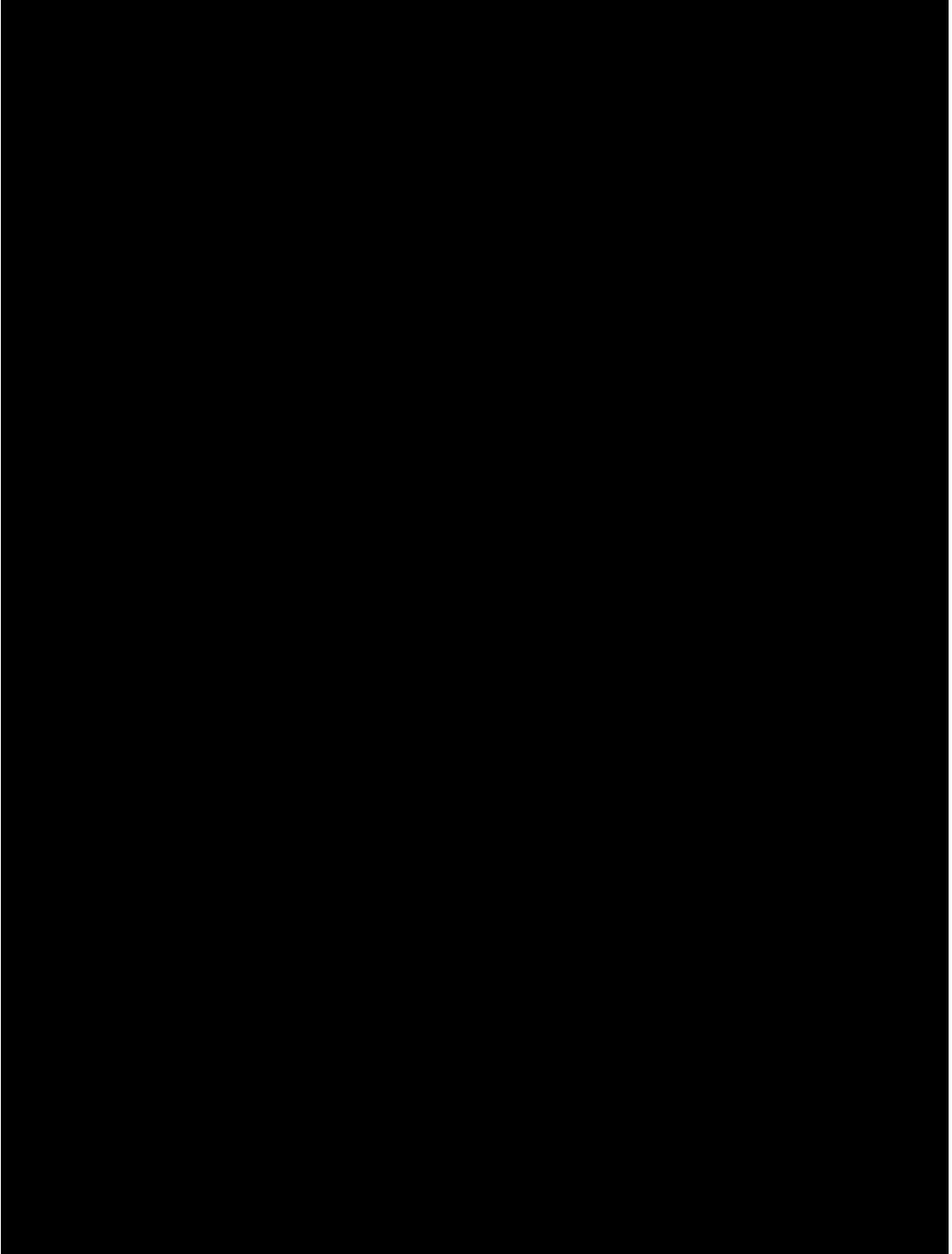
Respuestas	Tabulación	Porcentaje
Gerentes de Area	25	37.88%
Gerente Financiero	29	43.94%
Otros	9	13.64%
Sin contestar	3	4.55%
Total	66	100.00%



Análisis: En relación a la pregunta sobre ¿quién se encarga de elaborar los presupuestos? del total de los encuestados el 37.88% respondió que los elaboran los Gerentes de Área y el 43.94% los lleva a cabo el Gerente Financiero, con lo que podemos inferir que los principales responsables en la elaboración de los presupuestos son los gerentes financieros y los jefes o gerentes de cada área de gestión.



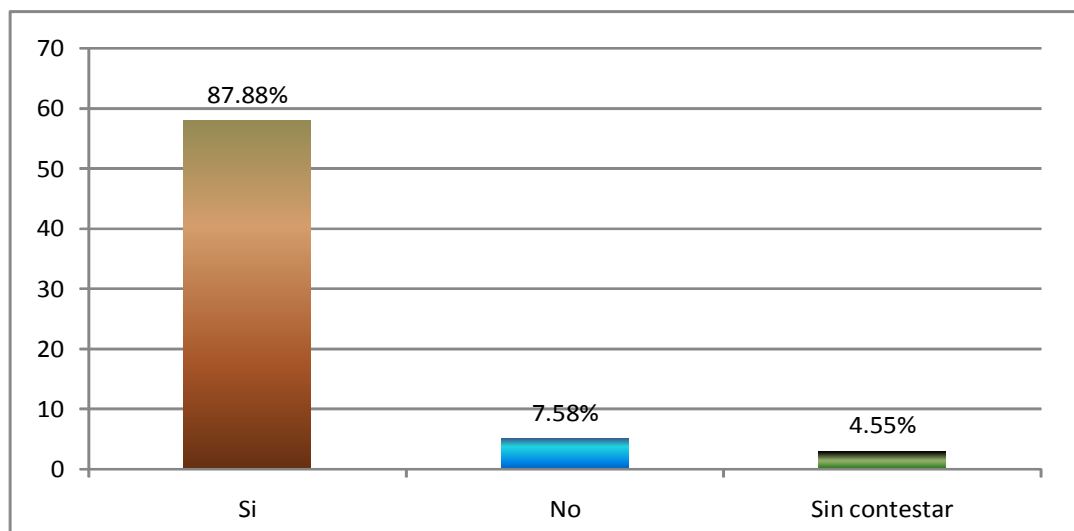




Pregunta No. 6

¿ En la elaboración de los presupuestos, consideran factores externos que pueden incidir en los resultados económicos de la empresa?

Respuestas	Tabulación	Porcentaje
Si	58	87.88%
No	5	7.58%
Sin contestar	3	4.55%
Total	66	100.00%

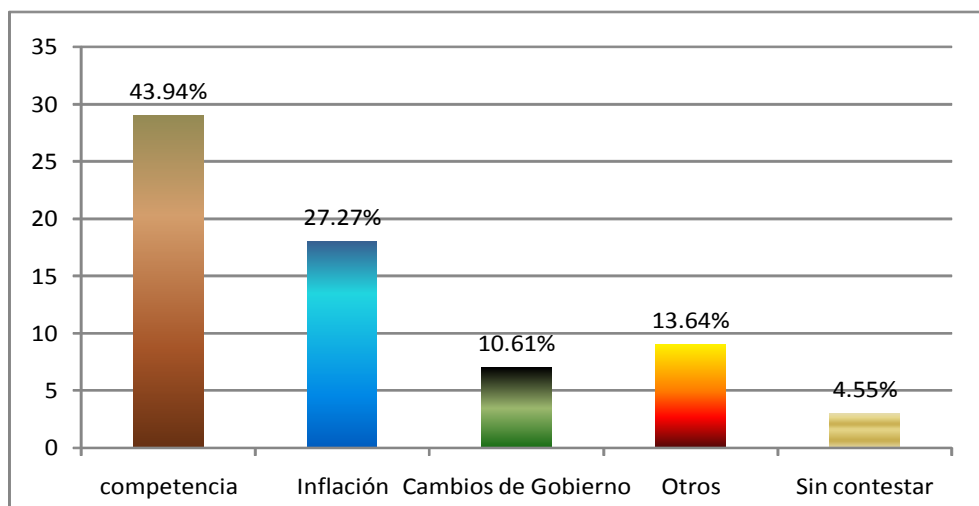


Análisis: En relación a la pregunta, ¿En la elaboración de los presupuestos , consideran factores externos que puedan incidir en los resultados económicos de la empresa?, el 87.88% respondió que si los consideran debido a que siendo un país sujeto a crisis económicas, reformas fiscales, y con la entrada de un nuevo gobierno y estando inmerso en tratados de libre comercio se tiene que tener una visión macroeconómica para proyectarse y prever posibles situaciones que puedan surgir, un 7.58% considero que no es necesario y un 4.55 no respondió.

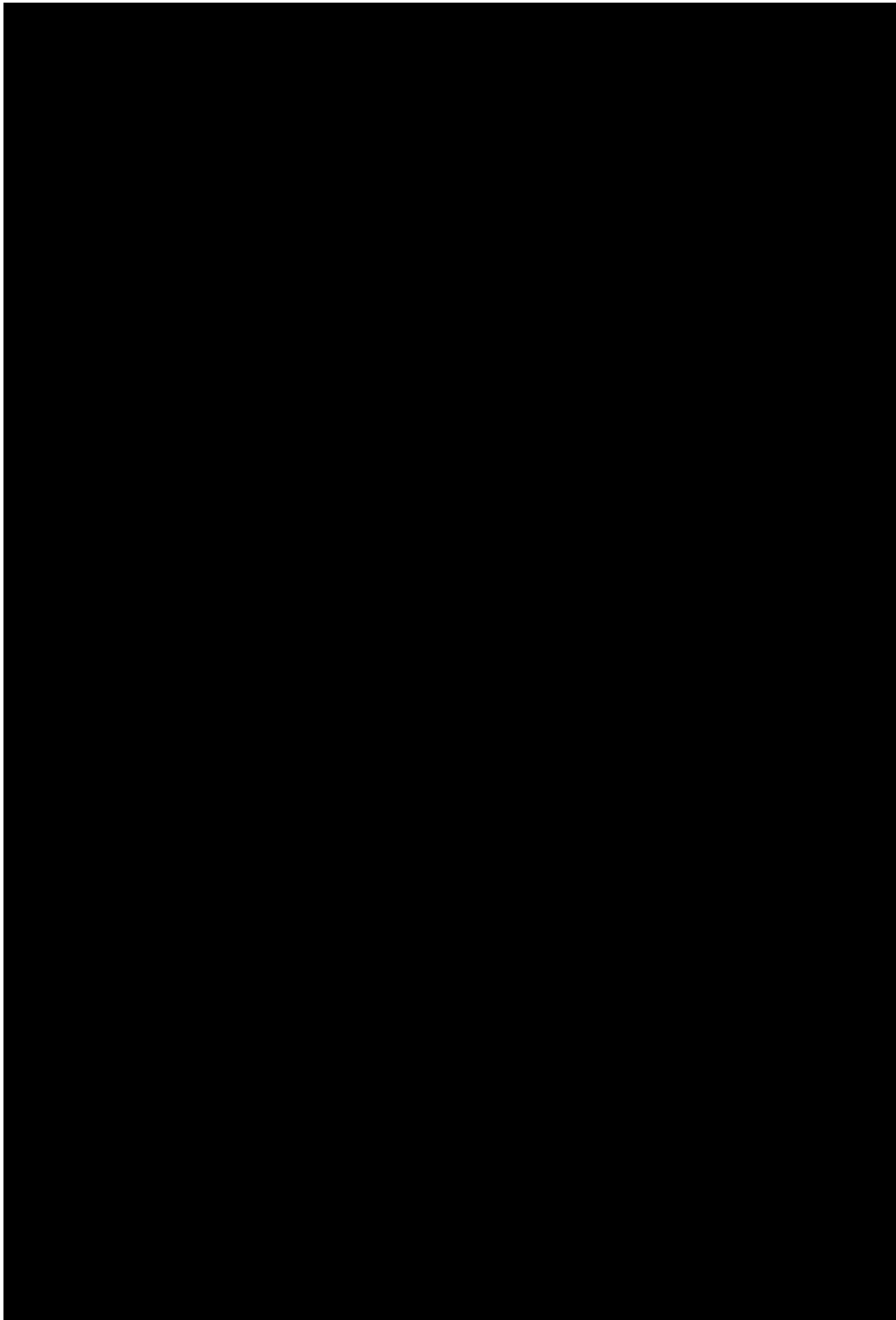
Pregunta No. 7

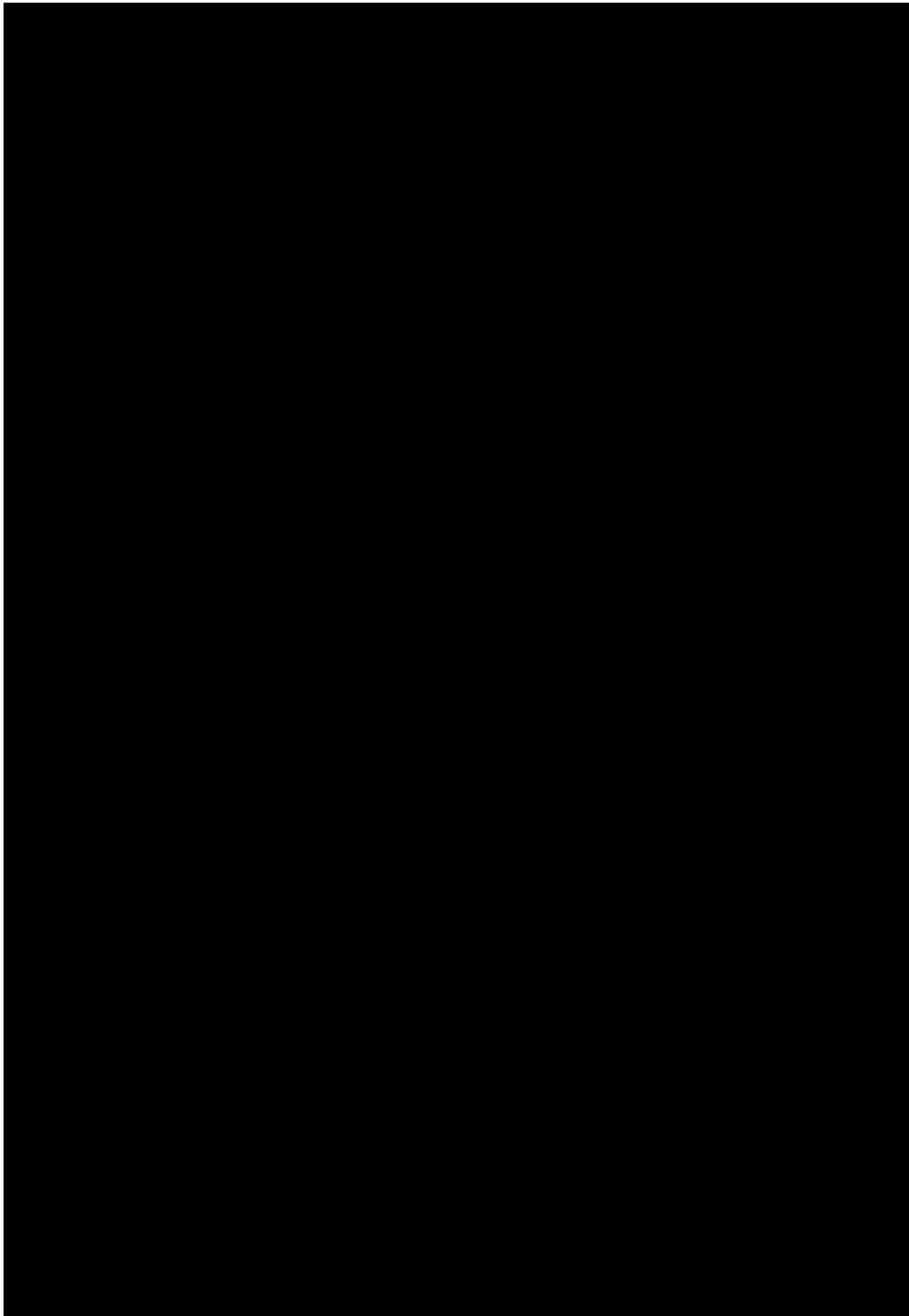
¿ Cuáles de los siguientes factores externos considera que tiene un mayor impacto en los presupuestos?

Respuestas	Tabulación	Porcentaje
competencia	29	43.94%
Inflación	18	27.27%
Cambios de Gob	7	10.61%
Otros	9	13.64%
Sin contestar	3	4.55%
Total	66	100.00%



Análisis: En relación a la interrogante, ¿Cuál de los siguientes factores externos considera que tiene un mayor impacto en los presupuestos?, del total de los encuestados el 43.94% respondió que la Competencia, debido a que el o los productos que comercializan es muy común el que existan muchas empresas que compitan por un nicho de mercado y que son necesarios para el cliente, el cual ira donde quien le de una mejor oferta. Así mismo un 27.27% respondió que la inflación es el factor más relevante debido a que según estadísticos históricos reflejan que la inflación a nivel nacional año con año es de un 5% o más lo cual impacta en detrimento en el poder adquisitivo de los clientes, un 13.64% considero que otros, un 10.61% tomo de base el cambio de gobierno y un 4.55% no respondió.

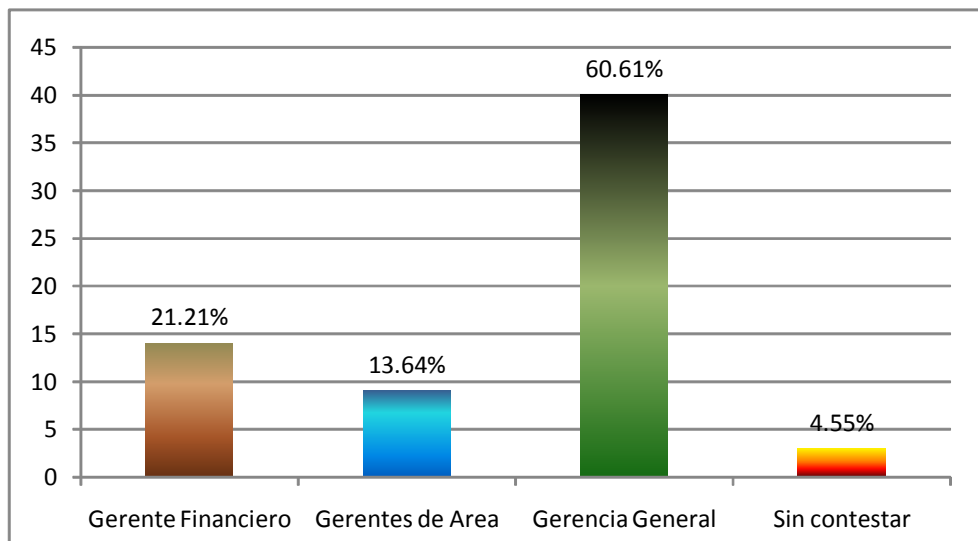




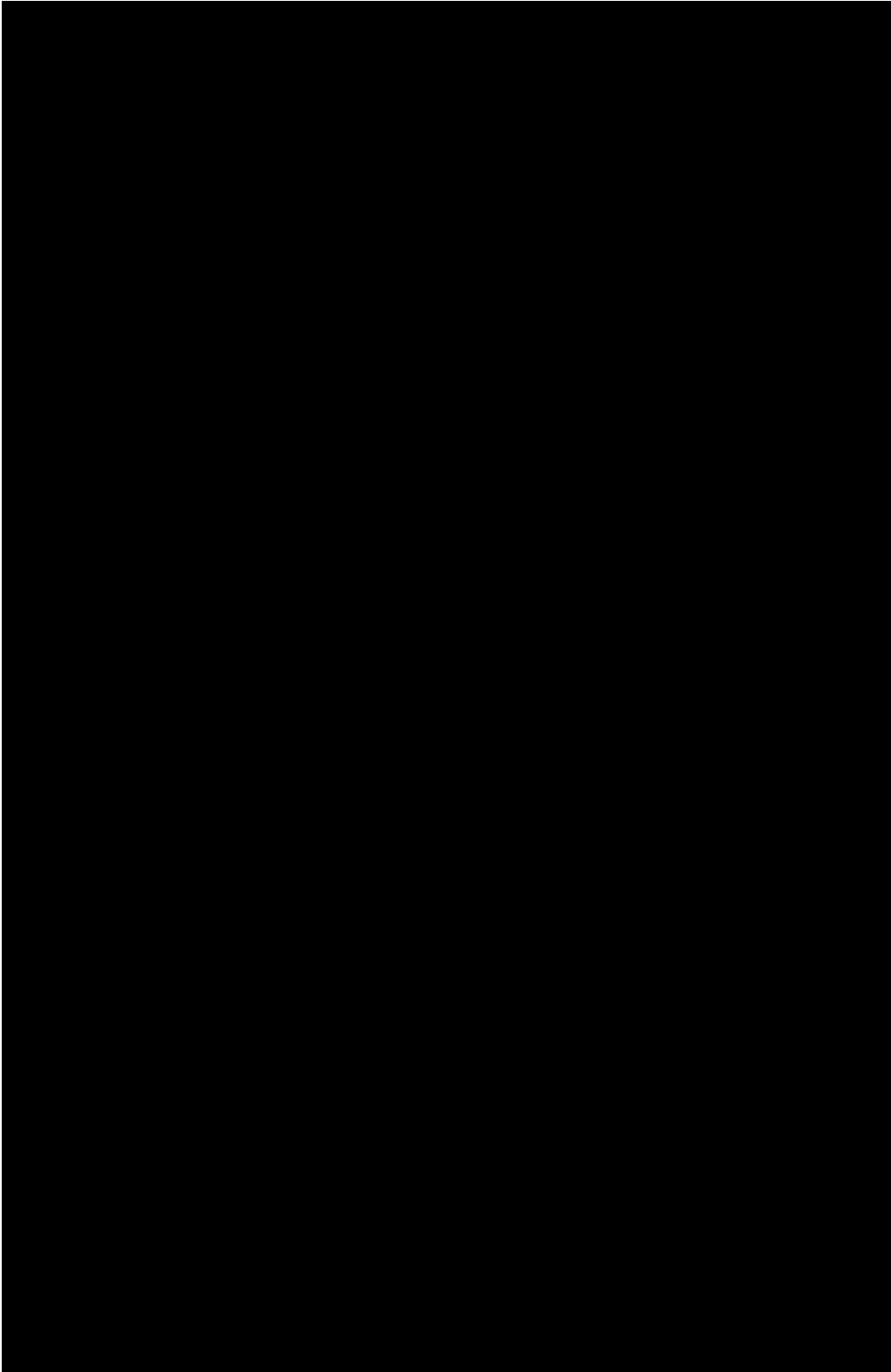
Pregunta No. 10

¿ Quién se encarga de tomar medidas correctivas?

Respuestas	Tabulación	Porcentaje
Gerente Financie	14	21.21%
Gerentes de Are	9	13.64%
Gerencia Genera	40	60.61%
Sin contestar	3	4.55%
Total	66	100.00%



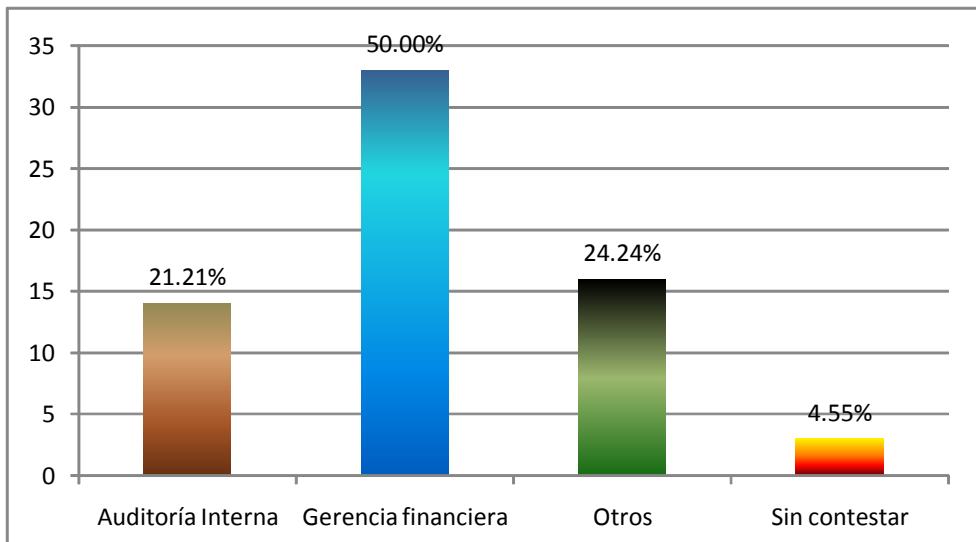
Análisis: En relación a la pregunta, ¿Quién se encarga de tomar medidas correctivas?, del total de los encuestados el 21.21% respondió que el Gerente financiero debido que es quien posee experiencia, esta dentro de sus responsabilidades y fue un requisito dentro del perfil el tener experiencia en el tema y manejo de presupuestos y la gran mayoría un 60.61% que la Gerencia General lo cual no es muy acertado sino más bien el tipo de lineamientos que ha girado la Junta Directiva, unicamente un 13.64 reponsabiliza a cada gerente de área y un 4.55 no respondió.



Pregunta No. 12

¿Cuál es la unidad encargada de monitorear los presupuestos?

Respuestas	Tabulación	Porcentaje
Auditoría Interna	14	21.21%
Gerencia financiera	33	50.00%
Otros	16	24.24%
Sin contestar	3	4.55%
Total	66	100.00%



Análisis: En relación a la pregunta, ¿Cuál es la unidad encargada de monitorear los presupuestos?, del total de los encuestados el 21.21% respondió que Auditoría Interna debido a que por principio de costo-beneficio ellos consideran que es necesario tener esta y que dentro de sus responsabilidades esta el monitoreo de los presupuestos, la gran mayoría el 50.00% respondió que la Gerencia financiera debido a que esta es una de sus responsabilidades y que así fue delegado por Junta Directiva, el 24.24% que otros, es decir aquí interviene la Junta Directiva o Administrador Único el que realiza esta función porque se mantiene y participa activamente en la administración del negocio y un 4.55% sin contestar. De un total de 66 encuestados.



## **ANEXO B**

### **Conclusiones**

De la investigación de campo a realizar, se logró recabar información que ha permitido determinar las siguientes conclusiones:

- a) Según el entorno económico en el que se desarrollan las empresas está sujeto a cambios, imprevistos, crisis como lo estamos viviendo en la actualidad que no solamente afectan al país sino al mundo entero, es por ello que se debe adoptar, utilizar los presupuestos, debido a que mediante estos podemos no solamente proyectar, controlar, coordinar, etc. Sino lo más importante que nos permite analizar, corregir y tomar decisiones en una forma oportuna, conforme surjan oportunidades o desviaciones perjudiciales a la entidad.
- b) Se comprobó que las personas encargadas del proceso de presupuestación en las empresas visitadas no aplican los elementos básicos y esenciales que contienen los presupuestos, como lo es el que estos deben de ser coordinador, debido a que es el Gerente Financiero quien los elabora.
- c) Se determinó que las causas principales de la no aplicación del elemento mencionado anteriormente se debe a lineamientos de la Junta Directiva, que consideran que solamente el Gerente Financiero debe conocer y elaborar los presupuestos debido a que esta información debe manejarse con estricta confidencialidad.
- d) Se comprobó que las personas encargadas del proceso de presupuestación en las empresas visitadas no aplican los elementos básicos y esenciales que contienen los presupuestos, como lo es el que estos deben de ser integrador, en lo concerniente a que estos deben identificarse con los objetivos y metas de la organización.
- e) Se determinó que las causas principales de la no aplicación del elemento mencionado anteriormente se debe a lineamientos de la Junta Directiva, que consideran que al elaborar los presupuestos el elemento prioritario a considerar debe de ser las necesidades y recursos con que cuenta la entidad.
- f) Se verificó la falta de monitoreo oportuno en los resultados de la ejecución de los presupuestos, debido a que no se está llevando a cabo esta actividad en forma mensual.
- g) Las causales de no monitorear oportunamente los presupuestos responde a una mala planificación de esta actividad, al atraso en la contabilidad lo cual no permite hacer la comparación entre lo proyectado y lo ejecutado.

- h) Según el estudio realizado la mayoría de organizaciones visitadas que elaboran presupuestos, si toman en consideración los factores externos lo cual es muy importante tener presente que entre más se prevén y se incluyen variables macroeconómicas, menor serán los riesgos a los que se enfrentarían.
  
- i) Dentro de los factores externos que más se consideran para elaborar el presupuesto maestro esta la competencia debido a que las empresas objeto de estudio pertenecen al sector comercio, el cual en nuestro es el más complejo y por consiguiente el más competitivo.

## RECOMENDACIONES

- a) Debe de implementarse el presupuesto maestro no solamente para mantenerse en el mercado, seguir siendo competitivos sino aun más por lo importante que es contar con una herramienta financiera que permite no solamente asignar recursos, pronosticar ventas, coordinar y comunicar los objetivos y metas a todo el personal sino el aprovechar inversiones, incrementos en el posicionamiento de mercado, fusiones, alianzas estratégicas. Así como también tomar decisiones cuando se den aumentos en las tasas de impuestos, incrementos en los precios de las mercaderías, etc. En lo concerniente a la recuperación de las Cuentas y Documentos por Cobrar, el no ceder más créditos de un cierto porcentaje, cambiar de proveedores, etc.
- b) En lo que respecta a no aplicar los elementos esenciales que conllevan el presupuesto como lo es que sea integrador y coordinador, es recomendable que principalmente el personal encargado directamente del proceso de presupuestación(gerencia financiera) realice una investigación y profundización sobre dichos elementos que están intrínsecamente en el manejo del presupuesto, para lograr utilizar en su magnitud la herramienta del presupuesto maestro, y así comunicar los objetivos y metas que se persiguen lograr para el periodo que se está presupuestando, y comunicarlo a todo personal de toda la organización, más aun el que está relacionado con la elaboración de este, porque debe y es un medio de comunicación entre unidades a un determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.
- c) Al momento que se está elaborando el presupuesto, debe de priorizarse o jerarquizarse cuál de los factores externos tiene mayor incidencia, lo cual dependerá del tipo de producto(s) que comercializa una organización, si esta vende teléfonos celulares, comercializa productos farmacológicos, vehículos, etc. Tendrá que ser la competencia esto a diferencia de entidades que son líder en su ramo y no tienen o no les preocupa la competencia porque casi poseen el cien por ciento del nicho de mercado, se preocuparan primordialmente por la inflación.
- d) Se recomienda el realizar una planificación detallada del monitoreo de los presupuestos tomando en consideración que para ello fue creada o surge, el ser una herramienta moderna que permitiera el control y a la vez reflejar el comportamiento de indicadores económicos.