

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



**“HERRAMIENTA FINANCIERA PARA TOMA DE DECISIONES EN LA
MEJORA DE RENDIMIENTOS DE LA EMPRESA MUEBLES POLARIS, S.A DE
C.V. DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ALFARO PALACIOS MARVIN ORLANDO

AVALOS BAÑOS ANA DEYSI

GARCIA AQUINO BRENDA ELIZABETH

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

JULIO 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico	: PhD Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General	: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Gilberto Díaz Alfaro.
Coordinador General de Seminario de Graduación	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Méndez
Coordinador de Seminario de Procesos de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Jurado Evaluador	: Lic. Miguel Ernesto Mendoza Cáceres
	Lic. Benito Miranda Beltrán
	Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón

JULIO 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Dar gracias a Dios por la sabiduría, fortaleza en el transcurso de la carrera, por permitir que mi familia estuviera siempre apoyándome a seguir adelante, por su amor incondicional. A mis padres Ana Mercedes Baños y Clemente Avalos por su apoyo y sacrificio, y a mis hermanos Claudia, Salomón, Inmer, Cruz y Valentín, que siempre estuvieron cuando les necesite, les doy las gracias. Agradezco a mis compañeros de tesis y demás amigos con los cuales compartí en el transcurso de la carrera, que formaron parte de este logro.

Ana Deysi Avalos Baños

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A mi esposa e hijas por estar siempre a mi lado apoyándome en este proceso muy importante en mi crecimiento profesional, A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que somos. Agradezco a todas las autoridades de la Universidad de El Salvador, de manera especial a los Maestros de la Escuela de economía, Facultad de ciencias económicas.

Marvin Orlando Alfaro Palacios.

Agradezco a Dios por darme salud, por ser la fuente de la sabiduría, fortaleza, bondad, por ayudarme a levantarme de los momentos más difíciles que surgieron en el camino y por la bendición de permitirme culminar mi carrera. A mi familia, especialmente a mi madre y hermanos por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en mí, por sus consejos, por su tiempo, sacrificio y ayuda incondicional a lo largo de mi formación profesional. A mis compañeros de tesis por su paciencia y apoyo para llevar a cabo este sueño. A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellas que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Brenda Elizabeth García Aquino

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	2
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4.1. Objetivo general	3
1.4.2. Objetivos específicos.	3
1.5. HIPÓTESIS	4
1.5.1. Hipótesis de trabajo	4
1.5.2. Determinación de variables	4
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ESTADO ACTUAL DEL HECHO O SITUACIÓN	6
2.2. PRINCIPALES DEFINICIONES.	7
2.3. GENERALIDADES.	12
2.3.1. Generalidades de las Herramientas financieras.	12
2.3.2. Herramientas financieras	14
2.3.3. Presupuestos	17
2.3.4. Tipos de presupuestos en una empresa	28
CAPITULO III. METODOLGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	55
3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACION	55
3.2. DELIMITACION ESPACIAL Y TEMPORAL	55
3.3. SUJETOS Y OBJETIVOS DE ESTUDIO	56
3.4. TECNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS	57
3.5. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.	58
3.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	61
3.7. PRESENTACION DE RESULTADOS	62

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SOLUCION	63
4.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO	63
4.2. ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN.	64
4.3. BENEFICIOS Y LIMITANTES	65
4.4. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO	66
4.4.1. Generalidades de la Entidad.	66
4.4.2. Información Contable.	68
4.4.3. Análisis Financieros	71
4.4.4. Presupuesto de Operacion	76
4.4.5. Presupuestos Financieros	97
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFIA	115
ANEXOS	118

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Procesamiento de Datos.....	58
Ilustración 2: FODA de empresa Polaris S.A. DE C.V.	67
Ilustración 3. Organigrama de Muebles Polaris.....	68
Ilustración 4. Estado de Situación Financiera 2017-2020.	69
Ilustración 5: Estado de Resultado 2017-2020.....	70
Ilustración 6: Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 2017-2020.	72
Ilustración 7: Análisis Vertical del Estado de Resultado.....	73
Ilustración 8: Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera.....	74
Ilustración 9: Análisis Horizontal del Estado de Resultado.....	75
Ilustración 10 Presupuesto de Costo de Venta.....	79
Ilustración 11: Presupuesto de Venta.....	80
ilustración 12: Presupuesto de Compra.....	83
Ilustración 13: Presupuesto de Cobro	84
Ilustración 14: Estado de Resultado Proyectado Comparativo.....	86
Ilustración 15: Gastos Operativos para los años 2019-2020.....	88
Ilustración 16: Gastos Operativos para los años 2021.	89
Ilustración 17: Presupuesto de Gastos de Ventas.....	92
Ilustración 18 Gastos de Operación 2019-2020.....	93
Ilustración 19 Gastos de Operación año 2021 proyectados.....	93
Ilustración 20 Presupuesto de Gastos de Administración año 2021.	96
Ilustración 21 Presupuesto de Egresos de Efectivo.	101
Ilustración 22 Cálculo de Impuesto por Pagar año 2021	102
Ilustración 23 Presupuesto de Flujo de Efectivo.....	103
Ilustración 24 Presupuesto de Gastos de Capital año 2021.	104
Ilustración 25 Estado de Resultado Integral 2020-2021 proyectado.....	106
Ilustración 26 Estado de Situación Financiera 2020-2021 proyectado.....	108

RESUMEN EJECUTIVO

La EMPRESA MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V. no cuenta con una herramienta financiera para planear adecuadamente el uso del dinero identificándose como las causas principales las que a continuación detallamos: a) no se ha logrado las metas de ventas, b) incrementos de los gastos de publicidad, c) incremento de reclamos de clientes, d) obsolescencia de inventarios, e) cambio de empleados con frecuencia, ente otros. La escasez de los recursos económicos partiendo de este problema enfrentado por esta entidad, se optó por llevar a cabo la investigación, con lo cual se busca principalmente poner al alcance de quienes tienen a su cargo el manejo de un instrumento que les permita pronosticar sus finanzas.

Por tanto, el presupuesto es algo más que un plan financiero, que debe de conllevar un estudio, análisis y compromiso: es una labor en la que deben de participar todas las personas que conforman la empresa, desde el ejecutivo más importante hasta la participación de todos los empleados. Los presupuestos representan un instrumento fundamental de planeación y control que permite a la administración prever los cambios y adaptarse a ellos.

La ejecución del trabajo es facilitar a la administración de la empresa en estudio una herramienta financiera útil para la toma de decisiones y la eficiencia en la actividad económica-financiera de la organización.

La metodología utilizada fue por medio del método hipotético deductivo bajo un estudio de tipo cualitativo, lo que se pretende es observar y recabar datos, analizarlos e interpretar y actuar, brindando una alternativa para ayudar a mejorar los rendimientos de la

empresa por medio de la utilización de una herramienta financiera. El instrumento de medición que se utilizó es la entrevista que viene a ser una conversación entre un investigador y una persona que responde una serie de preguntas las cuales están orientadas a obtener la información exigida por los objetivos específicos de un estudio. Es importante manifestar, que la entrevista puede ser formal, en las que respuestas se obtienen de manera estructuradas; o informales en la que no existe una estructura sistemática de las preguntas, con el propósito de profundizar sobre la situación actual de estas se efectuó un análisis financiero.

EMPRESA MUEBLES POLARIS S.A. DE C.V. ha manifestado lo útil que sería la implementación de un presupuesto financiero, que les permita tener beneficios como control del desempeño, facilitar la coordinación de las actividades, comparar lo presupuestado con lo real, la detección de problemas internos, prevenir una crisis financiera y operativa.

INTRODUCCIÓN

El presupuesto es una herramienta de planificación y control en términos económicos-financieros, dentro del marco de un plan estratégico, promoviéndose la integración de las diferentes áreas que tenga la empresa, en la cual indique que tan cerca o lejos de los objetivos establecidos esta la entidad, la cual permite evaluar y/o direccionar a la administración de la empresa hacia un fin, a través de la comparación de lo estimado con lo real en un periodo de operación determinado.

Para las empresas hoy en día es muy valioso contar con una eficiente herramienta financiera ya que implica la necesidad de conocer no solo, en donde está en este momento su empresa, sino también donde estará dentro de un mes, semestre o en un año, para ello servirá el presupuesto como herramienta para el cumplimiento de objetivos y análisis en la toma de decisiones, por lo que se desarrolló la siguiente propuesta “HERRAMIENTA FINANCIERA PARA TOMA DE DECISIONES EN LA MEJORA DE RENDIMIENTOS DE LA EMPRESA MUEBLES POLARIS, S.A DE C.V. DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.”

El trabajo de investigación consiste en el diseño de una herramienta para la toma de decisiones de la empresa MUEBLES POLARIS, S.A. DE C, V, dedicada a la fabricación y comercialización de muebles. Las decisiones tienen una importancia trascendental para el mundo empresarial es por ello que todo empresario debe tener habilidades y destrezas ya que una acción en el cumplimiento de un objetivo establecido puede dar como resultado

consecuencias graves para la entidad, donde los asuntos de negocios se vuelven más complejos por una diversidad de elementos que son tomados en cuenta.

El objetivo en primer lugar es crear conciencia que la preparación de un presupuesto, no se debe tomar precipitadamente para resolver los problemas de la administración, sino más bien es una herramienta que sirve para la toma de decisiones para cada empresa, en la cual es necesario que al final de cada periodo se evalúe y comparé con los requerimientos reales.

El desarrollo del estudio consta de cuatro capítulos que comprende:

En el primer Capítulo se presenta los antecedentes del problema, incluyendo aspectos relevantes de la problemática, así mismo una breve explicación de cómo se originó el problema objeto de estudio y su evolución.

En segundo lugar, la caracterización, la cual representa una amplia explicación del problema sobre el que se quiere escribir, resaltando los aspectos positivos y negativos en torno a la deficiencia encontrada, incluyendo una explicación de cómo se ha desarrollado el problema y la situación actual en que éste se encuentra.

Además, se redacta la formulación del problema

El segundo capítulo comprende los aspectos teóricos fundamentales relacionados con las características de las empresas, conceptos, de igual manera se presentan las generalidades, clasificación, ventajas y desventajas de la herramienta financiera, asimismo, importancia, objetivos, pasos, etapas, de los presupuestos. Así como la base técnica y legal que soporta el estudio que se relaciona con el trabajo realizado.

En el capítulo tres se describe la metodología utilizada en la investigación que permitió realizar un análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, que dio a conocer la situación de las entidades de la empresa.

El capítulo cuatro consiste en la elaboración de un presupuesto maestro como herramienta para la toma de decisiones en la empresa muebles Polaris dedicada a la fabricación y comercialización de muebles.

Se establecen las respectivas conclusiones y recomendaciones tomando en cuenta los aspectos más relevantes que contribuyeron a solucionar la problemática de la empresa.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V. fue constituida el 7 de mayo del 2007, teniendo como principal actividad económica la fabricación y comercialización de recamaras, juegos de salas y centros de entretenimiento, los cuales se importan desde Guatemala.

La estructura organizativa de la Empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V., está conformada por el Gerente General, departamentos Administrativo-Contable, ventas y atención al cliente.

En los últimos años la empresa Polaris ha tenido pérdidas en sus resultados, esto debido a que la mayoría de las decisiones tomadas e implementadas carecen de la información de soporte y análisis de impacto que éstas tendrán en el logro de los objetivos de la empresa. Por ejemplo, para el otorgamiento de descuentos no se realiza análisis de rotación de inventarios, lo cual permitiría focalizar los descuentos en los productos que verdaderamente lo necesitan. También es importante mencionar que no existe un seguimiento de la efectividad de los gastos de publicidad.

La empresa no dispone de una herramienta financiera que le permita disponer de información oportuna para la toma de decisiones, lo cual ha generado que algunas decisiones tomadas hayan tenido efectos negativos en el desempeño de la empresa, entre los cuales se pueden mencionar: a) no se ha logrado las metas de ventas, b) incrementos de los gastos de publicidad, c) incremento de reclamos de clientes, d) obsolescencia de inventarios, e) alta rotación de empleados, entre otros.

Las deficiencias que existen en la toma de decisiones se deben principalmente a la carencia de una herramienta financiera, que permita disponer de información oportuna para la toma de decisiones, por lo tanto, es relevante que Muebles Polaris S.A. de C.V. tenga como práctica la utilización de este tipo de herramientas que le brinden información adecuada a la empresa, de tal forma que las decisiones contribuyan al logro de objetivos y metas.

1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Con la información presentada anteriormente surge la siguiente interrogante a esta problemática:

¿Cómo incide en la toma de decisiones de la Empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V. la falta de una herramienta financiera que permita lograr los objetivos empresariales?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para determinar el rendimiento real en la fabricación y comercialización de muebles de la empresa Muebles Polaris S.A. DE C.V. Es fundamental identificar y analizar las actividades que agregan valor, es por ello que se debe contar con una herramienta financiera que brinde información oportuna para la toma de decisiones.

Se considera novedosa porque será un aporte a las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de muebles de madera procesada y en especial a la Empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V. ubicada en el municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador, brindando un panorama de los desafíos que las empresas enfrentan para poder lograr sus objetivos y por consiguiente mejorar los rendimientos económicos, permitiendo tomar decisiones para maximizar los recursos disponibles. Además, no se ha encontrado un

estudio enfocado en la problemática antes mencionada que trate de una herramienta financiera como los presupuestos proyectados para aplicarlo a la empresa Muebles Polaris S.A. DE C.V.

La determinación de una herramienta financiera para ser utilizada como técnicas y procedimientos para brindar información a los tomadores de decisiones beneficia al personal administrativo que labora en Muebles Polaris, S.A. de C.V, empresas del sector, auditores, contadores, estudiantes, etc.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Desarrollar una herramienta financiera que permita fortalecer el proceso de toma de decisiones de la empresa Muebles Polaris, S.A. de CV., esto con el objetivo de obtener una mejor rentabilidad.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Proporcionar las referencias teóricas para que las empresas de Muebles puedan orientarse en temas relacionados con la elaboración de presupuestos para los tomadores de decisiones.
- Conocer la situación actual de la Empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V. a efecto de obtener información para ser analizada.
- Elaborar una propuesta de presupuesto aplicable a la empresa, que sirva de guía para el logro de los objetivos y comparación de la información para mejorar las decisiones.

- Fortalecer el proceso de toma de decisiones y logro de objetivos, a través de la elaboración de propuesta de herramienta financiera que genere información útil y oportuna para la toma de decisiones.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis de trabajo

La elaboración de una herramienta financiera basada en presupuestos proyectados fortalece el proceso de toma de decisiones de la Empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V., logro de objetivos y obtención de los resultados esperados.

1.5.2. Determinación de variables

Variable Independiente: La toma de decisiones en la empresa Muebles Polaris, S.A: de C.V. que permita mejorar su ciclo económico y obtener mejores resultados.

Variable dependiente: El diseño de una herramienta financiera basada en presupuestos para la empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V. que sirva de guía para el logro de los objetivos.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de la investigación surgieron algunas limitaciones que se mencionan a continuación.

- No poseer antecedentes bibliográficos con respecto a trabajos realizados para una empresa de fabricación y comercialización de muebles.

- La falta de registros de información importante de las actividades de la empresa.
- Dificultad para reunirse con el contador general por el desarrollo de sus actividades cotidianas.
- El gerente general por sus muchas obligaciones no posee mucha disposición de tiempo para poder hablar y conocer más a fondo de la problemática.
- El desarrollo de la investigación se realizará en una época determinada desde 2019 y la finalización de esta será en 2021, por lo que el periodo de investigación será corto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ESTADO ACTUAL DEL HECHO O SITUACIÓN

En El Salvador, las empresas del sector comercio han logrado desempeñar un trabajo importante y capaz de satisfacer necesidades básicas de la población teniendo que someterse a exigencias dentro de los cambios económicos y normativos a la vez entrar al campo competitivo con los comerciantes internacionales.

En los años 50's se originó la necesidad de ampliar o incrementar su actividad económica en toda la zona oriental y algunos a nivel nacional. En los años 60's el estado desarrolló la Política Económica de Integración Centroamericana, pero debido al conflicto armado de Honduras y El Salvador fue interrumpida propiciando la no factibilidad de amplitud para la mediana empresa.

En los años 70's la Política Económica se basó en las exportaciones, lo que benefició a grandes empresarios y productores. Pero ya en los años 80's el país enfrentó una crisis nacional causado por los problemas políticos y sociales, esto dio como resultado el cierre de algunas empresas, sumando otros fenómenos entre ellos la fuga de capital al extranjero, etc. Sin embargo, a principios de los 90's las empresas empezaron a evolucionar y a tomar mayor fuerza, sobre todo en la zona oriental del país, debido a que ha sido un ente facilitador de recursos económicos y humanos, tanto para la población como para el estado. Hoy en día, desde el año 2000 se ha ido orientando más a los comerciantes acerca de los cambios a las leyes y normas que se han implementado últimamente con el propósito de que ellos se organicen y logren llevar un mejor control interno y más eficiente, adoptado a las disposiciones legales existentes.

La empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V. es constituida el 7 de mayo del 2007, teniendo como su principal actividad económica la distribución de recamaras y centros de entretenimiento, La empresa enfrente un declive en sus actividades productivas y no está alcanzando los objetivos propuestos. en el año 2018 se obtuvo una pérdida de \$213,882.63, y a pesar de que en ese momento se plantearon nuevos objetivos y la forma de salir adelante, buscando subsanar la perdida y obtener utilidades.

Para el año 2019, se obtuvo perdida por un monto de \$16,836.03, aunque es mucho menor que la del año 2018, se denota que la empresa está enfrentando un problema serio, por lo que es necesario una evaluación y análisis de las actividades que realiza, decisiones tomadas en base a los objetivos propuestos y elaborar un plan estratégico que contribuya a los tomadores de decisiones a tener información oportuna y fiable. En consideración a las pérdidas de años anteriores se puede observar la utilidad generada en el año 2020 que ascienda a \$23,862.74 esto da un parámetro de que se puede mantener la hipótesis de negocio en marcha para los años venideros.

2.2. PRINCIPALES DEFINICIONES.

A continuación, se detallan las principales definiciones que se utilizó en esta investigación.

Contabilidad Financiera:

“Conocida también como contabilidad externa o contabilidad general, es la rama de la contabilidad que tiene como función recolectar, clasificar, registrar e informar sobre las operaciones que pueden valorarse en términos monetarios, o bien, que son realizadas por un ente económico.” (Nuño, 2018)

Crecimiento económico:

“Es el incremento del valor de la producción de bienes y servicios de una sociedad en un periodo determinado de tiempo.” (Baena, 2009)

Estrategia:

“Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.” (Ucha f. , 2008)

Contabilidad de costos:

Es una técnica contable que tiene como finalidad crear un sistema de información que permita conocer cuál es el costo de los productos fabricados. (Valencia, 2017)

Materiales:

“Son los principales recursos que se usan en la producción, estos se transforman en bienes terminados.” (Polimeni, , Fabozzi, & Adelberg, 1997)

Mano de obra:

“Es el esfuerzo físico o mental empleados en la fabricación de un producto”. (Polimeni, , Fabozzi, & Adelberg, 1997)

Mano de obra directa:

“Es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto que puede asociarse a este con facilidad y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración de un producto”. (Polimeni, , Fabozzi, & Adelberg, 1997)

Mano de obra indirecta:

“Es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa, como lo es el trabajo de un supervisor”. (Polimeni, , Fabozzi, & Adelberg, 1997)

Gestión Empresarial:

“La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente.” (Editorial Definicion MX, 2017)

Herramienta financiera:

“Las Herramientas son aquellos recursos que sirven para llevar a cabo nuestros trabajos y obligaciones dentro de una entidad porque por ese medio se muestra la utilidad o ganancias de la empresa que son los estados financieros.” (Villareal Jimenez, 2013)

Negocio en Marcha:

“Se considerará que las operaciones normales y frecuentes realizadas por la entidad económica continuarán previsiblemente en el futuro de manera permanente durante los siguientes doce meses o más.” (de la Brenas Arenas , 2016)

Planeación Financiera:

“La planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes

y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa” (Perez porto & Gardey, 2008)

Presupuesto:

“Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.” (Gonzales, 2002)

Proyección:

“Desarrollo de un plan con la misión de conseguir un objetivo determinado” (Ucha F. , 2013)

Presupuesto Maestro:

Es aquel que proporciona un plan global de proyectos corporativos para un ejercicio económico próximo, a corto o mediano plazo. El mismo generalmente se fija a un año e incluye el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. (Riquelmes, 2019)

Presupuesto de Venta:

Es una herramienta valiosa que otorga una dirección a la compañía en lo que refiere a sus ventas esperadas. Ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa. (Mejias, 2018)

Presupuesto de Cobro:

Forma parte de un documento mayor: el presupuesto de tesorería, con el que se sabe el dinero del que dispone (y se prevé que dispondrá) la empresa. (Vyky Becerra, 2014)

Presupuesto de Compra:

Es una herramienta encargada de prestar ayuda a empresas industriales y comerciales. Su función principal, es la de hacer un cálculo financiero o cuantitativo de cada uno de los productos que maneja o necesita el negocio. (Mejias, 2018)

Presupuesto de Gastos Administrativos:

El objetivo es determinar en forma anticipada para el período de la proyección todos los gastos del período que no correspondan directamente a la financiación o la gestión de ventas (UNKNOWS, 2016)

Presupuesto de Gastos de Ventas:

Incluye un número de elementos de coste tales como salario, comisiones y gastos de personal en ventas. A menudo se asocian estos costes con diferentes fuerzas de ventas por regiones, clases de clientes o grupos de productos. (UNKNOWS, 2016)

Presupuesto Operativo:

Es un plan a corto plazo, el cual busca proyectar los gastos de la compañía, los costos esperados y los ingresos (ventas) estimados de un ejercicio, se suele utilizar antes de comenzar un periodo contable para incluir las proyecciones de ingresos y gastos que va a tener la entidad. (Reyes, 2019)

Rendimiento económico:

“Se define rendimiento como la rentabilidad obtenida tras una inversión. Un porcentaje que se calcula en base al capital invertido.” (Diaz, 2018)

2.3. GENERALIDADES.

2.3.1. Generalidades de las Herramientas financieras.

Las herramientas financieras son aquellos recursos o técnicas que sirven de parámetro para medir los resultados de la empresa, ofrecen estructura e información para la toma de decisiones en el logro de los objetivos propuestos.

Los estados financieros, la toma de decisiones, las proyecciones y aplicación de las políticas de capital de trabajo y buenas prácticas administrativas, son herramientas financieras que deben tomar en cuenta las empresas. (Jimenez, 2013)

Actualmente el proceso de transformación que trae consigo los avances tecnológicos, la automatización de los procesos, el desarrollo económico, y la competencia que representan las empresas del sector, dificulta la permanencia y el progreso de los negocios.

Las exigencias implícitas en estos cambios hacen indispensables que las empresas estén preparadas para gestionar sus recursos de manera adecuada; de forma tal, que se tomen decisiones racionales acorde con los objetivos de la empresa. Sin embargo, las empresas son vulnerables a sufrir algún desequilibrio financiero imprevisto, caracterizado por insolvencia y poca liquidez como producto de políticas poco efectivas o por deficiencia en el desempeño estratégico, administrativos, productivo; por lo tanto, toda empresa debe conocer su condición para identificar los problemas existentes, para ello debe disponer de herramientas apropiadas que le permitan tomar decisiones adecuadas que ayuden a mejorar sus rendimientos.

Todas las empresas pueden lograr una excelente gestión empresarial, obteniendo grandes resultados. Por ello es necesario contar con herramienta que ayude a los tomadores de decisiones del área contable a obtener información y conocer la situación actual de la empresa. La contabilidad es un requisito obligatorio para todas las empresas legalmente establecidas, además proporciona información valiosa para el área administrativo y financiero.

En la actualidad es de vital importancia que las PYMES cuenten con estrategias financieras que le permitan lograr sus objetivos y por ende el desarrollo de la entidad llevara crecimiento y pueda ser competitiva con las demás empresas. (Núñez Gamas, 2014)

Como lo menciona Núñez Gamas en la actualidad las PYMES no toman adecuadas decisiones dato que se genera de dos investigaciones realizadas en Colombia, la primer investigación conducida por la fundación para el Desarrollo Fundes Colombia, que a partir de las conclusiones de su estudio sobre 39,500 empresas señalan los siete problemas fundamentales que impide el crecimiento de las Pymes y la segunda investigación en este campo fue adelantada en 249 empresas del departamento del Tolima por Martha Lucia Pérez Urrego(2004) en este estudio concluye que no basta solo con ofertar un buen producto o servicio, sino existe una adecuada administración de los recursos en la entidad y que las personas responsables de las decisiones en la PYME, esté capacitada y cuente con la experiencia para poder tomar adecuadas estrategias financieras y un correcto manejo de los recursos (GUERRERO, s.f.)

La aplicación de una herramienta en la empresa contribuirá a recabar información, la cual es útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones, que

conllevara a evaluar el desempeño económico y financiero que esta ha obtenido en un periodo determinado.

Una de las importancias es que contribuyen a tener información oportuna que permite tomar mejores decisiones en cuanto a las actividades que se realizan como los servicios, productos teniendo una buena planeación.

En la administración, en un círculo empresarial es que se muestra la utilidad o ganancias de la empresa en los estados financieros a través de la proyección del flujo de caja económico financiero (James Ríos MBA, 2015).

2.3.2. Herramientas financieras

Las herramientas financieras aplicadas adecuadamente son de utilidad tanto para las empresas grandes, medianas o pequeñas, porque permite a los tomadores de decisiones contar con información organizada oportuna y fiable.

A continuación, se presentan las herramientas financieras que se utilizó en la investigación.

Análisis financiero.

“El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera presente, pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros”. (Gerencie, 2010).

Además, proporciona los datos más sobresalientes de forma concreta del estado de resultado tanto actual como de años anteriores para obtener una comparación y así poder tomar decisiones que resulten favorables para la empresa.

En general, los objetivos del análisis se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa a través de sus resultados, en la realidad y liquidez de su situación financiera, para poder determinar su estado actual y pronosticar su evolución en el futuro.

Por lo tanto, el cumplimiento de estos objetivos dependerá de la calidad de los datos, cuantitativos y cualitativos, e informaciones financieras que sirven de base para el análisis.

Evaluación de estados financieros Proyectados.

El objetivo final de la mayoría de las empresas es aumentar la rentabilidad, pero para lograrlo es necesario cumplir con una serie de metas intermedias que repercutirán en el desempeño de esta. Entre estos objetivos está en mejorar las diferencias competitivas, evaluar la capacidad de endeudamiento para poder hacer frente a nuevos negocios, anticiparse a las necesidades y a los problemas, etc.

El impacto de la información en el logro de estos objetivos ha crecido exponencialmente y su gestión es un elemento fundamental dentro de las estrategias gerenciales. (Morales, 2017) Los gerentes deben tomar decisiones permanentemente, muchas de las cuales son cruciales para el logro de los objetivos. Además, se debe contar con información que sirva como sustento de esta.

Las organizaciones para gestionarse adecuadamente deben manejar mayores volúmenes de información, convirtiéndose en muchos casos en uno de los activos fundamentales de la empresa.

Morales (2017) afirma que:

En las últimas décadas existe una importante cantidad de casos de empresas que de un día a otro quiebran, cuando esos problemas económico financiero podrían haberse detectado con anticipación con un buen manejo de la información como por ejemplo con el uso de los Informes Prospectivos. (p128)

Si bien la información prospectiva es utilizada por la gran mayoría de las empresas, su preparación es una herramienta para la toma eficiente de decisiones, tanto de inversión, de financiamiento como de distribución de dividendos, minimizando el desvío de objetivos.

Por ejemplo, puede ser útil para:

- Evaluar la capacidad de pago que se obtiene por la empresa mediante los financiamientos.
- Evaluar los flujos de fondos.
- Anticipar la necesidad de fondos.
- Anticiparse en decisiones fiscales.

Los principales informes prospectivos son los siguientes:

- Estado de Situación Financiera Proyectado
- Estado de Resultados Proyectado
- Flujos Futuros de Fondos

2.3.3. Presupuestos

Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para proyectar en cierto periodo los objetivos expresados en términos monetario. En otras palabras, hacer un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que quieres hacer en el futuro y expresarlo en dinero.

Un presupuesto es un documento donde se cuantifican pronósticos o provisiones para un periodo de tiempo determinado.

En el caso del presupuesto de una empresa, en este se cuantifican pronósticos o provisiones de diferentes elementos de esta, tales como las ventas, las compras, la producción, los gastos administrativos, y los gastos de ventas.

Se suele pensar que los presupuestos de una empresa solamente cuantifican pronósticos o provisiones de los elementos relacionados con los ingresos y egresos de esta, pero lo cierto es que cuantifican pronósticos o provisiones de todo elemento que se pueda cuantificar.

Por ejemplo, además de los presupuestos de ventas y de compras, en una empresa también se encuentran presupuestos de los productos que se van a fabricar, y de los materiales que se van a requerir para fabricar estos.

Los presupuestos de una empresa suelen ser elaborados por los gerentes de las diferentes áreas o departamentos de esta en coordinación con las demás áreas o departamentos, y tomando en cuenta los objetivos, estrategias y valores de la empresa, y las directrices de la alta dirección en caso de que las hubiera.

Asimismo, los presupuestos de una empresa suelen ser elaborados a finales del año para el plazo de un año (para el año entrante) y ser documentos flexibles que se revisan (y corrigen de ser necesario) mensual o trimestralmente. (Komiya, 2019)

Utilidad de un presupuesto

Los presupuestos son una herramienta de gestión fundamental para toda empresa ya que permiten planificar, coordinar, controlar y evaluar las diferentes operaciones, recursos y actividades de esta. (K, 2019)

Planeación

Los presupuestos permiten planificar operaciones, recursos y actividades, por tanto, ayudara a poder anticiparnos a los hechos económicos de la empresa.

Por ejemplo, hacer un presupuesto con las ventas que se proyectan obtener (presupuesto de ventas), permite planificar la compra de los productos a vender y el dinero que se necesitara para comprar. (K, 2019)

Coordinación

Los presupuestos se utilizan como guía para coordinar operaciones, recursos y actividades, por tanto, armonizara e integrara todas las áreas o departamentos de la empresa.

Por ejemplo, al coordinar con el área de ventas se conocerá cuáles son sus metas durante el año y con el departamento de compras, se coordinará el área de marketing para conocer que promociones proyectará para los clientes. (K, 2019)

Control y evaluación

Finalmente, los presupuestos sirven como instrumento de control y evaluación ya que permiten comparar los resultados obtenidos con los presupuestados.

Por ejemplo, permiten conocer en qué áreas han existido desviaciones o variaciones (diferencias entre los resultados obtenidos y los presupuestados), por tanto, en qué áreas habrá que tomar medidas correctivas. . (Komiya, 2019)

Función de los presupuestos

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

De manera tal la gerencia espera que la función presupuestal proporcione:

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

Importancia de los presupuestos.

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 cuando mayor sea la incertidumbre mayor serán los riesgos por asumir. (Burbano A. J., 2006)

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 empresa, además de:

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como un mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guía 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.

- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesorías 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.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel.

Ventajas de los presupuestos

- Establecimiento de los objetivos por la gerencia.
- Participación de las diferentes gerencias en los objetivos.
- Maximización de los diferentes insumos.
- Se mantiene un archivo de datos históricos.
- Creación de planes operativos y presupuestarios.
- Apoya en la planificación, organización, dirección y control.
- Contribuye a la elaboración de los estados financieros proyectados.
- Establecer el presupuesto como unidad de medida con respecto a lo que se está logrando.

Desventajas de los presupuestos

- La integración de las diferentes personas involucradas en la preparación del presupuesto orientado al logro de los objetivos.
- Están basados en estimaciones.

- Crear en las personas encargadas de ejecutar el presupuesto la responsabilidad de seguirlo y proporcionar la información oportuna para que los tomadores de decisiones en determinados casos tomar las acciones correctiva.
- Al basarse en proyecciones y estimaciones, corremos el riesgo de confiar en unos datos que posiblemente no sean correctos.

Control de los presupuestos

Los controles presupuestarios sirven para comprobar los objetivos fijados en los presupuestos se han cumplido correctamente. En caso de no ser así, hay que modificar e implementar medidas correctoras sobre la marcha de los presupuestos.

El control se define como los pasos específicos emprendidos por la gerencia de la empresa para asegurar el logro de los objetivos de la organización y el uso efectivo y eficiente de sus recursos. La efectividad mide si se logró o no un objetivo. Por ejemplo, si se presupuestaba producir 1000 unidades y, en efecto, se logró este propósito, entonces el supervisor de producción fue efectivo. La eficiencia mide que tan bien se alcanzó determinado objetivo. Por ejemplo, si se espera que las 1000 unidades demandaran un presupuesto total de \$10,000.00 y en realidad hubo un costo total de \$10,900.00 entonces el trabajo del supervisor de producción fue ineficiente. (Polimeni, 1994)

El control implica hacer una comparación continua del desempeño real con los programas o presupuestos preparados durante la función de planeación. Los presupuestos representan estándares de desempeño mediante la confrontación con los resultados reales, la gerencia puede juzgar la efectividad y la eficiencia de las operaciones, y la rentabilidad de los diversos productos.

La diferencia entre costo presupuestado y costo real requieren acción por parte de la gerencia. Esta debe identificar la fuente del problema. ¿Se trata de trabajadores incompetente o de mano de obra subvaluada?, ¿de incremento en los precios de las materias primas o de mucho material desperdiciado? Estas son solo algunas de las preguntas que la gerencia debe responder con el fin de lograr y mantener una rentabilidad. El éxito en planear en forma efectiva y controlar las operaciones.

Inherente a las funciones de planeación y de control de la gerencia se encuentra la comunicación de la información presupuestal por parte de la gerencia de alto nivel hacia los gerentes de nivel medio y bajo (como parte del proceso de planeación) y la comunicación de la información sobre la evaluación del desempeño por parte de los gerentes de los niveles medio y bajo a la gerencia de alto nivel mediante una retroalimentación directa (como parte del proceso de control). Además, los gerentes de los niveles medio y bajo reciben retroalimentación indirecta sobre su desempeño a medida que implementan planes y comienzan a acumular costos reales.

La gerencia debe trabajar dentro de las restricciones impuestas por el tamaño de la planta, los productos manufacturados, las habilidades y la instrucción de sus trabajadores y la naturaleza de las industrias. Podría desarrollarse una cantidad inmensa de planes detallados, teóricamente perfectos, pero muchos son inútiles a no ser que su implementación sea práctica y posible dentro de las limitaciones existentes.

Un elemento adicional que resulta crucial para la planeación y el control exitoso es un concepto de las ciencias del comportamiento; congruencia de metas, que se define como las metas personales de un gerente en particular coinciden con las metas globales de la organización. Es decir, aunque la gerencia de alto nivel fije las metas de toda la empresa, los

gerentes de nivel medio y bajo establecen sus propias metas. Si las metas globales de la organización y las personales del gerente en particular coinciden (es decir, congruencia de metas) las acciones emprendidas por los gerentes de niveles medio y bajo serán las mejores para sus intereses personales, así como para la empresa. En resumen, la planeación es la formulación de objetivos y los medios para alcanzar estos propósitos; el control es el proceso de revisión, evaluación y elaboración de informes que verifica si se lograron o no los objetivos.

Utilidades del control presupuestario

- La posibilidad y oportunidad comparar, de forma total en un ejercicio o por periodos, los datos reales de ejecución con los objetivos planteados inicialmente.
- Flexibilidad en la toma de decisiones, derivadas de la marcha de las actividades, de modo que es posible alternar las previsiones y cambiar tareas y partidas en función del estado presupuesto.
- Control y efectividad de las medidas adoptadas durante el presupuesto, así como cuantificar las posibles diferencias.

El control presupuestario es de vital importancia para cualquier organismo. Ya que nos sirve como seguimiento y análisis de las posibles desviaciones en la planificación del ejercicio, y, además, supone la actualización continua de la planificación y reorganización de las cuentas y sostenibilidad financiera de cualquier centro.

Métodos o técnicas para proyectar presupuestos

La proyección es una técnica de análisis del entorno, anticiparse cuál será la situación a la que se enfrentará la empresa en el futuro.

La técnica más elemental de la proyección es la observación de los sucesos que se producen a partir de los cuales se establecen tendencias.

La proyección puede ser de dos clases: **la previsión y la prospectiva**. La primera consiste en la proyección de una situación pasada de acuerdo con determinadas hipótesis de extrapolación de tendencias. La segunda consiste en una proyección basada en base a diferentes posibilidades o factores, planeándose la existencia de diversos escenarios. (Kluwer, s.f.)

Existen muchos métodos para calcular el pronóstico de ventas; entre algunos son: (SoloContabilidad, s.f.)

- **Método estadístico y matemático.**
 - Mínimos cuadrados.
 - Logarítmicos.
- **Métodos de criterios personales.**
 - Personal de ventas y comercialización.
 - Departamento de comercialización.
 - Consultores externos.
- **Método aritmético.**
 - Incremento porcentual.
 - Incremento absoluto.

- Promedio móvil.

A continuación, se analizan algunos de los antes mencionados.

Métodos de mínimos cuadrados: Es un método que sirve para proyectar las ventas de futuros periodos con base a ventas de gestiones pasadas.

Como cualquier otro, el método de mínimos cuadrados debe ser ajustado en caso de que existan factores que cambien las condiciones y situaciones, tanto económicas, políticas, de mercado, capacidad, tanto externas como internas.

Criterio del personal de ventas: Participación de niveles inferiores de la organización.

El procedimiento es el siguiente:

1. La oficina central de ventas suministra a los jefes de los distintos distritos
 - a. Estadísticas de ventas de gestiones anteriores.
 - b. descripción de políticas de ventas a seguir.
 - c. Capacidad instalada de la empresa.
2. El personal de ventas confecciona un pronóstico de las futuras ventas del territorio donde activa.
3. Los pronósticos presentados por el personal de ventas son tabulados, revisados y evaluados por el gerente de comercialización.
4. Las ventas estimadas se presentan al comité de presupuestos.
5. Se evalúa la factibilidad de atender las ventas estimadas.
6. El plan de ventas es distribuido a los distintos departamentos.

Criterio de la gerencia de comercialización

En este método, cuenta solo la opinión y criterio del gerente de comercialización, previo estudio de:

- Estadística de ventas de gestiones anteriores.
- Políticas de ventas a seguir.
- Capacidad de la empresa para atender las ventas pronosticadas.

Método del incremento porcentual.

Este método consiste en:

1. Determinar el porcentaje de variaciones de los distintos periodos con respecto al anterior.
2. Determinar el promedio de las variaciones.

Método del incremento absoluto.

Este método consiste en tomar el promedio de las variaciones absolutas a cuyo resultado se adiciona la última ejecución.

2.3.4. Tipos de presupuestos en una empresa

Los presupuestos de una empresa se pueden clasificar según diversos criterios, tales como su flexibilidad o el periodo de tiempo que abarcan; sin embargo, se clasifican principalmente según su campo de aplicación:

Presupuesto operativo

También conocido como estado de resultados proyectado muestra los ingresos y gastos que la empresa espera tener para un periodo de tiempo determinado.

A diferencia del presupuesto de efectivo, el presupuesto operativo muestra los ingresos y gastos de la empresa en el momento en que se producirán, independientemente del momento en que se harán efectivos los cobros o los pagos.

Para elaborar el presupuesto operativo se necesita el presupuesto de ventas y todos los demás presupuestos de la empresa que muestren ingresos o gastos.

Presupuesto maestro

Para un mejor uso de los presupuestos de una empresa y poder apreciar mejor la relación que tienen entre sí, estos se suelen presentar en conjunto en lo que se conoce como el presupuesto maestro o sistema presupuestal. (CARDENAS Y NAPOLES, 2002)

El presupuesto maestro empieza siempre con el presupuesto de ventas, que es el presupuesto base a partir del cual se elaboran todos los demás presupuestos.

Luego suele continuar con el presupuesto de cobros, el de producción (en el caso de una empresa productora) o el de compras (en el caso de una empresa comercializadora o de

servicios), el de requerimiento de materia prima (en el caso de una empresa productora), el de pagos, el de gastos, y el del pago de la deuda.

Y luego suele culminar con el presupuesto de efectivo (flujo de caja proyectado), el presupuesto operativo (estado de resultados proyectado), y el presupuesto del balance (balance proyectado).

A continuación, los principales tipos de presupuestos que existen en una empresa según su campo de aplicación:

- **Presupuesto de ventas**

Muestra el pronóstico de ventas de una empresa en términos monetarios para un periodo de tiempo determinado.

Es el principal presupuesto de una empresa ya que es a partir de este que se elaboran todos los demás presupuestos. (Giner Gemma, 2020)

Para hacer el presupuesto de ventas se necesita el pronóstico de las ventas (las ventas que se esperan tener para un periodo de tiempo determinado), y el precio de venta del producto o de los productos. (Komiya, 2019)

- **Presupuesto de cobros**

El presupuesto de cobros (o presupuesto de cuentas por cobrar) muestra el importe de los cobros (producto de las ventas) que se van a realizar para un periodo de tiempo determinado.

En un pequeño negocio los cobros suelen realizarse al momento de la venta del producto o la prestación del servicio; pero en las medianas o grandes empresas los cobros no siempre se realizan al momento de la venta, sino que también se realizan, por ejemplo, a 30 o a 60 días.

Para hacer el presupuesto de cobros se necesita el presupuesto de ventas y la política de cobros de la empresa. (Komiya, 2019)

- **Presupuesto de compras**

Muestra el importe de las compras de productos o mercadería que se van a realizar para un periodo de tiempo determinado.

Para hacer el presupuesto de compras se necesita la planificación de las compras de la empresa, y el precio de compra de los productos o la mercadería. (CARDENAS Y NAPOLES, 2002)

- **Presupuesto de pagos**

Tal como en el caso del presupuesto de cobros, en una empresa los pagos por las compras realizadas no siempre se realizan al contado, sino que también se realizan, por ejemplo, a 30 o 60 días.

El presupuesto de pagos (o presupuesto de cuentas por pagar) muestra el importe de los pagos (producto de las compras) que se van a realizar para un periodo de tiempo determinado.

Para hacer el presupuesto de pagos se necesita el presupuesto de compras y la política de cobros del proveedor o de los proveedores de la empresa.

- **Presupuesto de gastos administrativos**

Los gastos administrativos son los gastos de la empresa relacionados con las actividades de gestión, tales como los gastos laborales de los gerentes y administradores, los alquileres, los materiales y útiles de oficina, los seguros, los servicios básicos, etc.

El presupuesto de gastos administrativos muestra el importe de los gastos administrativos que la empresa espera tener para un periodo de tiempo determinado.

Para hacer el presupuesto de gastos administrativos se necesita el pronóstico de los gastos administrativos de la empresa. (CARDENAS Y NAPOLES, 2002)

- **Presupuesto de gastos de ventas**

Los gastos de ventas son los gastos de la empresa relacionados con las actividades de comercialización de los productos, tales como los gastos laborales de los vendedores, la promoción y la publicidad, los empaques, el transporte, el almacenamiento, etc.

El presupuesto de gastos de ventas muestra el importe de los gastos de ventas que la empresa espera tener para un periodo de tiempo determinado. Para hacer el presupuesto de gastos de ventas se necesita el pronóstico de los gastos de ventas de la empresa.

- **Presupuesto de efectivo**

El presupuesto de efectivo (también conocido como flujo de caja proyectado) muestra los ingresos y egresos de efectivo que la empresa espera tener para un periodo de tiempo determinado.

A diferencia del presupuesto operativo (el cual se verá a continuación), el presupuesto de efectivo muestra el dinero que realmente ingresará o saldrá de la empresa, independientemente del momento en que se realizarán las ventas o las compras.

Para elaborar el presupuesto de efectivo se necesita todos los demás presupuestos de la empresa que muestren ingresos o egresos de efectivo.

Estructura del presupuesto de efectivo

Entrada

(-) Salidas

(=) Flujo neto del periodo.

(+) Saldos iniciales de caja.

=Saldo Final

Proceso de elaboración del presupuesto de efectivo

- Se debe de determinar los principales rubros que están directamente relacionados con las entradas y salidas de efectivo.
- Identificar y preparar las bases bajo las cuales se realizarán las proyecciones.
- Establecer las variaciones para cada una de las cuentas a analizar.
- Posteriormente proceder a elaborar el presupuesto de efectivo.

Información para la elaboración del presupuesto de efectivo.

Se cuenta con la información financiera de la entidad que está compuesta por el balance general y el Estado de pérdidas y ganancias del año anterior que es el que se tomara de base para las proyecciones del año 2021.

Para ello se analizaron los rubros que están relacionados directamente con los ingresos y gastos, ingresos por servicios y los gastos directos e indirectos.

Preparación de las proyecciones, aquí se considerará las cuentas que generan entradas y salidas de efectivo.

Presupuesto de flujo de caja

El presupuesto de flujo de caja le informa a la empresa con cuánto dinero podrá contar en un determinado periodo.

Este tipo de presupuesto proyectara como, cuanto y cuando entrara el dinero con el que la empresa llevara a cabo las estrategias que han sido trazadas.

Dicho de una manera más sencilla, el presupuesto de flujo de caja será el responsable de informarte si tu empresa tiene recursos suficientes para continuar funcionando. Parece trágico, pero la realidad es que un negocio solo va a crecer cuando el punto de equilibrio multiproducto es igual a cero y garantiza que los gastos fijos y variables estén cubiertos.

Para hacer un presupuesto de flujo de caja se deben tener en cuenta los siguientes indicadores.

- Flujo de entradas: son todos los ingresos que la empresa tiene previstos.

- Flujo de salidas: se refiere a todos los gastos previstos por la organización.
- Flujo de efectivo neto: se trata de la diferencia ya sea positiva o negativa que existe entre el flujo de entradas y el flujo de salida. Este indicador te dará una noción real del estado de tu negocio.
- Efectivo final: este indicador se refiere a la suma del efectivo inicial más el flujo de efectivo neto del periodo que comprende el presupuesto.
- Saldo de efectivo excedente; refleja la cantidad de efectivo con el que cuenta la empresa para llevar a cabo las estrategias que han sido trazadas.

Una vez realizado el presupuesto de flujo de caja podrás conocer las cifras finales para saber cómo gestionar los recursos económicos con los que cuenta la empresa.

Si el resultado es positivo podrás seguir adelante con las estrategias que han sido trazadas, pero si notas que estas en déficit de efectivo deberás replantear los objetivos y utilizar el dinero de manera productiva para que tu empresa continúe funcionando.

Presupuesto de Tesorería

Cuando hablamos de presupuesto de tesorería nos referimos a uno de los más importantes para el crecimiento económico de las empresas; pues es aquel que permite controlar y prever el dinero disponible de la empresa.

Este modelo tiene como objetivos principales;

- Identificar los flujos de entradas y salidas del efectivo.
- Analizar y reconocer posibles desequilibrios financieros.
- Reparar el terreno para posibles dificultades definiendo acciones que permitan corregir los déficits.

El presupuesto de tesorería se compone de algunos elementos que permiten realizar la previsión financiera durante un ejercicio económico;

- Saldo inicial; cantidad de dinero líquido con el que una organización cuenta al inicio del ejercicio o un determinado periodo.
- Actividades de explotación: se refiere al flujo de ingresos y gastos que tiene la empresa para llevar a cabo su actividad productiva principal. Aquí se incluye algunos valores importantes como los pagos por compras, salarios, gastos en publicidad y marketing, cobros por ventas, pagos del alquiler y servicios, entre otros.
- Operación de capital: cuando hablamos de este tipo de elementos dentro del presupuesto de tesorería nos referimos a los cobros y pagos derivados de las inversiones y la financiación que recibe la empresa. Esto incluye las ampliaciones de capital, el pago de préstamos o cualquier tipo de inversiones, por ejemplo;
- Operaciones del circulante: incluye el pago de las cuentas de los préstamos, el pago de los intereses de las deudas y el pago de impuestos, entre otros.

El presupuesto de tesorería sirve como una guía para saber en qué periodos habrá menos dinero y liquidez, lo que permite que se adopten medidas para hacer frente a los pagos como, por ejemplo, solicitar préstamos.

Presupuesto de marketing

Todas las empresas necesitan promocionarse en el mercado para conquistar nuevos clientes y ampliar sus horizontes, Con el presupuesto de marketing, las organizaciones

destinan una cierta cantidad de dinero para crear estrategias de comunicación y de exposición de la marca.

Dentro del presupuesto de marketing debe estar contemplado el dinero destinado para la organización de eventos, publicidad en sitios web, publicidad en medios tradicionales, redes sociales, agencias, entre otros.

Realizar este tipo de presupuesto es importante para obtener datos exactos del dinero invertido en el sector de comunicación y marketing para trazar estrategias que se adapten a la realidad económica de la empresa. (blog/tipos-presupuesto)

Presupuesto de producción.

El presupuesto de producción es una de las bases para trazar los objetivos y las metas de tu empresa. En este modelo se estima cuanto debe producirse en relación a lo que se ha definido en el presupuesto de ventas, para que la organización tenga completa noción de los que se fabrica.

Generalmente, los datos históricos de ingresos se toman como referencia para realizar un plan de producción que permita conocer la cantidad de insumos y recursos que serán utilizados para generar ganancias para la empresa.

El producto mínimo viable es uno de los recursos claves que las empresas pueden poner en marcha para probar el éxito de una idea en el mercado. En caso de que la respuesta del público objetivo sea positiva se podrá sumar al presupuesto operacional para calcular el coste destinado a las ventas.

Manejan este tipo de presupuestos los miembros de la empresa que tengan acceso a datos sensibles como costes de mano de obra y materia primas. Este modelo sirve como base para realizar el presupuesto operacional.

Métodos principales de costeo

- **Absorción:** Todos los costos de fabricación variables o fijos son parte del costo de producción y deben incluirse en el cálculo de los costos unitarios del producto, la producción no puede realizar sin incurrir en costos indirectos de fabricación fijos. Se excluyen los aplicables a los gastos de ventas, generales y administrativos. (Polimeni, 1994)
- **Variable:** Es donde se utiliza información relacionada con los costos variables directos e indirectos, es decir, aquellos costos que varían en función del volumen de actividad, los costos fijos se consideran gastos del ejercicio y se llevan a la cuenta de resultado.
- **Costo basado en actividades (CBA):** Es un modelo que permite la asignación y distribución de los diferentes costes indirectos, de acuerdo con las actividades realizadas. (ABCM, 2018)
- **Estándar:** Los costos asociados a los productos se basan en cantidades estándares o predeterminadas, representan los costos de un producto y se establecen antes del inicio de la producción. (ABCM, 2018)
- **Costeo por órdenes de trabajo:** Es el más apropiado cuando los productos manufacturados difieren en cuanto a los requerimientos de materiales y conversión, cada producto se fabrica de acuerdo con las especificaciones del cliente y el precio cotizado se asocia al costo estimado. (Polimeni, , Fabozzi, & Adelberg, 1997).
- **Costeo por procesos:** Es un sistema de acumulación de costos de producción por departamento o centro de costos, cuando dos o más procesos se ejecutan en un

departamento, puede ser conveniente dividir la unidad departamental en centro de costos. (Polimeni, , Fabozzi, & Adelberg, 1997)

2.4. LEGISLACION APLICABLE (BASE LEGAL)

En el país existe una diversidad de leyes aplicables al sector comercial entre las cuales están las siguientes:

Aspectos del Código de Comercio

Regula a los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles, tanto a los comerciantes individuales como a las sociedades.

Se entenderá que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público, entre las disposiciones generales que establece este código esta la obligación de matricular la empresa y registrar los locales que se poseen, llevar contabilidad conforme a los requisitos legales que establece este código, depositar anualmente en el registro de comercio los estados financieros acompañados del dictamen del auditor con sus respectivos anexos.

A continuación, se detallan los artículos.

Art. No 1 Las actividades de comercio se rigen por las disposiciones contenidas en el Código de Comercio y en las demás leyes mercantiles.

Art. No 41 Obligaciones del comerciante individual y social, entre ellas matricula de su empresa, llevar contabilidad formal, depositar anualmente en el Registro de Comercio los estados financieros entre otros.

Ley de Registro de Comercio

El registro de comercio es una dependencia del centro nacional de registro, aquí se inscriben las matrículas de comercio, locales, agencias o sucursales, los actos y contractos mercantiles, también los documentos sujetos por la ley a esta formalidad, así mismo se depositarán los balances generales, estado de resultado y estado de cambios en el patrimonio, junto con el dictamen de auditor.

Aspectos del código tributario

Art. No. 141 Contribuyentes inscritos deberán llevar los libros o registros de compras y de ventas para el control del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.

Art. 142 -143 Sujetos pasivos cuyas operaciones consisten en transferencias de bienes muebles corporales están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen clara y verazmente su real movimiento, su valuación, resultado de operaciones, el valor efectivo actual de los bienes inventariados.

Los métodos de evaluación de inventario que señala este código:

- Costo de adquisición
- Costo según última compra
- Costo promedio por aligación directa
- Costo promedio
- Primeras entradas primeras salidas.

Aspecto de la ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios

Art.14 La importación è internación definitiva al país es causal del hecho generador.

Art.15 El impuesto será causado en el momento en el que se emita el documento que haga constar la operación, cuando se realice el pago, o cuando se dé por terminada la prestación de servicio; el que ocurra primero.

Aspectos de la Ley de Impuesto Sobre la Renta

Art. No 1 El pago del referido impuesto ocurre cuando en el periodo se obtienen rentas por sujetos pasivos.

Art. No 2, b) Renta obtenida es la utilidad percibida o devengada, proveniente de la actividad empresarial, sea esta comercial, agrícola, industrial, de servicio u otra naturaleza.

Aspectos del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)

Capítulo 44 La importación de madera tiene un DAI de 0 % sobre el valor FOB, y el código que corresponde a estos productos está comprendido en el Capítulo 44, en la partida 4401.30.00 “Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera”.

Código de trabajo

El objeto principal de este código es armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se fundamenta en principios que ayuden al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Se establece la obligación del patrono de otorgar al trabajador el respectivo contrato de trabajo donde se estipulará horarios de trabajo, sueldo y puesto a ocupar entre otros.

Ley de Prevención de Riesgos en Lugares de Trabajo

Art.8 Será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de su empresa, de acuerdo a su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa.

Título III, capítulo I, Art. 20 Todo lugar de trabajo debe reunir condiciones estructurales que ofrezcan garantías de seguridad e higiene ocupacional frente a riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, según la naturaleza de las labores que se desarrollen dentro de las mismas; conforme a lo establecido en la presente ley y sus reglamentos, en lo referente a sus equipos e instalaciones en general principalmente pasillos, paredes, techos, asientos, comedores, dormitorios, servicios sanitarios, instalaciones eléctricas, protecciones de maquinaria, aparatos de izar, entre otros.

Art. 30 Los empleadores tienen la obligación de proporcionar a los trabajadores, las condiciones ergonómicas que correspondan a cada puesto de trabajo, tomando en consideración la naturaleza de las labores, a fin de que éstas se realicen de tal forma que ninguna tarea les exija la adopción de posturas forzadas que puedan afectar su salud.

Art. 36 Todo lugar de trabajo debe contar con un sistema de señalización de seguridad que sea visible y de comprensión general. Asimismo, deberán tener las facilidades para la evacuación de las personas en caso de emergencia, tales como salidas alternas en proporción

al número de trabajadores, pasillos suficientemente amplios y libres de obstáculos, áreas bien señalizadas entre otras.

Capítulo II, Art.38, inciso 2. Es obligación del empleador proveer a cada trabajador su equipo de protección personal, ropa de trabajo, herramientas especiales y medios técnicos de protección colectiva necesarios conforme a la labor que realice y a las condiciones físicas y fisiológicas de quien las utilice, así como, velar por el buen uso y mantenimiento de éste; el cumplimiento de esta disposición en ningún caso implicará carga financiera al trabajador o trabajadora.

Art. 39 Cuando se utilice maquinaria o equipo de trabajo que implique un riesgo para sus operarios, deberá capacitarse previamente al trabajador o trabajadora. Además, será obligación del empleador proveer el equipo de protección personal adecuado para la maquinaria o equipo de que se trate y deberán crearse procedimientos de trabajo que ayuden a prevenir riesgos.

Ley General Tributaria Municipal

Según el Art 3, son tributos municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, entre estos están los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales municipales. Las empresas están obligadas a presentar anualmente una declaración donde se especifique los resultados del cierre contable, en base a los activos y al giro que se posee habrá que cancelar un impuesto en la alcaldía del distrito correspondiente.

2.5. NORMATIVA TECNICA APLICABLE

La normativa técnica contiene diversas secciones aplicables al sector industrial entre ellas se mencionan las siguientes:

Norma Internacional de Información Financiera para la Pequeña y Mediana Empresa (NIIF para PYMES)

Sección 1 Pequeñas y medianas entidades. P.1.2 Definición de pequeñas y medianas entidades.

Sección 2, Conceptos y principios generales. P.2.2 El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad y su utilidad para la toma de decisiones es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo.

Sección 3, Presentación de estados financieros P.3.3 En las notas se debe hacer una declaración explícita y sin reservas del cumplimiento de NIIF para PYMES.

Sección 4 Estado de situación financiera P.4.2. Partidas que como mínimo debe presentar un estado de situación financiera.

- a) efectivo y equivalentes al efectivo;
- b) deudores comerciales y otras cuentas por cobrar;
- c) activos financieros [excluyendo los importes mostrados en (a), (b), (j) y(k);
- d) inventarios;
- e) propiedades, planta y equipo; propiedades de inversión registradas al costo menos la depreciación y el deterioro del valor acumulados;

- f) propiedades de inversión registradas al valor razonable con cambios en resultados;
- g) activos intangibles;
- h) activos biológicos registrados al costo menos la depreciación acumulada y el deterioro del valor;
- i) activos biológicos registrados al valor razonable con cambios en resultados;
- j) inversiones en asociadas;
- k) inversiones en entidades controladas de forma conjunta;
- l) acreedores comerciales y otras cuentas por pagar;
- m) pasivos financieros [excluyendo los importes mostrados en (l) y (p)];
- n) pasivos y activos por impuestos corrientes;
- o) pasivos por impuestos diferidos y activos por impuestos diferidos (éstos siempre se clasificarán como no corrientes);
- p) provisiones;
- q) participaciones no controladoras, presentadas dentro del patrimonio de forma separada al patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora; y
- r) patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora.

Sección 5, Estado del resultado integral y Estado de resultados. P.5.2

Una entidad presentara su resultado integral total para un periodo:

- a) es un único estado del resultado integral, en cuyo caso el estado del resultado integral presentara todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en el periodo; o
- b) en dos estados un estado de resultados y un estado del resultado integral, en cuyo caso el estado de resultados presentara todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en

el periodo excepto las que estén reconocidas en el resultado integral total fuera del resultado tal y como permite o requiere esta NIIF.

Sección 6, Estado de cambios en el Patrimonio y estado de resultado y ganancias acumuladas.

Establece la información a presentar en el Estado de cambios en el patrimonio, el objeto del estado de resultado y ganancias acumuladas, así como la información a presentar en el estado de resultado y ganancias acumuladas.

Sección 7, Estado de Flujo de Efectivo. P.7.3 Una entidad presentara un estado de flujo de efectivo que muestre los flujos de efectivo habidos durante el periodo sobre el que se informa, clasificados por actividades de operación, inversión y financiamiento.

Sección 8, Notas a los Estados Financieros. P. 8.3. Una entidad presentará las notas, en la medida en que sea practicable, de una forma sistemática. Una entidad hará referencia para cada partida de los estados financieros a cualquier información en las notas con la que esté relacionada.

Sección 10, Políticas contables, estimaciones y errores. Proporciona una guía para la selección y aplicación de las políticas contables que se usan en la preparación de estados financieros, también abarca los cambios en las estimaciones contables y correcciones de errores de periodos anteriores.

Sección 11, Instrumentos financieros básicos. Se aplica a los instrumentos financieros básicos y es relevante para todas las entidades. Entre ejemplos de los instrumentos financieros básicos están: efectivo, depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo. Cuando la

entidad es la depositante, cuentas bancarias, obligaciones negociables, facturas comerciales, pagares, préstamos por cobrar y por pagar.

Sección 12, Otros temas relacionados con los instrumentos financieros. Otros instrumentos financieros básicos y transacciones más complejas. Así como la medición inicial, medición posterior y su valor razonable, también la baja en cuentas de un activo o un pasivo financieros.

Sección 13, Inventarios. P.13.1, P13.4, P. 13.18 Principios para el reconocimiento y medición de los inventarios:

- Mantenidos para la venta.
- En proceso de producción.
- En forma de materiales para ser consumidos en el proceso de producción.
- Prestación de servicios.

Métodos de valuación de inventario:

- Costo promedio ponderado

Sistemas de control de inventario:

- Por órdenes de producción
- Por procesos

Sección 17, propiedad planta y equipo. P.17.2. Aplica a la contabilidad de la propiedad, planta y equipo que:

- Es mantenida para el uso en la producción.

- Es mantenida para el suministro de bienes o servicios.
- Es tenida para arrendarla a terceros.
- Es tenida con propósitos administrativos;
- Se espera sea usada durante más de un período

Medición:

El párrafo 17:9 determina que el reconocimiento inicial de las propiedades, planta y equipo se hará al costo. Luego, su medición posterior al reconocimiento inicial según el párrafo 17:15, se estimará al costo menos la depreciación acumulada y cualesquiera pérdidas por deterioro del valor.

Métodos de depreciación:

La entidad seleccionara el método de depreciación que refleje el patrón con respecto al cual se espera consumir los beneficios económicos futuros, según el párrafo 17:22.

Los métodos posibles de depreciación incluyen el método lineal, el método de depreciación decreciente y los métodos basados en el uso, como por ejemplo el método de las unidades de producción.

Sección 18, Activos intangibles distintos de la plusvalía.

Se reconoce un activo intangible como activo si es probable que los beneficios económicos futuros esperados que se han atribuidos al activo fluyan a la entidad, y cuando el costo o el valor del activo puede ser medido con fiabilidad y el activo no es el resultado del desembolso incurrido internamente en un elemento intangible.

Según el párrafo 18:2, un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física.

Medición En concordancia al párrafo 18:9, la entidad medirá inicialmente un activo intangible al costo. La medición posterior al reconocimiento inicial se estimará al costo menos la amortización acumulada y cualesquiera perdidas por deterioro de valor.

Método de amortización

Según el párrafo 18:22, la entidad elegirá un método de amortización que refleje el patrón esperado de consumo de los beneficios económicos futuros derivados del activo. Si la entidad no puede determinar ese patrón de forma fiable, utilizara el método lineal de amortización.

Sección 21, Provisiones y contingencias.

Provisiones, es decir pasivos de cuantía o vencimiento incierto, pasivos y activos contingentes. Se reconoce cuando la entidad tenga una obligación en la fecha sobre la que se informa como resultado de un suceso pasado, cuando sea probable que la entidad tenga que desprenderse de recursos económicos y si el importe de la obligación puede ser estimado de forma fiable. Según la sección 21:4 una entidad solo reconocerá una provisión cuando:

- a) La entidad tenga una obligación en la fecha sobre la que se informa como resultado de un suceso pasado.
- b) Que exista mayor posibilidad de que ocurra y que la entidad tenga que desprenderse de recursos para liquidar la obligación.
- c) El importe de la obligación puede ser estimado de forma fiable.

De acuerdo con el párrafo 21.5 se reconocerá la provisión como un pasivo en el estado de situación financiera y el importe como un gasto, a menos que se otra sección requiera que se reconozca como parte del costo de un activo como propiedad, planta y equipos o inventarios.

Contingencias.

Según el párrafo 21.12 un pasivo contingente es una obligación posible pero incierta o una obligación presente que no está reconocida porque no cumple dos condiciones importantes:

1. Que sea probable que la entidad tenga que desprenderse de recursos que componen beneficios económicos, para liquidar la obligación:
2. El importe de la obligación puede ser estimado de forma fiable. En consecuencia, la entidad no reconocerá un pasivo contingente.

Sección 23, Ingresos de actividades ordinarias P.23.10 Se define las condiciones para que una entidad reconozca un ingreso por venta.

Sección 27, Deterioro del valor de los activos. Una pérdida por deterioro se produce cuando el importe en libro de un activo es superior a su importe recuperable, será de aplicación los principios generales del deterioro de los activos distintos de los inventarios, en este caso la entidad reducirá el importe en libros del activo hasta su importe recuperable, será de aplicación los principios generales del deterioro de los activos distintos de los inventarios, en este caso la entidad reducirá el importe recuperable si, y solo si, el importe recuperable es inferior al importe en libros, esa reducción es una pérdida por deterioro de valor.

Sección 28, Beneficios a los empleados comprenden todos los tipos de contraprestaciones que la entidad proporcione a los trabajadores, incluyendo administradores y gerentes, a cambio de sus servicios, excepto los relativos a transacciones con pagos basados en acciones.

Sección 29, Impuestos a las ganancias

Trata la contabilidad del impuesto a las ganancias. Se requiere que una entidad reconozca las consecuencias fiscales actuales y futuras de transacciones y otros sucesos que se hayan reconocidos en los estados financieros. Estos importes fiscales reconocidos comprenden el impuesto corriente y el impuesto diferido, el impuesto corriente es el impuesto por pagar por las ganancias fiscales del periodo corriente o de periodos anteriores, el impuesto diferido es el impuesto por pagar o por recuperar en periodos futuros, generalmente como resultado de la entidad recupera o liquida sus activos y pasivos por su importe en libros actual, y el efecto fiscal de la compensación de pérdidas o créditos fiscales no utilizados hasta el momento procedentes de periodos anteriores.

Sección 32, Hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa.

Los hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa son todos los hechos, favorables o desfavorables, que se han producido entre el final del periodo sobre el que se informa y la fecha de autorización de los estados financieros para su publicación. Incluirán todos los hechos hasta la fecha en que los estados financieros queden autorizados para su publicación, incluso si esos hechos tienen lugar después del anuncio público de los resultados o de otra información financiera específica.

Sección 35, Transición a la NIIF para las PÝMES

Los primeros estados financieros de una entidad conforme a esta NIIF son los primeros estados financieros anuales en los cuales la entidad hace una declaración explícita y sin reservas del cumplimiento con las NIIF para las PYMES.

Negocio en Marcha. (EMPRESA EN FUNCIONAMIENTO NIA 570)

El negocio en marcha es un término contable para una empresa con recursos necesarios para seguir operando sin la amenaza de una liquidación en el futuro previsible, generalmente considerado como al menos dentro de doce meses. Implica para el negocio la declaración de intención de continuar con sus actividades al menos durante el próximo año.
. (lifeder.com, s.f.)

Los contadores utilizan el principio de Negocio en Marcha para decidir qué tipo de informe deberían aparecer en los estados financieros.

Las compañías que son negocio en marcha pueden diferir sus informes de activos a largo plazo hasta el momento apropiado, tal como en un reporte anual, al contrario que las ganancias trimestrales.

Una empresa sigue siendo negocio en marcha cuando la venta de sus activos no afecte su capacidad para continuar operando; por ejemplo, el cierre de una pequeña sucursal que reasigna sus empleados a otros departamentos dentro de la empresa.

Los contadores que ven a una empresa como un negocio en marcha generalmente consideran que la compañía utiliza sabiamente sus activos y no tiene que liquidar nada.

El principio de negocio en marcha permite a la empresa diferir algunos de sus gastos propagados hasta futuros periodos contables.

Los contadores también pueden emplear el principio de negocio en marcha para determinar cómo debe proceder una empresa tanto con su venta de activos como en su reducción de gastos o cambio a otros productos.

Según Normas Internacionales de Auditoria

Las normas de auditoria generalmente aceptadas instruyen a un auditor sobre considerar la capacidad de una empresa de continuar como negocio en marcha.

En general, un auditor examina los estados financieros de una empresa para ver si puede continuar como negocio en marcha durante un año después del momento de la auditoria. (NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORIA, EMPRESAS EN FUNCIONAMIENTO 570)

Cuando una empresa NO es un negocio en marcha.

Se entiende que una empresa es un negocio en marcha en ausencia de información significativa que indique lo contrario.

Pueden aparecer ciertas alertas en los estados financieros de las empresas. Estas alertas indican que una compañía puede no ser negocio en marcha en el futuro. Por ejemplo, el listado de activos a largo plazo normalmente no aparece en los estados financieros trimestrales de la empresa.

Tampoco aparece como un elemento en el balance. Si se incluye el valor de los activos a largo plazo podría estar indicándose que la compañía planea vender estos activos en el futuro cercano.

Entre las condiciones que generan dudas sustanciales sobre un negocio en marcha, están las tendencias negativas en los resultados operativos, pérdidas continuas de un periodo a otro, impago de préstamos, demandas judiciales contra la empresa y denegación de crédito por parte de los proveedores.

También puede indicar que una compañía no es un negocio en marcha por la incapacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a medida que se vayan venciendo, sin una reestructuración sustancial de su deuda o una importante venta de activos.

Bajo la hipótesis de negocio en marcha, se considera que una empresa continua en el negocio en el futuro previsible. La hipótesis de negocio en marcha es una suposición fundamental en la preparación de los estados financieros, a menos que la liquidación de la compañía sea inminente. Según la hipótesis de negocio en marcha, comúnmente se considera que una empresa continua en el negocio en el futuro previsible, sin la intención ni necesidad de una liquidación, de cesar sus negocios o de buscar protección de los acreedores de conformidad con las leyes o reglamentos.

El valor de una empresa que se supone es un negocio en marcha, es mayor que su valor de liquidación. Es decir, un negocio en marcha puede obtener beneficios económicos.

Preparación de los estados financieros

La preparación de los estados financieros bajo esta hipótesis se conoce comúnmente como la base del negocio en marcha. Si la liquidación de una empresa es inminente, los estados financieros se preparan conforme a la base contable de liquidación.

En consecuencia, a menos que sea inapropiada la hipótesis de negocio en marcha en las circunstancias de la empresa, los activos y pasivos se registran sobre la base que la compañía será capaz de realizar sus activos, cancelar sus pasivos y obtener refinanciamiento (si es necesario) en el curso de lo normal del negocio.

CAPITULO III. METODOLGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACION

En el desarrollo de la presente investigación se recurre a la aplicación del método hipotético-deductivo a la empresa MUEBLES POLARIS S.A DE C.V. dedicada a la fabricación y comercialización de muebles de sala y recamaras; lo que se pretende es observar y recabar datos, analizarlos e interpretar y actuar, brindando una alternativa para ayudar a los tomadores de decisiones por medio de la utilización de una herramienta financiera. El enfoque será de forma cualitativo y se estará utilizando la entrevista en nuestra unidad de análisis.

3.2. DELIMITACION ESPACIAL Y TEMPORAL

Espacial o Geográfica

La investigación se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V. ubicadas en Urbanización El Gringo, Colonia Bernal, #8B, San Salvador, El Salvador

Temporal

La investigación se desarrolla a partir de enero 2017 finalizando en el mes de diciembre 2021 esto con la finalidad de poder tener una mejor perspectiva de la evolución de la Empresa.

3.3. SUJETOS Y OBJETIVOS DE ESTUDIO

Unidades de análisis

Las unidades de análisis que se consideró en la investigación es la Empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V. serán las siguientes personas quienes proporcionan la información:

- Gerente general, ya que es el encargado de la orientación y toma de decisiones de todas las otras gerencias para lograr los objetivos.
- Contador general que es el encargado de registrar las operaciones de la empresa, con el propósito de generar información que facilite la toma de decisiones.
- Gerente de ventas es el que determina las estrategias para lograr la venta proyectada y el encargado de dar respuesta a las reclamaciones a los clientes.

Población y marco muestral.

El universo de la investigación ha sido la Empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V. empresa dedicada a la fabricación y comercialización de recamaras y centros de entretenimiento y lograr la continuidad del negocio, la cual está ubicada en Colonia Bernal, Pasaje El Gringo #8B San Salvador.

Variables e indicadores

Variables

- a) Nivel de aceptación de los altos mandos en la administración de la empresa.
- b) Dominio de la herramienta creada para la rentabilidad de la Empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V.

- c) Creación de la herramienta financiera económica que permita tener un mejor conocimiento de la empresa y así tomar decisiones oportunas para cada situación que se presente.

Indicadores

Mayor efectividad operativa por los empleados.

Mejores resultados por la toma de decisiones a nivel gerencial.

3.4. TECNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS

Una de las técnicas que se utilizo es la recolección de datos y esta se refiere al uso de herramientas que el analista desarrolla en los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevista, la encuesta, el cuestionario. La observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. El instrumento de medición que se utilizo es la entrevista según Briones (Briones, 1996) la entrevista es una conversación entre un investigador y una persona que responde una serie de preguntas las cuales están enfocadas a obtener la información necesaria para comprobar la problemática que es el objeto de estudio. Es importante manifestar, que la entrevista puede ser; formal, en las que se obtienen respuestas de manera estructuradas; o informales.

En ese mismo orden de ideas se puede indicar que existen una serie de condiciones, que se cumplen para lograr que una entrevista cumpla sus objetivos. El entrevistado debe tener la información requerida para que pueda contestar la pregunta y tener alguna motivación que lo mueva a responder. En cuanto a la codificación, es importante señalar, que según Briones (ob cit), después que los cuestionarios de entrevista han sido llenados, se

procede a codificar las respuestas cuantitativamente. Para ello, se asigna números iguales a respuestas iguales. En las preguntas cerradas, las opciones de respuestas son precodificados previamente.

3.5. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.

En el procesamiento y análisis de datos, se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos o respuestas que se obtengan, clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En cuanto al análisis se definió las técnicas logísticas o estadísticas que se emplearan para descifrar lo que revelará los datos recolectados.

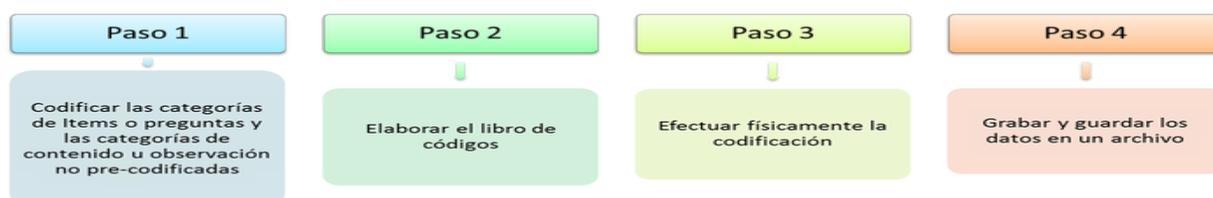
Recolección de datos o respuestas.

Implico elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico,

¿Cómo se preparan los datos o respuestas para analizarlos?

Las respuestas o los datos obtenidos, previamente codificados, se trasladaron a una matriz de datos y se preparan para su análisis.

ILUSTRACIÓN 1: PROCESAMIENTO DE DATOS



Fuente: Proyectos Educativos (Proyectos educativos, s.f.)

1. Codificación es decir qué claves y escalas de valores se van a utilizar para organizar los datos (“Si/No”, “0/1”, de 0 a 3, de 1 a 10, de la “a” a la ‘f, -3 a 3,)

 - los datos numéricos se agrupan en intervalos
 - los datos no numéricos pueden tratarse de forma conceptual
 - codificarse como datos numéricos

2. Clasificación, buscando los vínculos o relaciones según los diferentes criterios que se han establecido de acuerdo con el marco teórico.
3. Tabulación, en tablas de una o dos variables

Obtención de datos estadísticos

- Total, de las respuestas tabuladas
- Parámetros estadísticos de una o dos variables

Realización de las gráficas.

Análisis

Analizar significa descomponer un todo en sus partes constitutivas para un examen más minucioso. Es la etapa de la investigación en la que tienes que realizar inferencias válidas y confiables en el contexto del cual se obtuvo los datos.

ANÁLISIS DE LOS DATOS O RESULTADOS

Encinas (ENCINAS RAMÍREZ, 1987) menciona que los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario “hacerlos hablar”, esto consiste en esencia, el análisis e interpretación de los datos.

Como grupo investigador decidimos realizar entrevistas al personal administrativo-contable de empresa Muebles Polaris S.A. de C.V. la cual proporcionó información donde respalda la necesidad de implementar herramientas financieras como los presupuestos.

Como resultado obtenido de entrevistas con el personal clave de la empresa podemos mencionar los siguientes:

En lo que respecta a la pregunta ¿Quién se encarga de la elaboración de los presupuestos que realizan? Del total de los entrevistados el 67% respondió que los elaboran los gerentes de cada departamento, el 33% el gerente financiero y otros el 0%, con lo que se puede concluir que los responsables de la elaboración son los gerentes de cada departamento. Que, aunque obtuvimos estos resultados, en la practica la empresa no desarrolla presupuestos.

En la Interpretación a la pregunta ¿Cuáles considera como obstáculos para la operatividad y crecimiento de la entidad?, del total de entrevistados respondieron que corresponde el 33.33% a las bajas en ventas/mercado, la calidad de los productos y delincuencia o seguridad, por lo que se concluye que estas tres forman parte del obstáculo de crecimiento en la empresa.

3.7. PRESENTACION DE RESULTADOS

La codificación y tabulación se realizó mediante el uso del equipo de cómputo y del software. La información recopilada en el trabajo de investigación a través de las entrevistas se procesará haciendo uso del paquete utilitario Excel, para elaborar la tabulación, graficas, así como también el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas al personal clave de la empresa los cuales se reflejan en términos absolutos y relativos.

Lo anterior permitió efectuar una tabulación mecanizada para una mejor lectura y comprensión de las respuestas obtenidas de las entrevistas completas por las personas señaladas como importantes o principales para la obtención de la información.

Tabulación y análisis de resultados

El análisis de los datos obtenidos se realizará mediante una relación 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, obteniendo los datos promedios o los que representen mayor frecuencia de la información procesada.

Procesados los datos y ordenadas las preguntas se analizó cada respuesta que dieron los entrevistados, para 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.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SOLUCION

“HERRAMIENTA FINANCIERA PARA TOMA DE DECISIONES EN LA MEJORA DE RENDIMIENTOS DE LA EMPRESA MUEBLES POLARIS, S.A DE C.V. DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.”

4.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO

La empresa Muebles Polaris, S.A de C.V. dedicada a la fabricación y comercialización de recamaras, juegos de salas y centros de entretenimiento desde el año 2007, no posee una herramienta financiera que contribuya a los tomadores de decisiones a tener información fiable y oportuna, que sirva de base en los planes estratégicos para lograr los objetivos.

La empresa no posee un presupuesto ni un plan estratégico de las actividades económicas a realizar, no se programa a los gastos que se pueden enfrentar, ni se realiza un análisis de las decisiones tomadas, por lo tanto, es incierto si se tuvo un impacto positivo o negativo en los objetivos finales.

Durante el transcurso del año, aunque si bien, se presentan estados financieros trimestrales, al no tener un presupuesto proyectado, no hay con que medir los resultados obtenidos, no posee un plan de comercialización que realice un análisis de los productos que no han tenido rotación, a cuáles se les debería de dar publicidad o programar una promoción. A las cadenas de distribución se les brinda un porcentaje de descuento, pero no se realiza el seguimiento si las ventas obtenidas compensan los gastos asumidos para llevar a cabo la promoción.

Cuando se recibe un reclamo por parte del cliente final, la empresa lo resuelve sin indagar cuales son las causas, si se debe a problemas internos o externos, ya sean estos de control de calidad en la fabricación, manejo en el transporte interno y del cliente o en el armado de muebles, tampoco se conoce el impacto económico que la empresa enfrenta por tal circunstancia.

4.2. ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN.



Luego de haber recabado información y analizado la situación de la empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V, se elaboró y se presenta un presupuesto maestro en el cual se plantea

los objetivos empresariales, el que servirá de parámetro cuando se analice los resultados obtenidos producto de las actividades realizadas y de las decisiones tomadas.

4.3. BENEFICIOS Y LIMITANTES

La empresa Muebles Polaris, S.A. de C.V. obtendrá

- Información oportuna y fiable.
- Presupuesto que servirán como guía y punto de comparación de los resultados que se obtienen.
- Poder analizar la información y tener la opción de si los resultados no son los esperados, tomar acciones correctivas.
- El planteamiento de los posibles escenarios a los que la empresa se pueda enfrentar en el transcurso de las actividades.

Limitaciones.

- Que la persona designada a ingresar los datos no lo haga de la forma correcta.
- El tiempo dedicado a la elaboración no sea el requerido y que no se definan que objetivos quieren alcanzar.

4.4. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

LINEAMIENTOS PARA LA REALIZACION DEL PRESUPUESTO MAESTRO

PRESUPUESTOS OPERATIVOS

4.4.1. Generalidades de la Entidad.

Para el desarrollo del caso práctico, se tomaron datos reales de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles en el municipio de San Salvador, y para propósitos de la investigación se denominará **MUEBLES POLARIS S.A. DE C.V.**

Perfil de la Empresa.

Según escritura pública fue constituida el 27 de mayo del año 2007, es una sociedad anónima de capital variable, cumple con todas las leyes requeridas para ser una entidad conforme a las leyes de El Salvador, la actividad principal es la comercialización de muebles de madera como salas de entretenimiento entre otros.

Misión

Promover, representar la industria de muebles para El Salvador, para convertirse en un referente a nivel nacional, para crear ambientes agradables en el hogar; brindando variedad, un excelente servicio, la más alta calidad a un precio justo y a la vez contribuyendo a mejorar la calidad de vida de nuestro personal.

Visión

Ser parte de la decoración y confort de los hogares en El Salvador.

Valores de la entidad

Servicio:

Conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mostrando siempre una actitud que refleje nuestro interés por escucharlos, entenderlos y apoyarlos.

Respeto

Tratar a todas las personas con las cuales tendremos contacto, con el mayor respeto y consideración que todo ser humano merece y desarrollar con ellos una relación basada en la confianza y la colaboración.

Análisis FODA

Realizando un análisis de la entidad se determinó el siguiente diagnóstico.

Ilustración 2: FODA de empresa Polaris S.A. DE C.V.

FORTALEZAS		DEBILIDADES
La empresa esta legamente constituida Experiencia en el mercado. Uso de la tecnología Calidad en el equipo de trabajo.		Planificación estrategica sin presupuesto. No existe planificación financiera. No tiene manual de procedimientos-
OPORTUNIDADES		AMENAZAS
Mercado amplio para poder incursionar Adquisición de tecnología mas actualizada para mejorar el servicio brindado.		Existe informalidad en sector Competencia basada en la fijación de precios extremadamente bajos de otras empresas. Aumento de las empresas que se dedican al mismo rubro.

Fuente: Elaboración propia

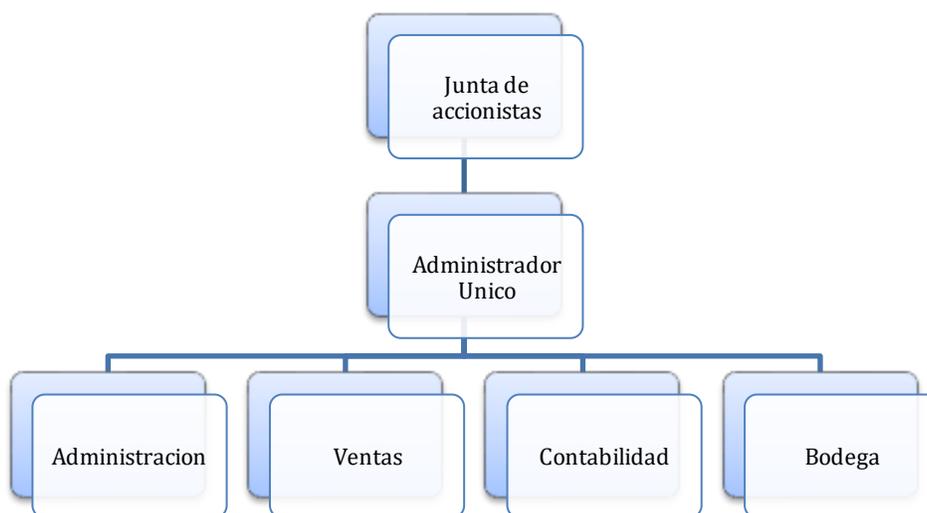
Estructura organizativa.

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa, tomando en cuenta la importancia de los departamentos que contribuyen en el desarrollo oportuno de las actividades programadas.

Por lo consiguiente se detalla la forma jerárquica.

ORGANIGRAMA DE LA SOCIEDAD MUEBLES POLARIS S.A. DE C.V.

ILUSTRACIÓN 3. ORGANIGRAMA DE MUEBLES POLARIS



Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Información Contable.

La empresa MUEBLES POLARIS S.A. DE C.V. proporcionó los estados financieros de los ejercicios contables de los años 2017 hasta el 2020, los cuales se tomaron de base para realizar el respectivo desarrollo y análisis del presupuesto.

Se contó con el balance de situación financiera y el estado de resultado junto con sus respectivos anexos los cuales sirvieron para el desarrollo de los presupuestos.

ILUSTRACIÓN 4. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2017-2020.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.				
Estado de Situación Financiera Al 31 de Diciembre de 2020 y 2017				
(Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América)				
	2020	2019	2018	2017
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE	\$ 433,397.69	\$ 503,135.12	\$ 523,412.89	\$ 873,202.63
Efectivo y Equivalentes	\$ 53,855.99	\$ 9,586.59	\$ 37,045.22	\$ 129,567.54
Cuentas por Cobrar	\$ 221,321.92	\$ 312,811.55	\$ 412,421.65	\$ 678,995.43
Estimación para Cuentas incobrables	\$ 389.50	\$ -1,564.06		
Inventarios	\$ 72,348.00	\$ 78,308.96	\$ 73,946.02	\$ 64,639.66
Estimación por Obsolescencia de Inventario	\$ -1,564.06	\$ -391.54		
Partes Relacionadas por cobrar	\$ -391.54	\$ 16,062.49		
Pagos Anticipados	\$ 87,437.88	\$ 88,321.13		
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 22,197.87	\$ 10,526.74	\$ 15,943.32	\$ 21,136.96
Propiedades, Planta y Equipo	\$ 47,467.57	\$ 45,201.27	\$ 46,714.82	\$ 46,736.15
Depreciación Acumulada	\$ -30,886.64	\$ -35,261.21	-\$ 30,771.50	-\$ 25,599.19
Cuentas por cobrar a Largo Plazo				
Activo por ISR Diferido	\$ 5,616.94	\$ 586.68		
TOTAL ACTIVOS	\$ 455,595.56	\$ 513,661.86	\$ 539,356.21	\$ 894,339.59
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE	\$ 34,960.71	\$ 49,525.21	\$ 78,152.64	\$ 76,087.45
Proveedores	\$ 1,390.00	\$ 24,001.56	\$ 1,125.00	\$ 1,125.00
Provisiones y Retenciones	\$ 25,690.53	\$ 25,523.65	\$ 76,646.42	\$ 64,120.54
Impuestos Por Pagar	\$ 7,880.18		\$ 324.84	\$ 10,810.53
Ingresos Anticipados			\$ 56.38	\$ 31.38
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 574,535.69	\$ 641,900.23	\$ 623,012.99	\$ 766,208.93
Pasivo Laboral	\$ 16,767.54	\$ 25,598.02		
Cuentas por pagar a compañías afiliadas y relacionadas	\$ 557,768.15	\$ 616,302.21	\$ 623,012.99	\$ 766,208.93
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	\$ -171,900.84	\$ -177,763.58	\$ -161,839.42	\$ 52,043.21
Capital Social	\$ -	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Reserva Legal	\$ -	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Perdidas Acumuladas (Utilidades Retenidas)	\$ -196,675.45	\$ -179,839.42	\$ 34,043.21	\$ 22,225.63
Ajuste por conversión	\$ 911.87	\$ 911.87		
Utilidad/Pérdida del Presente Ejercicio	\$ 23,862.74	\$ -16,836.03	-\$ 213,882.63	\$ 11,817.58
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 437,595.56	\$ 513,661.86	\$ 539,326.21	\$ 894,339.59

F.

Elaborado por:

F.

Revisado por:

F.

Autotizado por:

FUENTE: MUEBLES POLARIS S.A. DE C. V.

ILUSTRACIÓN 5: ESTADO DE RESULTADO 2017-2020.

MUEBLES POLARIS , S.A. DE C.V.				
Estado de Resultado Integral de l 01 de Enero al 31 de diciembre de 2020 y 2017				
(Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América)				
	2020	2019	2018	2017
Ingresos por ventas	\$ 1,248,997.18	\$ 1,236,073.25	\$ 1,311,372.71	\$ 1,888,683.73
Menos costo de ventas	\$ -970,979.23	\$ -1,006,355.62	\$ -1,182,087.14	\$ -1,609,474.76
Ganancia Bruta	\$ 278,017.95	\$ 229,717.63	\$ 129,285.57	\$ 279,208.97
Gastos de operación:	\$ 255,020.54	\$ 247,181.74	\$ 343,176.46	\$ 262,133.77
Gastos de venta (costos de distribución)	\$ 228,756.30	\$ 219,371.29	\$ 314,565.99	\$ 235,954.45
Gastos de Administración	\$ 26,264.24	\$ 27,810.45	\$ 28,610.47	\$ 26,179.32
Ganancia en Operación	\$ 22,997.41	\$ -17,464.11	\$ -213,890.89	\$ 17,075.20
Gastos financieros	\$ 55.81	\$ 61.89	\$ 88.76	\$ 56.17
Otros Ingresos	\$ 3,771.06	\$ 103.29	\$ 97.02	
Ganancia antes de Reserva e Impuesto	\$ 26,712.66	\$ -17,422.71	\$ -213,882.63	\$ 17,019.03
Reserva Legal				
Ganancia antes del Impuesto sobre la Renta	\$ 26,712.66	\$ -17,422.71	\$ -213,882.63	\$ 17,019.03
Gasto en Impuesto Sobre la Renta	\$ 7,880.18	\$ -	\$ -	\$ 5,201.45
Impuesto Corriente				\$ 5,201.45
Ingreso por ISR Diferido	\$ 5,030.26	\$ 586.68		
Pérdida / Utilidad del periodo	\$ 23,862.74	\$ -16,836.03	\$ -213,882.63	\$ 11,817.58

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autorizado por:

FUENTE: MUEBLES POLARIS S.A. DE C. V.

Con la información proporcionada se desarrolla la propuesta de la herramienta financiera la cual consta de lo siguiente:

1. Análisis vertical de los Estado Financiera
2. Análisis horizontal de los Estado Financiera
3. Presupuesto Maestro

- 3.1. Presupuesto de operación
 - 3.1.1. Presupuesto de Venta
 - 3.1.2. Presupuesto de Costo de Ventas
 - 3.1.3. Presupuesto de Compras
 - 3.1.4. Presupuesto de Gastos de venta
 - 3.1.5. Presupuesto de Gastos de Administración
- 3.2. Presupuesto Financiero
 - 3.2.1. Presupuesto de efectivo (Ingresos-Egresos)
- 3.3. Presupuesto de Capital

4.4.3. Análisis Financieros

El análisis de los estados financieros es una técnica que permite observar el peso de la estructura y su distribución, se realizó de manera que el producto resultante de su cálculo proporciona la representación de las cuentas, considerando el total de activo como el cien por ciento, las cuentas de pasivos más el patrimonio representan a su vez el cien por ciento.

A continuación, se presenta el análisis vertical y horizontal a los estados financieros de la entidad para observar la situación actual de la misma.

ILUSTRACIÓN 6: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

2017-2020.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V. (COMPAÑÍA SALVADOREÑA) ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 ANALISIS VERTICAL (Expresado en dólares de los Estados Unidos de America)								
	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
ACTIVOS								
ACTIVO CORRIENTE	\$ 873,202.63	97.64	\$ 523,412.89	97.04	\$ 503,135.12	97.95	\$ 433,397.69	95.13
Efectivo y Equivalentes	\$ 129,567.54	14.49	\$ 37,045.22	6.868	\$ 9,586.59	1.866	53,855.99	11.821
Cuentas por Cobrar	\$ 678,995.43	75.92	\$ 412,421.65	76.466	\$ 312,811.55	60.898	221,321.92	48.579
Estimación para cuentas incobrables					-\$ 1,564.06	-0.304	389.50	0.085
Inventarios	\$ 64,639.66	7.23	\$ 73,946.02	13.710	\$ 78,308.96	15.245	72,348.00	15.880
Estimación por absolescencia de inventario					-\$ 391.54	-0.076	-1,564.06	-0.343
Partes relacionadas por cobrar					\$ 16,062.49	3.127	-391.54	-0.086
Pagos Anticipados					\$ 88,321.13	17.194	87,437.88	19.192
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 21,136.96	2.36	\$ 15,943.32	2.96	\$ 10,526.74	2.05	\$ 22,197.87	4.87
Propiedades, Planta y Equipo	\$ 46,736.15	5.23	\$ 46,714.82	8.66	\$ 45,201.27	8.800	\$ 47,467.57	10.419
Depreciación Acumulada	-\$ 25,599.19	-2.86	-\$ 30,771.50	-5.71	-\$ 35,261.21	-6.865	-\$ 30,886.64	-6.779
Cuentas por cobrar a Largo Plazo								
Activo por ISR Diferido					\$ 586.68	0.114	\$ 5,616.94	1.233
TOTAL ACTIVOS	\$ 894,339.59	100.00	\$ 539,356.21	100.00	\$ 513,661.86	100.00	\$ 455,595.56	100.00
PASIVOS								
PASIVO CORRIENTE	\$ 76,087.45	8.51	\$ 78,152.64	14.49	\$ 49,525.21	9.64	\$ 34,960.71	7.67
Proveedores Locales	\$ 1,125.00	0.13	\$ 1,125.00	0.21	\$ 24,001.56	4.67	\$ 1,390.00	0.31
Provisiones y Retenciones	\$ 64,120.54	7.17	\$ 76,646.42	14.21	\$ 25,523.65	4.97	\$ 25,690.53	5.64
Impuestos Por Pagar	\$ 10,810.53	1.21	\$ 324.84	0.06			\$ 7,880.18	1.73
Ingresos anticipados	\$ 31.38	0.00	\$ 56.38	0.01				
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 766,208.93	85.67	\$ 623,012.99	115.52	\$ 641,900.23	124.97	\$ 574,535.69	126.11
Pasivo Laboral					\$ 25,598.02	4.983	\$ 16,767.54	3.680
Cuentas por pagar a compañías afiliadas y relac	\$ 766,208.93	85.673	\$ 623,012.99	115.517	\$ 616,302.21	119.982	\$ 557,768.15	122.426
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	\$ 52,043.21	5.82	-\$ 161,839.42	-30.01	-\$ 177,763.58	-34.61	-\$ 153,900.84	-33.78
Capital Social	\$ 15,000.00	1.677	\$ 15,000.00	2.781	\$ 15,000.00	2.920	\$ 15,000.00	3.292
Reserva Legal	\$ 3,000.00	0.335	\$ 3,000.00	0.556	\$ 3,000.00	0.584	\$ 3,000.00	0.658
Perdidas Acumuladas (Utilidades Retenidas)	\$ 22,225.63	2.485	\$ 34,043.21	6.312	-\$ 179,839.42	-35.011	-\$ 196,675.45	-43.169
Ajuste por conversión					\$ 911.87	0.178	\$ 911.87	0.200
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 11,817.58	1.321	-\$ 213,882.63	-39.657	-\$ 16,836.03	-3.278	\$ 23,862.74	5.238
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 894,339.59	100.00	\$ 539,326.21	100.00	\$ 513,661.86	100.00	\$ 455,595.56	100.00

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autorizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

ILUSTRACIÓN 7: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO.

<p style="text-align: center;">MUEBLES POLARIS , S.A. DE C.V. Estado de Resultado Integral del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2020 y 2017 ANÁLISIS VERTICAL (Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América)</p>								
	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Ingresos por ventas	\$ 1,888,683.73		\$ 1,311,372.71		\$ 1,236,073.25		\$ 1,248,997.18	1.00
Menos costo de ventas	\$ -1,609,474.76	0.85	\$ -1,182,087.14	0.90	\$ -1,006,355.62	0.81	\$ -970,979.23	0.78
Ganancia Bruta	\$ 279,208.97	0.15	\$ 129,285.57	0.10	\$ 229,717.63	0.19	\$ 278,017.95	0.22
Gastos de operación:	\$ 262,133.77	0.14	\$ 343,176.46	0.18	\$ 247,181.74	0.13	\$ 255,020.54	0.20
Gastos de venta (costos de distribución)	\$ 235,954.45	0.12	\$ 314,565.99	0.17	\$ 219,371.29	0.12	\$ 228,756.30	0.18
Gastos de Administración	\$ 26,179.32	0.01	\$ 28,610.47	0.02	\$ 27,810.45	0.01	\$ 26,264.24	0.02
Ganancia en Operación	\$ 17,075.20	0.01	\$ -213,890.89	-0.16	\$ -17,464.11	-0.01	\$ 22,997.41	0.02
Gastos financieros	\$ 56.17	0.00	\$ 88.76	0.00	\$ 61.89	0.00	\$ 55.81	0.00
Otros Ingresos			\$ 97.02		\$ 103.29	0.00	\$ 3,771.06	0.00
Ganancia antes de Reserva e Impuesto	\$ 17,019.03	0.01	\$ -213,882.63	-0.16	\$ -17,422.71	-0.01	\$ 26,712.66	0.02
Reserva Legal								0.00
Ganancia antes del Impuesto sobre la Renta	\$ 17,019.03	0.01	\$ -213,882.63	-0.16	\$ -17,422.71	-0.01	\$ 26,712.66	0.02
Gasto en Impuesto Sobre la Renta	\$ 5,201.45	0.00	\$ -	0.00	\$ -	0.00	\$ 7,880.18	0.01
Impuesto Corriente	\$ 5,201.45	0.00						0.00
Ingreso por ISR Diferido					\$ 586.68	0.00	\$ 5,030.26	0.02
Pérdida / Utilidad del periodo	\$ 11,817.58	0.01	\$ -213,882.63	-0.16	\$ -16,836.03	-0.01	\$ 23,862.74	0.02

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autorizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

ILUSTRACIÓN 8: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V. (COMPAÑÍA SALVADOREÑA) ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 ANÁLISIS HORIZONTAL (Expresado en dólares de los Estados Unidos de America)										
	2017	2018	2019	2020	2018-2017		2019-2018		2020-2019	
					V.Absoluto	V.Relativo	V.Absoluto	V.Relativo	V.Absoluto	V.Relativo
ACTIVOS										
ACTIVO CORRIENTE	\$ 873,202.63	\$ 523,412.89	\$ 503,135.12	\$ 433,397.69	-\$ 349,789.74	-40.06	-\$ 20,277.77	-3.874144	-\$ 69,737.43	-13.86
Efectivo y Equivalentes	\$129,567.54	\$ 37,045.22	\$ 9,586.59	\$ 53,855.99	-\$ 92,522.32	-71.41	-\$ 27,458.63	-74.12192	\$44,269.40	461.78
Cuentas por Cobrar	\$678,995.43	\$ 412,421.65	\$ 312,811.55	\$ 221,321.92	-\$266,573.78	-39.26	-\$ 99,610.10	-24.15249	-\$91,489.63	-29.25
Estimación para cuentas incobrables			-\$ 1,564.06	\$ 389.50					\$ 1,953.56	-124.90
Inventarios	\$ 64,639.66	\$ 73,946.02	\$ 78,308.96	\$ 72,348.00	\$ 9,306.36	14.40	\$ 4,362.94	5.9001688	-\$ 5,960.96	-7.61
Estimación por ausencia de inventario			-\$ 391.54	-\$ 1,564.06					-\$ 1,172.52	299.46
Partes relacionadas por cobrar			\$ 16,062.49	-\$ 391.54					-\$16,454.03	-102.44
Pagos Anticipados			\$ 88,321.13	\$ 87,437.88					-\$ 883.25	-1.00
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 21,136.96	\$ 15,943.32	\$ 10,526.74	\$ 22,197.87	-\$ 5,193.64	-24.57	-\$ 5,416.58	-33.97397	\$ 11,671.13	110.87
Propiedades, Planta y Equipo	\$ 46,736.15	\$ 46,714.82	\$ 45,201.27	\$ 47,467.57	-\$ 21.33	-0.05	-\$ 1,513.55	-3.239978	\$ 2,266.30	5.01
Depreciacion Acumulada	-\$ 25,599.19	-\$ 30,771.50	-\$ 35,261.21	-\$ 30,886.64	\$ 5,172.31	20.20	-\$ 4,489.71	14.590481	\$ 4,374.57	-12.41
Cuentas por cobrar a Largo Plazo									\$ -	\$ -
Activo por ISR Diferido			\$ 586.68	\$ 5,616.94					\$ 5,030.26	857.41
TOTAL ACTIVOS	\$ 894,339.59	\$ 539,356.21	\$ 513,661.86	\$ 455,595.56	-\$ 354,983.38	-39.69	-\$ 25,694.35	-4.763892	-\$ 58,066.30	-11.30
PASIVOS										
PASIVO CORRIENTE	\$ 76,087.45	\$ 78,152.64	\$ 49,525.21	\$ 34,960.71	\$ 2,065.19	2.71	-\$ 28,627.43	-36.63015	-\$ 14,564.50	-29.41
Proveedores Locales	\$ 1,125.00	\$ 1,125.00	\$ 24,001.56	\$ 1,390.00	\$ -	0.00	\$ 22,876.56	2033.472	-\$22,611.56	-94.21
Provisiones y Retenciones	\$ 64,120.54	\$ 76,646.42	\$ 25,523.65	\$ 25,690.53	\$ 12,525.88	19.53	-\$ 51,122.77	-66.69949	\$ 166.88	0.65
Impuestos Por Pagar	\$ 10,810.53	\$ 324.84		\$ 7,880.18	-\$ 10,485.69	-97.00	-\$ 324.84	-100	\$ 7,880.18	0.00
ingresos anticipados	\$ 31.38	\$ 56.38			\$ 25.00	79.67	-\$ 56.38	-100	\$ -	0.00
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 766,208.93	\$ 623,012.99	\$ 641,900.23	\$ 574,535.69						
Pasivo Laboral			\$ 25,598.02	\$ 16,767.54					-\$ 8,830.48	-34.50
Cuentas por pagar a compañías afiliadas y rel.	\$766,208.93	\$ 623,012.99	\$ 616,302.21	\$ 557,768.15					-\$58,534.06	-9.50
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	\$ 52,043.21	-\$ 161,839.42	-\$ 177,763.58	-\$ 153,900.84	-\$ 213,882.63	-410.97	-\$ 15,924.16	9.8394816	\$ 23,862.74	-13.42
Capital Social	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ -	0.00	\$ -	0	\$ -	0.00
Reserva Legal	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ -	0.00	\$ -	0	\$ -	0.00
Perdidas Acumuladas (Utilidades Retenidas)	\$ 22,225.63	\$ 34,043.21	-\$ 179,839.42	-\$ 196,675.45	\$ 11,817.58	53.17	-\$ 213,882.63	-628.2681	-\$16,836.03	9.36
Ajuste por conversión			\$ 911.87	\$ 911.87					\$ -	0.00
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 11,817.58	-\$ 213,882.63	-\$ 16,836.03	\$ 23,862.74	-\$225,700.21	-1909.87	\$ 197,046.60	-92.12838	\$40,698.77	-241.74
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 894,339.59	\$ 539,326.21	\$ 513,661.86	\$ 455,595.56	-\$ 355,013.38	-39.70	-\$ 25,664.35	-4.758595	-\$ 58,066.30	-11.30

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autorizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

ILUSTRACIÓN 9: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADO.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.										
Estado de Resultado Integral del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2020 y 2017										
ANÁLISIS HORIZONTAL										
(Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América)										
	2017	2018	2019	2020	2018-2017		2019-2018		2020-2019	
					V.Absoluto	V.Relativo	V.Absoluto	V.Relativo	V.Absoluto	V.Relativo
Ingresos por ventas	\$ 1,888,683.73	\$ 1,311,372.71	\$ 1,236,073.25	\$ 1,248,997.18	-\$577,311.02	-30.57	-\$ 75,299.46	-5.74	\$12,923.93	1.05
Menos costo de ventas	-\$ 1,609,474.76	-\$ 1,182,087.14	-\$ 1,006,355.62	-\$ 970,979.23	\$427,387.62	-26.55	\$ 175,731.52	-14.87	\$35,376.39	-3.52
Ganancia Bruta	\$ 279,208.97	\$ 129,285.57	\$ 229,717.63	\$ 278,017.95	-\$ 149,923.40	-53.70	\$ 100,432.06	77.68	\$ 48,300.32	21.03
Gastos de operación:	\$ 262,133.77	\$ 343,176.46	\$ 247,181.74	\$ 255,020.54	\$ 81,042.69	30.92	-\$ 95,994.72	-27.97	\$ 7,838.80	3.17
Gastos de venta (costos de distribución)	\$ 235,954.45	\$ 314,565.99	\$ 219,371.29	\$ 228,756.30	\$ 78,611.54	33.32	-\$ 95,194.70	-30.26	\$ 9,385.01	4.28
Gastos de Administración	\$ 26,179.32	\$ 28,610.47	\$ 27,810.45	\$ 26,264.24	\$ 2,431.15	9.29	-\$ 800.02	-2.80	-\$ 1,546.21	-5.56
Ganancia en Operación	\$ 17,075.20	-\$ 213,890.89	-\$ 17,464.11	\$ 22,997.41	-\$ 230,966.09	-1352.64	\$ 196,426.78	-91.84	\$ 40,461.52	-231.68
Gastos financieros	\$ 56.17	\$ 88.76	\$ 61.89	\$ 55.81	\$ 32.59	58.02	-\$ 26.87	-30.27	-\$ 6.08	-9.82
Otros Ingresos		\$ 97.02	\$ 103.29	\$ 3,771.06	\$ 97.02	0.00	\$ 6.27	6.46	\$ 3,667.77	3550.94
Ganancia antes de Reserva e Impuesto	\$ 17,019.03	-\$ 213,882.63	-\$ 17,422.71	\$ 26,712.66	-\$ 230,901.66	-1356.73	\$ 196,459.92	-91.85	\$ 44,135.37	-253.32
Reserva Legal										
Ganancia antes del Impuesto sobre la Renta	\$ 17,019.03	-\$ 213,882.63	-\$ 17,422.71	\$ 26,712.66	-\$ 230,901.66	-1356.73	\$ 196,459.92	-91.85	\$ 44,135.37	-253.32
Gasto en Impuesto Sobre la Renta	\$ 5,201.45	\$ -	\$ -	\$ 7,880.18	-\$ 5,201.45	-100.00	\$ -	0.00	\$ 7,880.18	0.00
Impuesto Corriente	\$ 5,201.45				-\$ 5,201.45	-100.00	\$ -	0.00	\$ -	0.00
Ingreso por ISR Diferido			\$ 586.68	\$ 5,030.26			\$ 586.68	0.00	\$ 4,443.58	757.41
Pérdida / Utilidad del periodo	\$ 11,817.58	-\$ 213,882.63	-\$ 16,836.03	\$ 23,862.74	-\$ 225,700.21	-1909.87	\$ 197,046.60	-92.13	\$ 40,698.77	-241.74

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autorizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

PRESUPUESTO MAESTRO

El presupuesto maestro comprende el desarrollo de los presupuestos de operación y presupuesto Financiero los cuales se desarrollan a continuación.

4.4.4. Presupuesto de Operación

El presupuesto de operación comprende el desarrollo de los siguientes presupuestos:

Presupuesto de Ventas, Presupuesto de costo de ventas, Presupuesto de compras y Presupuestos de gastos operativos el que incluye el presupuesto de gasto de ventas y gastos de administración.

Presupuestos de Venta

Al elaborar el presupuesto maestro, claramente se están proyectando las utilidades operacionales de la empresa; así también la situación financiera las cuales posteriormente se reflejarán en cifras reales, cuando se compare con el Estado de Resultados y Balance de Situación General.

Se inicia con el Presupuesto de Ventas, es en el que se estima cuanto y que 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 siguiente periodo, aquellos productos que tienen mayor demanda o aceptación. Otros aspectos importantes que se debe considerar es la política implementada por la empresa para las devoluciones sobre ventas, reclamos, garantías, o cual puede afectar significativamente en el presupuesto citado.

El primer paso para elaborar el pronóstico de ventas, es hacerlo calculando el punto de equilibrio, para conocer cuál es el volumen mínimo (para todo periodo) 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:
 - i) El respaldo de la dirección.
 - ii) Evaluación de las variables pertinentes que afectan a la empresa.
 - iii) Establecimientos de los objetivos generales de la empresa.
 - iv) Desarrollo de los planes a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

Cálculo del volumen mínimo de ventas (punto de equilibrio)

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.

El punto de equilibrio se realizará en base a monto para que indique el valor en dólares de ventas necesarios para cumplir con la condición.

Se tomarán los valores del estado de resultado 2020 para realizar los cálculos.

MUEBLES POLARIS , S.A. DE C.V.
DESARROLLO DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Desarrollo de punto de equilibrio

Se tomarán los valores del Estado de Resultado 2020 para realizar los cálculos.

Para obtener margen Bruto

Ventas año 2020	\$	1,248,997.18
Costo de ventas año 2020.	\$	970,979.23

Margen bruto	=	$\frac{\text{Costo de ventas.}}{\text{Ventas totales}}$	\$	0.22
--------------	---	---	----	------

PUNTO DE EQUILIBRIO = GASTOS / (MARGEN BRUTO)

AÑO 2020

VENTAS	\$	1,248,997.18
MARGEN BRUTO	\$	0.2225929
GASTOS	\$	255,020.54
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$	1,145,681.19

Posteriormente al generar este dato, procedemos a realizar el presupuesto de venta. Para determinar la proyección de ventas para el año 2021 la empresa Muebles Polaris S.A. DE C.V. cuenta con la política que cada año las ventas incrementan un 10%.

AÑOS	VENTAS
2017	\$ 1,888,683.73
2018	\$ 1,311,372.00
2019	\$ 1,236,073.25
2020	\$ 1,248,997.18
10%	\$124,899.72
Proyección 2021	\$ 1,373,896.90

Datos para realizar los cálculos del presupuesto de ventas, tomamos el valor de los ingresos del año 2020 como base para sacar el promedio del aumento en las ventas para el año 2021, con estos valores se observa un aumento porcentual del 10% en las ventas.

Datos para verificar que el aumento para el año 2021 sera del 10% en la proyeccion de ventas para este año.

Ingresos al 31 Diciembre 2019	\$ 1,236,073.25	DATO MENSUAL
Promedio mensual de ventas 2019	\$1,236,073.25 / 12 meses	
Ingresos acumulados al 31 Diciembre 2020	\$ 1,248,997.18	
Promedio mensual de ventas 2020	\$1,248,997.18 / 12 meses =	
Promedio de incremento en ventas mensuales.	\$ 1,076.99	
Calculo de las ventas del año 2021.	\$1,076.99 x 12 meses =	
Términos porcentuales	\$1,248,997.18/ \$1,373,896.90 =	110.00%

Como política de ventas al crédito la empresa tiene el dar solamente el 30% de sus ventas totales al crédito es por ello que para realizar el presupuesto de ventas se considera este porcentaje y el 70 % que es la venta al contado.

ILUSTRACIÓN 10 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA**PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA****Datos para el calculo del costo de Ventas**

Inventario inicial (unidades y costo unitario)	\$ 736,901.00
Compras a efectuar en el periodo presupuestado.	\$ 1,071,639.58
Inventario final deseado de mercadería	\$ 736,120.00

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA PARA LOS AÑOS 2021 Y 2020 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de America)				
	2020	2021	DIFERENCIAS	
			\$	%
VENTAS	<u>\$ 1,248,997.18</u>	<u>\$ 1,373,896.90</u>	<u>\$ 124,899.72</u>	<u>0.1</u>
Menos;				
COSTO DE VENTAS	<u>\$ 970,979.23</u>	<u>\$ 1,071,639.58</u>	<u>\$ 100,660.35</u>	<u>0.1036689</u>
UTILIDAD BRUTA	<u>\$ 278,017.95</u>	<u>\$ 302,257.32</u>	\$ 24,239.37	0.0871863

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autotizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

ILUSTRACIÓN 11: PRESUPUESTO DE VENTA

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.													
PRESUPUESTO DE VENTA PARA EL AÑO 2021													
Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	\$ 89,303.30	\$ 89,303.30	\$ 89,303.30	\$89,303.30	\$ 190,055.73	\$ 89,303.30	\$ 89,303.30	\$ 139,679.51	\$ 89,303.30	\$ 89,303.30	\$ 127,346.26	\$202,389.00	\$1,373,896.90
Al credito 30 %	\$ 26,790.99	\$ 26,790.99	\$ 26,790.99	\$26,790.99	\$ 57,016.72	\$ 26,790.99	\$ 26,790.99	\$ 41,903.85	\$ 26,790.99	\$ 26,790.99	\$ 38,203.88	\$ 60,716.70	\$ 412,169.07
Al contado 70%	\$ 62,512.31	\$ 62,512.31	\$ 62,512.31	\$62,512.31	\$ 133,039.01	\$ 62,512.31	\$ 62,512.31	\$ 97,775.66	\$ 62,512.31	\$ 62,512.31	\$ 89,142.38	\$141,672.30	\$ 961,727.83
DATO TRIMESTRAL			\$ 187,536.93			\$ 258,063.63			\$ 222,800.28			\$ 293,326.99	

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autorizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

Presupuesto de compras

El presupuesto de compras refleja la mercadería con la que se cuenta, las unidades que se necesitaran 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 compra mediante la consecución de pactos o tratados de comercio con algunos proveedores que permitan obtener precios preferenciales.
- Descuentos, bonificaciones por mercaderías adquiridas.
- 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.

El presupuesto de compras depende de la proyección de ventas y de las existencias iniciales para el periodo que se está presupuestando; también se consideran factores externos como el volumen de compras, la estabilidad de los precios por parte de los proveedores, es

decir que la empresa no debe depender de un solo proveedor de mercancías y además evaluar las condiciones o términos de compras.

Datos para elaboración de Presupuesto de compras.

- 1) Se debe elaborar a partir de las cantidades(monto) requeridas para suplir las ventas estimadas en unidades, las cuales ascienden a un total de \$1,373,896.90
- 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 periodo presupuestado. El cual es de \$72,348.00
- 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 periodo y no desabastecerse en ningún momento.
- 4) El cálculo para un mes se efectuó de la siguiente forma:

Inventario inicial en monto	72,348.00
Mas: monto requerimiento de compras	<u>69,656.57</u>
Disponibles para la venta	125,488.57
Inventario final estimado en monto	55,832.00

Monto requerido de compras \$69,656.57, 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.

ILUSTRACIÓN 12: PRESUPUESTO DE COMPRA.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE COMPRA
PARA EL AÑO 2021

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Inventario Final	\$ 55,832.00	\$ 55,878.00	\$ 70,625.00	\$ 85,790.00	\$ 49,980.00	\$ 58,604.00	\$ 55,178.00	\$ 52,970.00	\$ 51,839.00	\$ 70,234.00	\$ 57,623.00	\$ 71,567.00	\$ 736,120.00
Costo de Ventas (CV)	\$ 69,656.57	\$ 69,656.57	\$ 69,656.57	\$ 69,656.57	\$ 148,243.47	\$ 69,656.57	\$ 69,656.57	\$ 108,950.02	\$ 69,656.57	\$ 69,656.57	\$ 99,330.08	\$ 157,863.42	\$ 1,071,639.58
Total	\$ 125,488.57	\$ 125,534.57	\$ 140,281.57	\$ 155,446.57	\$ 198,223.47	\$ 128,260.57	\$ 124,834.57	\$ 161,920.02	\$ 121,495.57	\$ 139,890.57	\$ 156,953.08	\$ 229,430.42	\$ 1,807,759.58
- Inventario Inicial	\$ 72,348.00	\$ 55,832.00	\$ 55,878.00	\$ 70,625.00	\$ 85,790.00	\$ 49,980.00	\$ 58,604.00	\$ 55,178.00	\$ 52,970.00	\$ 51,839.00	\$ 70,234.00	\$ 57,623.00	\$ 736,901.00
Total de Compras	\$ 53,140.57	\$ 69,702.57	\$ 84,403.57	\$ 84,821.57	\$ 112,433.47	\$ 78,280.57	\$ 66,230.57	\$ 106,742.02	\$ 68,525.57	\$ 88,051.57	\$ 86,719.08	\$ 171,807.42	\$ 1,070,858.58

CALCULO DE COMPRAS POR SU FORMA DE PAGO

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
COMPRAS CONTADO 30%	\$ 15,942.17	\$ 20,910.77	\$ 25,321.07	\$ 25,446.47	\$ 33,730.04	\$ 23,484.17	\$ 19,869.17	\$ 32,022.61	\$ 20,557.67	\$ 26,415.47	\$ 26,015.72	\$ 51,542.23	\$ 321,257.57
COMPRAS AL CREDITO 70%	\$ 37,198.40	\$ 48,791.80	\$ 59,082.50	\$ 59,375.10	\$ 78,703.43	\$ 54,796.40	\$ 46,361.40	\$ 74,719.41	\$ 47,967.90	\$ 61,636.10	\$ 60,703.36	\$ 120,265.19	\$ 749,601.01
Total de Compras	\$ 53,140.57	\$ 69,702.57	\$ 84,403.57	\$ 84,821.57	\$ 112,433.47	\$ 78,280.57	\$ 66,230.57	\$ 106,742.02	\$ 68,525.57	\$ 88,051.57	\$ 86,719.08	\$ 171,807.42	\$ 1,070,858.58

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autotizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

Políticas de la empresa

Ventas del año 2021 \$ 1,373,896.90

Costo de venta 2021. \$ 1,071,639.58

Inventario sugerido \$ 79,582.80

Políticas de compra Se compra a 90 días plazo

El valor del inventario es correspondiente al inventario del año 2020 mas un 10% para el año 2021.

Presupuesto de cobro

Es la estimación que la empresa se proyecta recuperar de acuerdo a las políticas de las ventas realizadas al crédito.

ILUSTRACIÓN 13: PRESUPUESTO DE COBRO.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE COBRO PARA EL AÑO 2021

PROYECCION DE VENTAS PARA EL AÑO 2021 \$ 1,373,896.90

Empresa MUEBLES POLARIS S.A DE C.V. Implementa la política para las ventas que se realicen para los años venideros del 70 % al contado (prima) y el resto a 12 meses plazo que seria la cuenta por cobrar del 30 %.

VENTAS	AÑO 2021
AL CONTADO 70%	\$ 961,727.83
CREDITO 30%	\$ 412,169.07
TOTAL A VENDER	\$ 1,373,896.90

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autorizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

Presupuesto de costo de Venta

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

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

Inventario inicial (unidades y costo unitario)	\$ 736,901.00
Compras a efectuar en el periodo presupuestado.	\$1,071,639.58
Inventario final deseado de mercadería	\$ 736,120.00

Al efectuar los cálculos de los requerimientos anteriores, se puede determinar las unidades o montos proyectados a vender para dicho periodo, el cual debe coincidir con el presupuesto de ventas en termino de unidades, procedimiento 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 cotización de mercadería con proveedores locales y extranjeros, se estima que los costos de ventas se incrementaran en un 77.74%, el departamento de compras junto con la gerencia de finanzas, proyectan que ese incremento en relación al volumen de ventas representa un aumento en los costos de venta en un 0.26% para el año 2021, 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 con el volumen de ventas, como se muestra a continuar:

Análisis porcentual de Costos en relación con las ventas.

Ventas 2020	\$1,248,997.18	100.00 %
Costo de Ventas 2020	\$ 970,979.23	77.74 %
Ventas Proyectadas 2021	\$1,373,896.90	100.00%
Costo ventas Proyecto 2021	\$1,071,639.58	78.00%

ILUSTRACIÓN 14: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO COMPARATIVO.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA PARA LOS AÑOS 2021 Y 2020 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de America)				
	2020	2021	DIFERENCIAS	
			\$	%
VENTAS	<u>\$ 1,248,997.18</u>	<u>\$ 1,373,896.90</u>	<u>\$ 124,899.72</u>	<u>0.1</u>
Menos;				
COSTO DE VENTAS	<u>\$ 970,979.23</u>	<u>\$ 1,071,639.58</u>	<u>\$ 100,660.35</u>	<u>0.1036689</u>
UTILIDAD BRUTA	<u>\$ 278,017.95</u>	<u>\$ 302,257.32</u>	\$ 24,239.37	0.0871863
F. Elaborado por:		F. Revisado por:		F. Autotizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

Información requerida para la elaboración del Presupuesto de Costo de Venta.

- 1) Partir el costo de venta histórico reflejado en uno o dos periodos anteriores.
- 2) Determinar el monto de mercadería vendida, cálculos para el mes de enero se obtienen de la siguiente forma;

Inventario inicial en montos	\$72,348.00
Mas; Monto de compras	\$69,656.57
Monto disponible para la venta	\$142,004.57
Menos; Inventario final en montos	<u>\$72,348.00</u>
Mercadería vendida en monto	\$69,656.00

La cantidad de mercadería vendida = \$69,656.00

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 ventas. 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.

Presupuesto de gastos operativos

A continuación, se presentan los presupuestos de gastos operativos como lo son el presupuesto de gasto de venta y el presupuesto de gastos de administración.

Presupuesto de gasto de ventas

Los gastos que conforman dicho presupuesto son todos aquellos relacionados y que tienen un impacto en la realización de los objetivos y metas empresariales, por estar estos relacionados con la proyección de las ventas para un periodo determinado, que son necesarios para cumplir con las expectativas de crecimiento. Por ejemplo, entre los cuales se encuentra los gastos de publicidad y promoción para los artículos que se comercializan, el alquiler de la bodega donde está la mercadería. Los gastos detallados con anterioridad son los más representativos del área de ventas, pero no en su totalidad. Análisis comparativo de los Gastos Operativos de los años 2019 y 2020, los valores porcentuales que representan los

principales rubros de dichos gastos en relación con los totales generales para cada uno de los años.

ILUSTRACIÓN 15: GASTOS OPERATIVOS PARA LOS AÑOS 2019-2020.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.				
GASTOS DE OPERACIÓN				
PARA LOS AÑOS 2020 Y 2019				
(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE NORTEAMERICA)				
	2019	2020	Diferencia	%
Gastos de Ventas	\$ 219,371.29	\$ 228,756.30	-\$ 9,385.01	-4.28%
Gastos de Administración	\$ 27,810.45	\$ 26,264.24	\$ 1,546.21	5.56%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 247,181.74	\$ 255,020.54	-\$ 7,838.80	-3.17%

Fuente: Elaboracion Propia

Con la información de los resultados obtenidos de los últimos años, se toma como punto de partida para proyectar las erogaciones que se realizaran para el siguiente ejercicio económico.

No limitándose a dichos gastos, los cuales se someten a una evaluación por parte de las diferentes personas encargadas, tomando en consideración las políticas de aumento de sueldos a los empleados, revisión de cánones de arrendamiento y un análisis minucioso de que elementos o cuentas se puede lograr una disminución en gastos mediante el ahorro de recursos tales como insumos de papelería y materiales de oficina, o implementar políticas que promuevan la optimización.

Lo cual permite realzar la proyección de gastos operativos correspondiente al año 2021 que se observa en la ilustración 15.

ILUSTRACIÓN 16: GASTOS OPERATIVOS PARA LOS AÑOS 2021.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.				
GASTOS DE OPERACIÓN				
PARA EL AÑO 2021				
(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE NORTEAMERICA)				
	2020	Proyección 2021	Diferencia	%
Gastos de Ventas	\$ 228,756.30	\$ 181,367.31	-\$ 47,388.99	-20.72%
Gastos de Administración	\$ 26,264.24	\$ 25,238.72	-\$ 1,025.52	-3.90%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 255,020.54	\$ 206,606.03	-\$ 48,414.51	18.98%

Fuente: Elaboracion Propia

Se prevé una disminución en los gastos de venta para el año 2021, en un monto global del -20.72%, lo cual es justificable, debido a que se estima efectuar menos promociones, buscar otra bodega con un costo menor, de forma monetaria se verá una disminución de \$47,388.99 en los gastos de ventas programadas para el año 2021.

Información para elaboración del Presupuesto de Gastos de Ventas.

1. Realizar un análisis de las cuentas que conforman los Gastos de Ventas.
2. Verificar los gastos en los cuales se incurrieron en el periodo.
3. Cálculos en el mes

3.1. Sueldos

Gerente de Ventas \$ 800.00

Vendedores 2 x \$400.00 = \$ 800.00

Total \$1,600.00

3.2 Honorarios

Por servicios recibidos \$ 200.00

- 3.3 Comisiones presupuestadas en base a metas de ventas establecidas.

- 3.4 El pago de horas extras es de acuerdo con las necesidades que surjan en la operación del negocio existiendo un tope, y cuando se sobrepase lo establecido en el presupuesto se establece tiempo compensatorio.
- 3.5 Aguinaldos, para el año 2021 se calcula de la siguiente forma: Se considera los sueldos devengados más promedio de comisiones. Verificando tiempo de antigüedad de los empleados, para el presente cálculo se verifico que los empleados oscilan entre los diez y quince años.
- 3.6 Vacaciones, se calcula partiendo del sueldo base más las comisiones totales promedio mensual; el total se divide entre dos para obtener valor quincenal, después se multiplica por el 30% para obtener el dato anual de la prestación por vacación, luego se divide 12 meses para obtener el valor de la provisión mensual.
- 3.7 Indemnización
- 3.8 Las proyecciones de aportaciones patronales a las diferentes instituciones se efectúan de acuerdo con los porcentajes y los montos máximos cotizables por el empleado, establecidos en las leyes correspondientes.
- 3.9 Atención al personal, son todos aquellos egresos que se le brindan al empleado sin que estos representen un ingreso o pago adicional. Por ejemplo. El café, agua, azúcar, etc.
- 3.10 Publicidad, prever los gastos que se efectuaran para promover la venta, que pueden ser a través de revistas, pauta de radio, periódico, promociones o descuentos en la mercadería, etc.

3.11 Alquileres, se obtiene a través del canon acordado en contrato de arrendamiento, aplicando la distribución en Gastos de Ventas y Gastos de Administración.

3.12 Viáticos, son los gastos que se le brindan al empleado como gastos de transporte, alimentación en un monto razonable y justificable para el desplazamiento de los empleados del departamento de ventas a otros lugares siempre que sea necesario para la empresa.

En el presupuesto de Gastos de Venta, se debe tomar decisiones sobre varios factores o elementos que impactan los resultados proyectados, que brindan información a la Gerencia General como al Gerente de ventas para decidir si:

Se cuenta con el personal idóneo para las ventas, los sistemas de incentivos motivan al personal a dar un mayor esfuerzo en generar ingresos para la empresa, las políticas de ventas 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.

ILUSTRACIÓN 17: PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS PARA EL AÑO 2021													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago sto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos Ordin	\$ 2,424.87	\$ 2,431.95	\$ 2,421.33	\$ 2,431.95	\$ 2,425.90	\$ 1,872.13	\$ 1,333.20	\$ 1,393.70	\$ 1,763.92	\$ 2,029.86	\$ 1,962.13	\$ 2,015.20	\$ 24,506.13
Horas Extras	\$ 212.14	\$ 115.14	\$ 153.91	\$ 163.36	\$ 156.93	\$ 54.45	\$ 58.99	\$ 101.34	\$ 45.38	\$ 27.87	\$ 60.50	\$ 213.27	\$ 1,363.27
Comisiones	\$ 1,674.94	\$ 1,379.18	\$ 2,156.00	\$ 1,980.00	\$ 2,524.41	\$ 1,691.93	\$ 331.54	\$ 1,063.57	\$ 1,013.52	\$ 1,321.85	\$ 776.67	\$ 591.84	\$ 16,505.45
Bonificacione	\$ 49.50	\$ 146.30	\$ 293.70	\$ 244.20	\$ 60.50	\$ 17.60	\$ 50.60	\$ 162.80	\$ 184.80	\$ 8.80	\$ 77.00	\$ 116.60	\$ 1,412.40
Indemnizacion	\$ 375.87	\$ 354.57	\$ 450.79	\$ 418.79	\$ 448.42	\$ 355.53	\$ 171.66	\$ 233.39	\$ 272.06	\$ 283.37	\$ 253.99	\$ 3,463.30	\$ 155.14
Aguinaldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 688.62	\$ 101.44	\$ -	\$ -	\$ 181.42	\$ 810.88	\$ 859.87	\$ 2,642.23
Vacaciones	\$ 54.45	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 296.95	\$ 122.83	\$ -	\$ 63.69	\$ 47.01	\$ -	\$ -	\$ 584.93
Atenciones a	\$ 1,355.04	\$ 49.67	\$ 30.20	\$ 6.60	\$ 36.33	\$ 15.68	\$ 10.84	\$ 56.35	\$ -	\$ -	\$ 76.15	\$ 1,233.22	\$ 2,870.07
Viaticos	\$ 185.90	\$ 336.16	\$ 237.71	\$ 240.42	\$ 352.99	\$ 246.73	\$ 151.79	\$ 133.65	\$ 122.93	\$ 247.67	\$ 310.35	\$ 195.76	\$ 2,762.05
Fletes y Trans	\$ 1,358.50	\$ 2,040.50	\$ 1,809.50	\$ 1,991.00	\$ 1,479.50	\$ 1,221.00	\$ 1,144.00	\$ 1,111.00	\$ 847.00	\$ 1,193.50	\$ 924.00	\$ 1,094.50	\$ 16,214.00
Cuota Patron	\$ 277.24	\$ 277.50	\$ 303.36	\$ 293.08	\$ 300.64	\$ 293.91	\$ 411.5	\$ 204.11	\$ 213.85	\$ 257.66	\$ 215.73	\$ 220.28	\$ 2,998.51
Cuota Patron	\$ 339.89	\$ 310.81	\$ 390.94	\$ 373.52	\$ 400.50	\$ 304.81	\$ 145.86	\$ 210.91	\$ 220.98	\$ 266.24	\$ 222.92	\$ 227.61	\$ 3,414.98
Energía Electr	\$ 82.13	\$ 89.82	\$ 85.29	\$ 87.49	\$ 62.85	\$ 84.08	\$ 78.21	\$ 60.30	\$ 82.57	\$ 129.51	\$ 143.68	\$ 76.78	\$ 1,062.72
Agua Purificad	\$ 13.46	\$ 13.46	\$ 11.22	\$ 8.98	\$ 11.22	\$ 4.49	\$ 13.46	\$ 13.46	\$ 11.22	\$ 8.98	\$ 13.46	\$ 17.95	\$ 141.37
Telefono y Co	\$ 96.49	\$ 99.68	\$ 98.76	\$ 96.93	\$ 98.74	\$ 101.21	\$ 104.23	\$ 110.03	\$ 118.66	\$ 118.50	\$ 116.15	\$ 119.04	\$ 1,278.42
Papeleteria y Ut	\$ 277.94	\$ 85.81	\$ 72.42	\$ -	\$ 80.66	\$ -	\$ 47.85	\$ 70.98	\$ 15.40	\$ -	\$ 40.69	\$ 19.07	\$ 710.83
Combustibles	\$ 395.64	\$ 383.71	\$ 378.87	\$ 413.27	\$ 353.41	\$ 227.45	\$ 282.48	\$ 68.92	\$ 24.62	\$ 137.96	\$ 179.80	\$ 236.46	\$ 3,082.57
Material de En	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.64	\$ -	\$ 28.23	\$ 37.86
Publicidad	\$ 850.80	\$ 5,144.72	\$ 5,525.61	\$ 66.00	\$ 13,344.18	\$ 6,201.59	\$ 3,800.12	\$ 6,501.26	\$ 3,092.72	\$ 2,243.59	\$ 6,732.21	\$ 7,375.95	\$ 60,878.74
Alquileres	\$ 1,833.02	\$ 1,833.02	\$ 1,833.02	\$ 1,833.02	\$ 1,985.76	\$ 2,112.12	\$ 1,908.84	\$ 1,908.84	\$ 2,465.57	\$ 3,022.32	\$ 3,022.32	\$ 3,022.32	\$ 26,780.16
Seguros	\$ 3.85	\$ 3.85	\$ 3.85	\$ 3.85	\$ 3.85	\$ 3.85	\$ 3.85	\$ 4.31	\$ 4.86	\$ 4.86	\$ 43.89	\$ 43.89	\$ 128.77
Atenciones a	\$ 22.00	\$ 2145	\$ -	\$ 6.88	\$ 8.78	\$ -	\$ -	\$ 61.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 44.00	\$ 164.70
Depreciacion	\$ 42.26	\$ 42.26	\$ 42.26	\$ 42.26	\$ 42.26	\$ 42.26	\$ 42.26	\$ 42.26	\$ 36.45	\$ 36.45	\$ 36.45	\$ 36.45	\$ 483.91
Depreciacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 99.61	\$ 99.61	\$ 99.61	\$ 298.82
Depreciacion	\$ 171.69	\$ 171.69	\$ 171.69	\$ 171.69	\$ 171.69	\$ 171.69	\$ 171.69	\$ 171.69	\$ 171.69	\$ 291.20	\$ 291.20	\$ 291.20	\$ 2,418.80
Aseo y Limpie	\$ -	\$ 28.42	\$ -	\$ -	\$ 40.67	\$ -	\$ -	\$ 40.67	\$ -	\$ -	\$ 23.95	\$ -	\$ 133.71
Diversos	\$ 12.41	\$ 4.80	\$ 0.26	\$ 0.04	\$ 153.75	\$ 0.08	\$ 146.91	\$ 0.41	\$ 623.33	\$ 0.13	\$ 659.89	\$ 3.63	\$ 1,603.78
Impuestos Mu	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 846.69	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 846.69
Honorarios P	\$ -	\$ 17.60	\$ -	\$ -	\$ 13.20	\$ 26.40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 57.20
Accesorios re	\$ 4.38	\$ 9.64	\$ 7.08	\$ 156	\$ 16.46	\$ -	\$ 20.67	\$ 7.01	\$ 17.89	\$ 20.16	\$ 215.7	\$ 32.35	\$ 158.76
Honorarios po	\$ 181.97	\$ 499.49	\$ 267.85	\$ 386.50	\$ 423.85	\$ 354.87	\$ 436.32	\$ 384.60	\$ 190.83	\$ 293.35	\$ 346.38	\$ 603.91	\$ 4,369.92
Derechos de r	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 378.39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 378.39
Gastos de Ho	\$ -	\$ 96.51	\$ 58.69	\$ 13.28	\$ 15.32	\$ -	\$ 28.60	\$ -	\$ 16.43	\$ 26.55	\$ 13.28	\$ -	\$ 268.66
Matricula de V	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 88.64	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 88.64
Mantenimient	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 155.11	\$ 102.30	\$ 257.41
INSAFORP	\$ 36.96	\$ 37.00	\$ 40.45	\$ 39.08	\$ 40.08	\$ 39.19	\$ 18.82	\$ 27.21	\$ 28.51	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 307.32
TOTALES	\$ 12,333.32	\$ 16,024.70	\$ 16,844.23	\$ 12,160.35	\$ 25,519.87	\$ 16,428.47	\$ 10,868.19	\$ 14,143.57	\$ 11,648.86	\$ 12,307.82	\$ 17,629.94	\$ 15,457.99	\$ 181,367.31

Fuente: Elaboracion Propia

Presupuesto de gastos de administración.

Estos gastos se refieren a la proyección operativa administrativa de la empresa, los que deben ser lo más bajos, pero siendo eficientes en el manejo de los programas de la empresa, es decir, utilizar los recursos necesarios para cubrir dichos gastos.

ILUSTRACIÓN 18 GASTOS DE OPERACIÓN 2019-2020.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V. GASTOS DE OPERACIÓN PARA LOS AÑOS 2020 Y 2019 (VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE NORTEAMERICA)				
	2019	2020	Diferencia	%
Gastos de Ventas	\$ 219,371.29	\$ 228,756.30	-\$ 9,385.01	-4.28%
Gastos de Administración	\$ 27,810.45	\$ 26,264.24	\$ 1,546.21	5.56%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 247,181.74	\$ 255,020.54	-\$ 7,838.80	-3.17%

Fuente: Elaboracion Propia

Los resultados obtenidos el año 2020, reflejan que hubo una disminución del 5.56%, lo cual la Gerencia plantea que hay elementos justificables y que se evaluarán que otros elementos o cuentas se puede reducir para el año 2021, logrando hacerlo en un 3.17%

ILUSTRACIÓN 19 GASTOS DE OPERACIÓN AÑO 2021 PROYECTADOS.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V. GASTOS DE OPERACIÓN PARA EL AÑO 2021 (VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE NORTEAMERICA)				
	2020	Proyección 2021	Diferencia	%
Gastos de Ventas	\$ 228,756.30	\$ 181,367.31	-\$ 47,388.99	-20.72%
Gastos de Administración	\$ 26,264.24	\$ 25,238.72	-\$ 1,025.52	-3.90%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 255,020.54	\$ 206,606.03	-\$ 48,414.51	18.98%

Fuente: Elaboracion Propia

Se debe realizar un análisis de las cuentas que se tienen para poder realizar reducciones a los gastos que sea posible y/o justificar aquellas cuentas que se prevé que tengan un incremento debidamente justificado y documentado.

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

- Se efectúa una revisión y análisis de las cuentas que componen los Gastos de Administración.
- Verificar los gastos incurridos en las cuentas, en periodos anteriores.
- Cálculos por mes
- Sueldos, se proyectará de acuerdo con la cantidad de empleados que se tiene en el departamento administrativo, considerando si se va a realizar nuevas contrataciones, se suprimirá plazas, o considerando la política de nivelación salarial.

Honorarios Por servicios recibidos \$500.00

- Las horas extras son todas aquellas actividades laborales justificables realizadas fuera de la jornada normal de trabajo.
- Aguinaldo, se considera los sueldos devengados por los empleados. Verificando tiempo de antigüedad que son de diez a quince años.
- Vacaciones, se considera la cantidad de empleados del departamento administrativo y considerando lo establecido en el Código de Trabajo para dichas prestaciones.
- Indemnización
- Las aportaciones patronales se realizan de acuerdo con los porcentajes establecidos en las diferentes leyes y los montos máximos cotizables por empleado.

- Atención al personal, son erogaciones que sirven para estimular a los empleados sin que ello represente un ingreso o pago adicional, Por ejemplo, agua, café, azúcar, etc.
- Alquileres, es el canon establecido en el contrato de arrendamiento, efectuando la debida distribución en los Gastos de Ventas y Gastos de Administración.
- Los gastos por servicios básicos de agua, energía eléctrica, telecomunicación se presupuesta en base al promedio de consumo que se tiene con las compañías que proporcionan el servicio.
- Pólizas de seguro, la proyección se realiza en base a datos históricos y posibles variaciones en las pólizas.
- Aseo y limpieza, comprende los materiales y artículos necesarios para el aseo en las instalaciones.

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 son llamada a clientes, proveedores, o si son llamadas de tipo personal por parte de los empleados, ver el tiempo y uso del funcionamiento de los aires acondicionados, verificar que los diferentes equipos, luces queden apagadas al terminar la jornada.

ILUSTRACIÓN 20 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN AÑO 2021.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.													
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION PARA EL AÑO 2021													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos Ordinarios	\$ 1,307.39	\$ 1,114.89	\$ 922.39	\$ 922.39	\$ 922.39	\$ 922.39	\$ 922.39	\$ 922.39	\$ 1,307.39	\$ 1,204.75	\$ 868.59	\$ 922.39	\$ 12,259.79
indemnizaciones	\$ 124.10	\$ 83.85	\$ 83.85	\$ 83.85	\$ 83.85	\$ 96.44	\$ 83.85	\$ 83.85	\$ 118.86	\$ 83.85	\$ 78.96	\$ 1,005.32	\$ 2,010.65
Aguinaldos	\$ -	\$ 30.59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26.90	\$ 322.84	\$ 322.84	\$ 703.16
Vacaciones	\$ 57.75	\$ 107.88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 138.36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34.97	\$ -	\$ -	\$ 338.95
Atenciones a Emplead	\$ -	\$ 8.00	\$ -	\$ -	\$ 6.16	\$ -	\$ -	\$ 6.16	\$ -	\$ -	\$ 7.24	\$ 88.19	\$ 115.74
Cuota Patronal ISSS	\$ 102.39	\$ 93.87	\$ 69.18	\$ 69.18	\$ 69.18	\$ 79.55	\$ 69.18	\$ 69.18	\$ 98.05	\$ 92.98	\$ 65.14	\$ 69.18	\$ 947.07
Cuota Patronal Afp	\$ 105.80	\$ 97.01	\$ 71.49	\$ 71.49	\$ 71.49	\$ 82.20	\$ 71.49	\$ 71.49	\$ 101.32	\$ 96.07	\$ 67.32	\$ 71.49	\$ 978.66
Energia Electrica	\$ 10.26	\$ 12.83	\$ 12.18	\$ 10.93	\$ 8.98	\$ 10.52	\$ 11.17	\$ 8.61	\$ 10.66	\$ 9.75	\$ 7.56	\$ 8.54	\$ 121.97
Agua Purificada	\$ 6.73	\$ 6.73	\$ 6.73	\$ -	\$ 4.49	\$ 4.49	\$ 6.73	\$ 6.73	\$ 4.49	\$ 2.24	\$ 4.49	\$ 4.49	\$ 58.34
Telefono y Comunicac	\$ 8.32	\$ 8.13	\$ 5.65	\$ 5.10	\$ 5.64	\$ 5.61	\$ 5.26	\$ 5.39	\$ 5.34	\$ 5.04	\$ 7.57	\$ 5.08	\$ 72.13
Papeleria y Utiles	\$ 42.08	\$ 33.45	\$ 18.11	\$ -	\$ 12.67	\$ -	\$ 76.58	\$ 63.10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.53	\$ 255.51
Alquileres	\$ 305.50	\$ 305.50	\$ 305.50	\$ 305.50	\$ 152.76	\$ 152.76	\$ 159.08	\$ 159.08	\$ 159.08	\$ 159.08	\$ 159.08	\$ 159.08	\$ 2,482.02
Aseo y Limpieza	\$ -	\$ 6.33	\$ -	\$ -	\$ 8.13	\$ -	\$ -	\$ 8.13	\$ -	\$ -	\$ 2.66	\$ -	\$ 25.25
Honorarios MGI	\$ 412.50	\$ 412.50	\$ 412.50	\$ 412.50	\$ 412.50	\$ 412.50	\$ 412.50	\$ 412.50	\$ 412.50	\$ 412.50	\$ 412.50	\$ 412.50	\$ 4,950.00
Diversos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.33
Impuestos Municipale	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 254.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 254.00
Capacitaciones al Per	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 165.48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 165.48
Honorarios por Servic	\$ 30.00	\$ 18.33	\$ 12.22	\$ 12.22	\$ 34.22	\$ 12.22	\$ 12.22	\$ 354.48	\$ 12.22	\$ 12.22	\$ 439.99	\$ 439.99	\$ 1,390.33
INSAFORP	\$ 13.65	\$ 12.52	\$ 9.23	\$ 9.23	\$ 9.23	\$ 10.60	\$ 9.23	\$ 9.23	\$ 13.08	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 96.00
TOTALES	\$ 2,526.47	\$ 2,352.41	\$ 1,929.04	\$ 2,156.41	\$ 1,801.69	\$ 1,927.64	\$ 1,839.68	\$ 2,180.32	\$ 2,432.80	\$ 2,140.36	\$ 2,443.94	\$ 3,518.61	\$ 27,249.37

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autorizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

4.4.5. Presupuestos Financieros

Presupuestos de efectivos

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 ventas y administrativo 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.

Dentro de los ingresos de efectivos 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 las siguientes:

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 otra fuente, tales como emisión de valores o intereses cobrados. Un programa de soporte puede ser usado para determinar los ingresos por ventas.

Muebles Polaris S.A. DE C.V. Elabora el presupuesto de flujo de efectivo para el año 2021, para lo cual cuenta con la siguiente información:

El saldo de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2020 es de \$221,321.92 con una cartera a un periodo de cobranzas de 45 días sobre una base de ventas totales de un 70% de contado y un 30% al crédito.

Cuentas por cobrar al 01 de enero de 2021 \$221,321.92

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

- El total de ingresos por ventas, de las cuales se efectúa un estudio de los porcentajes de ventas al contado y el crédito. Ej. Presupuesto de ventas \$1,373,896.90 x 0.70 porcentaje de ventas de contado \$961,727.83
- Después se efectúa un análisis de las cuentas por cobrar, para gestión ingreso efectivo por recuperación de cartera de clientes tanto periodos anteriores como del mes actual. Calcular por mes y luego hacer sumatoria para todo el año. Ejemplo:

Ventas contado	\$ 961,727.83
Recuperación cuentas por cobrar mes actual	\$ 272,031.59
Ingresos por recuperación de cuentas meses anteriores	<u>\$ 140,137.48</u>
Total	\$1,373,896.90

Hemos considerado en recuperación de cuentas por cobrar del mes actual el 19.80% y en Ingresos por recuperación de cuentas por cobrar del mes anterior. El 10.20% sumando así el 30 % de las ventas al crédito.

Presupuesto de ingresos de efectivo

Es de gran utilidad para la toma de 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 una forma de financiamiento.

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

Pagos o desembolsos en efectivo estimados.

Los pagos en efectivo estimados son reducciones en efectivo por los costos de ventas, gastos de ventas 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 Muebles Polaris, S.A. DE C.V.

Cuentas por pagar al 01-enero -2021..... \$34,960.71

Los desembolsos por egresos de efectivo, se consideran los egresos por compras efectuados de contado, desembolsos efectuados por pagos a proveedores, gastos administrativos, gastos de ventas sin considerar los gastos por depreciación, ya que estos últimos no representan una salida de efectivo.

- Se genera un 30% de pagos en efectivo por compras efectuadas, para lo cual se recurre al dato presupuestado de compras $\$1,071,639.58 \times 0.30 = \$321,491.87$
- Con el 70% de compras efectuadas al crédito $\$750,147.71$ se establece el monto a pagar en el lapso de un mes y si hubiese necesidad de prorrogar o alargar fechas de pagos a periodos de 30 a 60 días, los desembolsos de las cuentas por pagar presupuestadas de enero 2021 se desglosan de la siguiente forma: Egreso por desembolsos del mes actual $\$214,317.20$ más $\$535,830.51$ 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.

Este presupuesto se elabora después 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, los pagos por gastos operativos sin considerar los gastos por depreciación y gastos por intereses e impuestos.

ILUSTRACIÓN 21 PRESUPUESTO DE EGRESOS DE EFECTIVO.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V. (COMPAÑÍA SALVADOREÑA) PRESUPUESTO DE EGRESOS DE EFECTIVO PARA EL AÑO 2021 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de America)								
CONCEPTO	MES	MES	MES	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	TOTAL ANUAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO					
Egresos de efectivos								
Egresos por compras en efectivo(30% compras)	\$ 15,942.17	\$ 20,910.77	\$ 25,321.07	\$ 62,174.01	\$ 82,660.68	\$ 72,449.45	\$ 103,973.42	\$ 321,257.56
Egresos por desembolsos cuentas por pagar 2020.	\$ -	\$ 3,178.25	\$ 3,178.25	\$ 6,356.50	\$ 9,534.74	\$ 9,534.74	\$ 9,534.73	\$ 34,960.71
Egresos por desembolsos cuentas por pagar(Mes Actual)	\$ 37,198.40	\$ 48,791.80	\$ 59,082.50	\$ 145,072.70	\$ 192,874.93	\$ 169,048.71	\$ 242,604.67	\$ 749,601.01
Egresos por desembolsos cuentas por pagar (Meses anteriores)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos en efectivos estimados:								
Gastos de venta (Menos depreciacion)	\$ 12,119.37	\$ 15,810.75	\$ 16,630.28	\$ 44,560.41	\$ 53,466.83	\$ 36,024.57	\$ 44,113.97	\$ 178,165.78
Gastos de Administracion (Menos depreciacion)	\$ 2,526.47	\$ 2,352.41	\$ 1,929.04	\$ 6,807.91	\$ 5,885.74	\$ 6,452.81	\$ 6,092.26	\$ 25,238.72
Adiciones de capital	\$ -	\$ -	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 250.00	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00
Gastos por intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ 38,927.08	\$ 38,927.08	\$ 38,927.08	\$ 116,781.24	\$ 116,781.24	\$ 116,781.24	\$ 116,781.24	\$ 467,124.96
Total de pagos en efectivo	\$ 106,713.49	\$129,971.06	\$145,818.22	\$ 382,502.77	\$ 461,454.16	\$ 410,291.52	\$ 523,100.29	\$1,777,348.74

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autorizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

ILUSTRACIÓN 22 CÁLCULO DE IMPUESTO POR PAGAR AÑO 2021

Calculo de impuestos por pagar para el año 2021.	
Proyeccion de ventas para el año 2021.	\$ 1,373,896.90
Ventas mensuales	\$ 114,491.41
IVA EL 13 %	\$ 14,883.88
PAGO A CUENTA EL 1.75%	\$ 24,043.20
<i>TOTAL DE IMPUESTOS PROYECTADOS</i>	\$ 38,927.08
IMPUESTOS ANUALES	\$ 467,124.95

Fuente: Elaboracion Propia

Presupuesto de flujos de efectivos.

Para la 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.

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 permiten 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 periodos 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.

ILUSTRACIÓN 23 PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V. (COMPAÑÍA SALVADOREÑA) PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO PARA EL AÑO 2021. (Expresado en dólares de los Estados Unidos de America)					
CONCEPTO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	TOTAL ANUAL
Ingresos por ventas en efectivo.					
Ingreso por ventas en efectivo(70% Ventas)	\$ 187,536.93	\$ 258,063.63	\$ 222,800.28	\$ 293,326.99	\$ 961,727.83
Ingresos por recuperacion cuentas por cobrar año 2020	\$ 55,330.47	\$ 55,330.48	\$ 55,330.49	\$ 55,330.48	\$ 221,321.92
Ingresos por recuperacion cuentas por cobrar(mes actual)	\$ 68,007.90	\$ 68,007.89	\$ 68,007.90	\$ 68,007.90	\$ 272,031.59
Ingresos por recuperacion cuentas por cobrar (Meses anteriores)	\$ 25,479.54	\$ 38,219.31	\$ 38,219.31	\$ 38,219.32	\$ 140,137.48
Total Ingresos Flujo de efectivo Proyectado	\$ 336,354.84	\$ 419,621.31	\$ 384,357.98	\$ 454,884.69	\$ 1,595,218.82
Egreso de efectivo					
Egreso por compras en efectivo (30% Compras)	\$ 62,174.01	\$ 82,660.68	\$ 72,449.45	\$ 103,973.42	\$ 321,257.56
Egreso por desembolsos cuentas por pagar 2020.	\$ 6,356.50	\$ 9,534.74	\$ 9,534.74	\$ 9,534.73	\$ 34,960.71
Egreso por desembolsos cuentas por pagar (Mes actual).	\$ 145,072.70	\$ 192,874.93	\$ 169,048.71	\$ 242,604.67	\$ 784,561.72
Pagos en efectivo estimados;					
Gastos de venta (Menos depreciacion)	\$ 11,946.40	\$ 25,305.92	\$ 16,214.52	\$ 10,654.24	\$ 13,929.62
Gastos de Administracion (Menos depreciacion)	\$ 2,156.41	\$ 1,801.69	\$ 1,927.64	\$ 1,839.68	\$ 2,180.32
Adiciones de capital	\$ 750.00	\$ 250.00	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00
Impuestos	\$ 116,781.24	\$ 116,781.24	\$ 116,781.24	\$ 116,781.24	\$ 467,124.96
Total de pagos en efectivo	\$ 345,237.25	\$ 429,209.20	\$ 385,956.30	\$ 485,387.98	\$ 1,625,014.89
Incremento(Decremento) en efectivo	-\$ 8,882.41	-\$ 9,587.89	-\$ 1,598.32	-\$ 30,503.29	-\$ 29,796.07
Balance Inicial de efectivo	\$ 187,536.93	\$ 258,063.63	\$ 222,800.28	\$ 293,326.99	\$ 961,727.83

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autorizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

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 obsoleto, o por otra razón necesitan ser reemplazados. Además, la expansión de las instalaciones puede ser necesarias 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 gasto de capital se elabora a partir de las necesidades previstas de activos, para el siguiente año 2021, se prevé adquirir: un equipo de cómputo y un escritorio con un costo de \$1,000.00

ILUSTRACIÓN 24 PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL AÑO 2021.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V. (COMPAÑÍA SALVADOREÑA) PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL PARA EL AÑO 2021. (Expresado en dólares de los Estados Unidos de America)						
INVERSION	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Total	
Equipo de computo	\$ 750.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$750.00	
Mobiliario de oficina	\$ -	\$ 250.00	\$ -	\$ -	\$250.00	
Total	\$ 750.00	\$ 250.00	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00	

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autorizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

El presupuesto de gasto de capital es un presupuesto financiero que permite recibir sobre las inversiones en activos fijos que se estima efectuar durante el periodo presupuestado, el cual dependerá de los análisis de los activos que se tienen, como la renovación de equipo, generación de nuevos puestos dentro de la empresa, que pueden ser algunos de ellos argumentos por los cuales se requiera la adquisición de nuevos equipos

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

Estado de resultado proyectado

Luego de haber elaborado los presupuestos de ventas, compras, costos de ventas, gastos de ventas, gastos de administración y haber considerado los productos y gastos financieros se procederá a integrar cada uno de los presupuestos mencionados en un estado de resultado proyectado el cual contendrá además de los mencionado las estimaciones de las reservas e impuestos que se proyectaran como consecuencia de los presupuestos anteriores en el cual además reflejara la utilidad neta que se prevé obtener del ejercicio económico que está por iniciar.

El estado de resultado proyectado, consolida los diferentes presupuestos de tipo operativo, que permite presentar la utilidad que se prevé obtener al final del periodo presupuestado, el cual sirve para tomar decisiones sobre:

- Los ingresos que se proyectan 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 de impuestos que se prevé obtener al final del ejercicio económico.
- Si los resultados proyectados son los deseados.
- Las políticas que implementar para la consecución de los resultados.
- Si aprueban o no los elementos planteados en los diferentes presupuestos que lo integran a fin 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 con las expectativas,

ILUSTRACIÓN 25 ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL 2020-2021 PROYECTADO.

MUEBLES POLARIS , S.A. DE C.V.		
Estado de Resultado Integral del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2020 y 2021 Proyectado (Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América)		
	2020	2021
Ingresos por ventas	\$ 1,248,997.18	\$ 1,373,896.90
Menos costo de ventas	\$ -970,979.23	\$ -1,071,639.58
Ganancia Bruta	\$ 278,017.95	\$ 302,257.32
Gastos de operación:	\$ 255,020.54	\$ 206,606.03
Gastos de venta (costos de distribución)	\$ 228,756.30	\$ 181,367.31
Gastos de Administración	\$ 26,264.24	\$ 25,238.72
Ganancia en Operación	\$ 22,997.41	\$ 95,651.29
Gastos financieros	\$ 55.81	
Otros Ingresos	\$ 3,771.06	
Ganancia antes de Reserva e Impuesto	\$ 26,712.66	\$ 95,651.29
Reserva Legal		
Ganancia antes del Impuesto sobre la Renta	\$ 26,712.66	\$ 95,651.29
Gasto en Impuesto Sobre la Renta	\$ 7,880.18	\$ 28,695.39
Ingreso por ISR Diferido	\$ 5,030.26	\$ -
Pérdida / Utilidad del periodo	\$ 23,862.74	\$ 66,955.90
F. Elaborado por:	F. Revisado por:	F. Autorizado por:

Fuente: Elaboración Propia

Estado de situación financiera proyectado.

Estima la condición financiera al final del periodo presupuestado. Proyecta que todos los presupuestos operativos y planes de financiamiento que son logrados. Es de suma importancia ya que permite prever la posición financiera que se estime lograr a cierto periodo a través de los diferentes elementos que lo integran; refleja el efectivo que se pretende obtener al final del periodo, manejo y saldo esperado de la 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 integren el estado de situación Financiera.

Se debe ser muy minucioso al momento de integrar las diferentes cuentas y los saldos proyectados, para que estos no defieran de los presupuestos que han servido de base para la elaboración del Balance de situación financiera, 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 se debe tomar decisiones pertinentes para redireccionar el rumbo de la empresa, ya sea replantear estrategias, creando políticas de control interno que permitan corregir posibles desviaciones de los objetivos o metas trazadas por la administración.

ILUSTRACIÓN 26 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2020-2021 PROYECTADO.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.
Estado de Situación Financiera Al 31 de Diciembre de 2020 y 2021 proyectado
(Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2020	2021
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	\$ 433,397.69	\$ 298,174.92
Efectivo y Equivalentes	\$ 53,855.99	\$ 23,473.60
Cuentas por Cobrar	\$ 221,321.92	\$ 125,711.57
Estimación para Cuentas incobrables	\$ -1,564.06	\$ -1,564.06
Inventarios	\$ 72,348.00	\$ 71,567.00
Estimación por Obsolescencia de Inventaric	\$ -391.54	\$ -391.54
Partes Relacionadas por cobrar	\$ 389.50	\$ 2,231.88
Pagos Anticipados	\$ 87,437.88	\$ 77,146.47
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 22,197.87	\$ 18,902.56
Propiedades, Planta y Equipo	\$ 47,467.57	\$ 47,467.57
Depreciacion Acumulada	\$ -30,886.64	\$ -34,181.95
Cuentas por cobrar a Largo Plazo		
Activo por ISR Diferido	\$ 5,616.94	\$ 5,616.94
TOTAL ACTIVOS	\$ 455,595.56	\$ 317,077.48
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE	\$ 34,960.71	\$ 8,284.04
Proveedores	\$ 1,390.00	\$ 1,661.24
Provisiones y Retenciones	\$ 25,690.53	\$ 6,141.67
Impuestos Por Pagar	\$ 7,880.18	\$ 156.13
Ingresos Anticipados		\$ 325.00
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 574,535.69	\$ 395,738.38
Pasivo Laboral	\$ 16,767.54	\$ 15,938.96
Cuentas por pagar a compañías afiliadas y r	\$ 557,768.15	\$ 379,799.42
PATRIMONIO DE LOS ACCIONIST	\$ -171,900.84	\$ -86,944.94
Capital Social	\$ -	\$ 15,000.00
Reserva Legal	\$ -	\$ 3,000.00
Perdidas Acumuladas (Utilidades Retenidas -	\$ 196,675.45	\$ -172,812.71
Ajuste por conversión	\$ 911.87	\$ 911.87
Utilidad/Pérdida del Presente Ejercicio	\$ 23,862.74	\$ 66,955.90
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIC	\$ 437,595.56	\$ 317,077.48

F.
Elaborado por:

F.
Revisado por:

F.
Autorizado por:

Fuente: Elaboracion Propia

**DESARROLLO DE CASO PRACTICO PARA LA ACTIVIDAD DE
FABRICACIÓN DE LA EMPRESA MUEBLES POLARIS S.A. DE C.V. :**

Contamos con los datos proporcionados por la entidad

Consideremos los tres juegos de recamaras que produce Empresa Muebles Polaris S.A. DE C. V. a su cliente Almacenes Siman ellos tienen la exclusividad de la venta de estos tres modelos que producen los nombres son Recamara Estela, Recamara Cadiz, Recamara Logos son los muebles que se fabrican.

Comenzamos con el presupuesto de ventas.

Datos para la proyección, el pedidos de unidades para el año 2021 es el siguiente.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.													
DETALLE DE UNIDADES SOLICITADAS													
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ESTELA	40	40	40	40	80	40	40	40	40	40	40	105.00	585
CADIZ	40	40	40	40	80	40	40	40	40	40	40	60.00	540
LOGOS	20	20	20	20	30	20	20	20	20	20	20	65.00	295
TOTAL UNIDADES A PRODUCIR	100	100	100	100	190	100	100	100	100	100	100	230	1,420

El precio de venta establecido es de Recamara Estela \$200.00, Recamara Cadiz \$225.00 y recamara Logos \$250.00

Contamos con un inventario final que quedo del año 2020 el cual se detalla a continuación:

INVENTARIO FINAL DEL AÑO 2020	
DETALLE	UNIDADES
ESTELA	5
CADIZ	5
LOGOS	2
TOTAL, UNIDADES	12

Es por ello que debemos de producir menos unidades para el mes de Enero 2021 el detalle de unidades a producir se muestra acontinuacion.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.														
PRESUPUESTO DE UNIDADES A PRODUCIR														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021														
DETALLE	dic-20	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ESTELA	5.00	35	40	40	40	80	40	40	40	40	40	40	105.00	580
CADIZ	5.00	35	40	40	40	80	40	40	40	40	40	40	60.00	535
LOGOS	2.00	18	20	20	20	30	20	20	20	20	20	20	65.00	293
TOTAL UNIDADES A PRODUCIR	12.00	88	100	100	100	190	100	100	100	100	100	100	230	1,408

Con los datos anteriores se procede a realizar el presupuesto de ventas para el area de produccion.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.													
PRESUPUESTO DE VENTAS (UNIDADES FABRICADAS)													
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021													
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
UNI RECAMARA ESTELA	40	40	40	40	80	40	40	40	40	40	40	95	575
PRECIO UNITARIO	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	
TOTAL	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 16,000.00	\$ 8,000.00	\$ 19,000.00	\$ 115,000.00					
UNI RECAMARA CADIZ	40	40	40	40	80	40	40	40	40	40	40	50	530
PRECIO UNITARIO	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	
TOTAL	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 18,000.00	\$ 9,000.00	\$ 11,250.00	\$ 119,250.00					
UNI RECAMARA LOGOS	20	20	20	20	30	20	20	20	20	20	20	55	285
PRECIO UNITARIO	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	
TOTAL	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 10,500.00	\$ 7,000.00	\$ 19,250.00	\$ 99,750.00					
TOTAL INGRESOS	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 44,500.00	\$ 24,000.00	\$ 49,500.00	\$ 334,000.00					
VENTA CONTADO 70 %	\$ 14,700.00	\$ 14,700.00	\$ 14,700.00	\$ 14,700.00	\$ 26,950.00	\$ 14,700.00	\$ 14,700.00	\$ 14,700.00	\$ 14,700.00	\$ 14,700.00	\$ 14,700.00	\$ 30,450.00	\$ 197,350.00
VENTA CREDITO 30 %	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 1,150.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 13,050.00	\$ 136,650.00
RECUP. VTA CREDITO		\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 1,150.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00	\$ 13,050.00

Se realiza el presupuesto de compra de materiales para las 1408 unidades a producir.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.													
PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES													
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
UNI RECAMARA ESTELA	35	40	40	40	80	40	40	40	40	40	40	105	
MATERIALES	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	
TOTAL	\$ 1,260.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 2,880.00	\$ 1,440.00	\$ 3,780.00	\$ 20,880.00					
UNI RECAMARA CADIZ	35	40	40	40	80	40	40	40	40	40	40	60	
MATERIALES	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	\$ 44.50	
TOTAL	\$ 1,557.50	\$ 1,780.00	\$ 1,780.00	\$ 1,780.00	\$ 3,560.00	\$ 1,780.00	\$ 2,670.00	\$ 23,807.50					
UNI RECAMARA LOGOS	18	20	20	20	30	20	20	20	20	20	20	65	
MATERIALES	\$ 53.00	\$ 53.00	\$ 53.00	\$ 53.00	\$ 53.00	\$ 53.00	\$ 53.00	\$ 53.00	\$ 53.00	\$ 53.00	\$ 53.00	\$ 53.00	
TOTAL	\$ 954.00	\$ 1,060.00	\$ 1,060.00	\$ 1,060.00	\$ 1,590.00	\$ 1,060.00	\$ 3,445.00	\$ 15,529.00					
TOTAL DE COMPRAS DE MATERIALES	\$ 3,771.50	\$ 4,280.00	\$ 4,280.00	\$ 4,280.00	\$ 8,030.00	\$ 4,280.00	\$ 9,895.00	\$ 60,216.50					

Se realiza los calculos de la mano de obra directa para el año 2021.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.														
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021														
DETALLE	dic-20	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
TOTAL UNIDADES A PRODUCIR	12	88	100	100	100	190	100	100	100	100	100	100	230	1408
RECAMARA ESTELA	5	35	40	40	40	80	40	40	40	40	40	40	40	105
COSTO HORAS /PROCESO		\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	
TOTAL		\$ 1,540.00	\$ 1,760.00	\$ 1,760.00	\$ 1,760.00	\$ 3,520.00	\$ 1,760.00	\$ 4,620.00	\$25,520.00					
RECAMARA CADIZ	5	35	40	40	40	80	40	40	40	40	40	40	40	60
COSTO HORAS /PROCESO		\$ 66.00	\$ 66.00	\$ 66.00	\$ 66.00	\$ 66.00	\$ 66.00	\$ 66.00	\$ 66.00	\$ 66.00	\$ 66.00	\$ 66.00	\$ 66.00	
TOTAL		\$ 2,310.00	\$ 2,640.00	\$ 2,640.00	\$ 2,640.00	\$ 5,280.00	\$ 2,640.00	\$ 3,960.00	\$35,310.00					
RECAMARA LOGOS	2	18	20	20	20	30	20	20	20	20	20	20	20	65
COSTO HORAS /PROCESO		\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	
TOTAL		\$ 1,584.00	\$ 1,760.00	\$ 1,760.00	\$ 1,760.00	\$ 2,640.00	\$ 1,760.00	\$ 5,720.00	\$25,784.00					
TOTAL		\$ 5,434.00	\$ 6,160.00	\$ 6,160.00	\$ 6,160.00	\$11,440.00	\$ 6,160.00	\$ 14,300.00	\$86,614.00					

Se realiza el presupuesto de gastos operativos el cual incluye los gastos administrativos y gastos de ventas en los que la entidad incurra para fabricar estas 1408 unidades.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.														
PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS														
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021														
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
GASTOS ADMON														
SUELDOS	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 4,000.00	\$ 37,000.00	
ENERGIA	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 3,500.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 27,500.00	
TELEFONIA	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 500.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 5,100.00	
INTERNET	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 1,080.00	
EDIFICIO	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 2,000.00	
MOBILIARIO	\$ 208.33	\$ 208.33	\$ 208.33	\$ 208.33	\$ 208.33	\$ 208.33	\$ 208.33	\$ 208.33	\$ 208.33	\$ 208.33	\$ 208.33	\$ 208.33	\$ 2,500.00	
VEHICULOS	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 2,000.00	
ARTICULOS	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00	
COMPRA DE VEHICULO	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00	
TOTAL	\$ 7,131.67	\$ 7,131.67	\$ 7,131.67	\$ 7,131.67	\$ 8,731.67	\$ 7,131.67	\$ 10,331.67	\$ 90,380.00						
GASTOS DE VENTA														
SUELDOS	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 2,000.00	\$ 18,500.00	
PUBLICIDAD	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 2,000.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 16,500.00	
TOTAL	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 3,500.00	\$ 2,700.00	\$ 4,500.00	\$ 35,000.00						
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	\$ 9,831.67	\$ 9,831.67	\$ 9,831.67	\$ 9,831.67	\$ 12,231.67	\$ 9,831.67	\$14,831.67	\$125,380.00						

CONCLUSIONES

- La empresa carece de una estructura organizativa que contenga un departamento financiero que responda a las necesidades de análisis, planificación y control de los recursos.
- Se carece de políticas que contribuyan a una administración de los recursos.
- Se pueden observar graves problemas en la administración de los ingresos, ya que hay una serie de gastos que se consideran innecesarios para el funcionamiento de esta.
- Se carece de una herramienta financiera que contribuya a una mejor toma de decisiones, la cual genere información fiable a la entidad.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la empresa la creación del departamento financiero para que pueda ser el encargado de verificar la realización de los presupuestos.
- Se le recomienda a la entidad establecer políticas que contribuyan a la administración de sus recursos. Y a los gerentes se les sugiere que utilicen las herramientas de análisis estratégicos para controlar mejor sus recursos financieros en base a sus políticas.
- Se le sugiere a la empresa evaluar todos los gastos administrativos con el fin de considerar disminuir sus gastos y poder realizar un mejor uso de sus ingresos, podrían considerar el trasladarse a una bodega más pequeña, esta es demasiado grande y representa un costo que afecta de manera directa en los ingresos.
- Se recomienda la implementación de presupuestos como herramientas en la toma de decisiones financiera a corto plazo, ya que los beneficios que genera a la entidad son visibles, porque es un indicador de cómo estará la empresa financieramente al finalizar un determinado periodo.

BIBLIOGRAFIA

- A.Fagilde, C. (2009). *Presupuesto Empresarial*. Barinas .
- Baena, E. (8 de Noviembre de 2009). *Aprendeconomia*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://aprendeconomia.com/2009/11/08/3-el-crecimiento-economico/>
- Burbano, A.J. (octubre de 2006). *COSTOS Y PRESUPUESTOS*. Obtenido de lalibreria.com: www.lalibreria.com
- Burbano, J. (2005). *presupuesto, enfoque moderno de planeacion y control de recursos*. colombia : McGrawhill.
- CARDENAS Y NAPOLES, R. A. (2002). *Presupuestos, Teoria y Practica* . Mexico: McGraw-Hill Interamericana, Editores, S.A. DE C.V.
- Caurin, J. (27 de marzo de 2017). *ser autonomo.net*. Obtenido de ser autonomo.net: <https://www.serautonomo.net/tipos-de-presupuestos.html>
- de la Brenas Arenas , J. (7 de Enero de 2016). *Auditool*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/2485-evaluacion-del-negocio-en-marcha-en-auditorias-de-estados-financieros>
- Del Rio Gonzalez, C. (2000,2003). *EL PRESUPUESTO 9º EDICION*. MEXICO: THOMSON EDITORES.
- Deras Mejia, B. D., & Peres Ortiz, M. C. (2015). *Presupuesto financiero para la toma de decisiones*. Recuperado el 19 de julio de 2020
- Diaz, t. (24 de Diciembre de 2018). *economia simple.net*. Recuperado el 27 de junio de 2020, de <https://www.economiasimple.net/glosario/rendimiento>
- Editorial Definicion MX. (25 de Julio de 2017). *Definicion .MX*. Recuperado el 26 de Junio de 2020, de <https://definicion.mx/?s=Gesti%C3%B3n%20Empresarial>
- ENCINAS RAMÍREZ, I. (1987). *Teoría y Técnicas en la Investigación*. Lima: Ave.
- Enrique, R. A. (2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vertical.html>
- Gerencie*. (12 de Junio de 2010). Obtenido de Gerencie: <http://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>
- Giner Gemma, J. (13 de Octubre de 2020). *escueladenegociosy direccion* . Obtenido de *escueladenegociosy direccion* : <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/marketing-ventas/presupuesto-de-ventas-en-gestion-empresas>

- Gonzales, M. (11 de Agosto de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>
- GUERRERO, E. E. (s.f.). *LAS PYMES Y SU PROBLEMATICA EMRESARIAL ANALISIS DE CASOS*. Obtenido de REDALY.ORG: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>
- James Ríos MBA, M. (5 de Mayo de 2015). *Álbumes de Lima Business Consulting*. Obtenido de Álbumes de Lima Business Consulting: <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.784384258325234.1073741891.388581671238830&type=3>
- Jimenez, A. V. (Septiembre de 2013). *Gestiopolis.com*. Obtenido de Gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-las-herramientas-financieras/>
- K, A. (25 de Septiembre de 2019). *CreceNegocios*. Obtenido de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/presupuestos/>
- Komiya, A. (25 de Septiembre de 2019). *CreceNegocio*. Obtenido de CreceNegocio: <https://www.crecenegocios.com/presupuestos/>
- lifeder.com*. (s.f.). Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/negocio-marcha/#:~:text=El%20negocio%20en%20marcha%20es,menos%20dentro%20de%20dce%20meses.>
- López, B. S. (Noviembre de 2016). *abcfinanzas.com*. Obtenido de abcfinanzas.com: <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/apalancamiento-total>
- Mejias, A. (18 de 06 de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de cuidadtudinero: <https://www.cuidatudinero.com/13153083/que-es-un-presupuesto-de-ventas>
- Mejillas, A. (18 de 06 de 2018). *cuida tu dinero*. Obtenido de cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13153052/que-es-un-presupuesto-de-compras>
- Morales, A. (2017). *De emprendedor a empresario*.
- Noelia. (27 de MAYO de 2015). *capitalibre*. Obtenido de capitalibre: <https://capitalibre.com/2015/05/indices-financieros-pymes-tipos>
- Núñez Gamas, J. A. (05 de Noviembre de 2014). *gestiopolis.com*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/estrategia-financiera-para-la-pequena-y-mediana-empresa-pyme/>
- Nuño, P. (7 de septiembre de 2018). *Emprendepyme.net*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://www.emprendepyme.net/contabilidad-financiera.html>
- Ortega. (2016). *Análisis de Estados Financieros*.

- Ortiz Gonzales, J. (27 de Abril de 2015). *Finanzas y Proyectos*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://finanzasyproyectos.net/que-son-los-ratios-financieros/>
- Osorio, Y. (23 de Septiembre de 2017). *ABC FINANZAS.COM*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/que-es-el-flujo-de-caja>
- Perez porto, J., & Gardey, A. (2008). *Definicion.de*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://definicion.de/planeacion-financiera/>
- Reyes, E. (17 de 07 de 2019). *emprendedor inteligente* . Obtenido de emprendedor inteligente : <https://www.emprendedorinteligente.com/presupuesto-operativo/>
- Riquelmes, M. (22 de 07 de 2019). *WEB Y EMPRESAS*. Recuperado el 23 de 08 de 2020, de <https://www.webyempresas.com/presupuesto-maestro/>
- Santiago, N. (2018). *formulacion de presupuestos* . ecuador: consejo editorial universitario.
- Toro, D. B. (2010). *Analisis Finaiciero, enfoque proyecciones Finaniceras*. Mexico: Editorial Coleccion.
- Ucha, f. (Noviembre de 2008). *definicionesabc*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de www.definicionabc.com/general/estrategia.php
- Ucha, F. (Diciembre de 2013). *definicion abc*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://www.definicionabc.com/general/proyeccion.php>
- UNKNOWN. (03 de 03 de 2016). *pregastosadmyventas* . Obtenido de pregastosadmyventas : <https://pregastosadmyventas.blogspot.com/>
- velayos morales , v. (25 de junio de 2020). *economipedia*. Recuperado el 27 de junio de 2020, de <https://economipedia.com/author/vivelayos>
- Villamizar, F. R. (2010). *Responsabilidad de los Administradores*. Bogota: Panoptica.
- Villareal Jimenez, A. (13 de 09 de 2013). *gestiopolis*. Recuperado el 26 de 06 de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-las-herramientas-financieras/>
- Vyky Becerra. (18 de 11 de 2014). *emprende pymes*. Obtenido de emprende pymes: <https://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-cobros.html>
- Westreicher, G. (s.f.). *economipedia* . Obtenido de economipedia : <https://economipedia.com/analisis-economia/analisis-dupont.html>
- Wikipedia. (2019). *Wikipedia®*. Obtenido de Wikipedia®: https://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_financiero

ANEXOS

ANEXO 1 ENTREVISTA



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



Reciban un cordial saludo de parte de la Universidad de El Salvador. La presente encuesta está dirigida a las gerencias de la entidad Muebles Polaris, S.A de C.V. ubicados en el municipio de San Salvador, mediante la cual se recopilará información que servirá para sustentar el trabajo de investigación denominado: **“HERRAMIENTA FINANCIERA PARA TOMA DE DECISIONES EN LA MEJORA DE RENDIMIENTOS DE LA EMPRESA MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V. DEDICADA A LA FABRICACION Y COMERCIALIZACION.”**. Agradecemos su valioso tiempo y colaboración por la información que será proporcionada, garantizamos que la misma será utilizada con la confidencialidad y profesionalismo del caso.

OBJETIVO: Recolectar información para desarrollar una herramienta financiera que permita fortalecer el proceso de la toma de decisiones con el propósito de obtener una mejor rentabilidad en la empresa MUEBLES POLARIS S.A DE C.V dedicada a la comercialización de muebles, ubicadas en el municipio de San Salvador.

INDICACIONES: El presente cuestionario de recolección de datos contiene preguntas cerradas, favor marque con una X las respuestas que considere pertinente

1. ¿Cuánto años posee la empresa de funcionamiento?

_____ Menos de 1 años

_____ De 3 a 5 años

_____ De 1 a 3 Años

_____ Más de 5 años

2. ¿Cuáles áreas posee la empresa?

Gerencia General _____

Gerencia Financiera _____

Gerencia Operativa-Ventas _____

Gerencia de Recursos Humanos _____

Departamento Contable _____

Departamento de Créditos y Cobros _____

Otros (especifique) _____

3. ¿Qué métodos de análisis financiero utiliza?

Razones financieras _____

Análisis Horizontal _____

Análisis vertical _____

Indicadores financieros _____

Ninguno _____

Otras (especifique) _____

4. ¿Cómo es el comportamiento de las ventas?

Al credito _____ De contado _____

5. ¿Qué presupuestos elabora la empresa?

Presupuesto Maestro _____

Presupuesto de operación _____

Presupuesto de ventas _____

Presupuesto de efectivo _____

Presupuesto de utilidad bruta _____

Ninguno _____

6. ¿Cuál información financiera considera importante para la toma de decisiones?

Presupuestos _____

Estados Financieros _____

El punto de equilibrio _____

Otros (Especifique) _____

7. ¿Quién se encarga de la elaboración de los presupuestos que se realizan?

Gerente de cada departamento _____

Gerente Financiero _____

Otros _____

8. ¿Qué tan importante considera contar con un manual de procedimientos financieros para evaluar la situación de crecimiento, operatividad e ingresos económicos de la empresa? Mucho _____ Poco _____ Nada _____

9. ¿Cuáles considera como obstáculos para la operatividad y crecimiento de la entidad?

Bajas ventas / mercado pequeño _____

La calidad de los productos _____

Liquidez financiera _____

Gastos de operatividad _____

Regulaciones laborales (ISSS, AFP, entre otros.) _____

Altos niveles de impuestos _____

Delincuencia y seguridad _____

Otros (especifique) _____

10. ¿De qué forma cree usted que afecta el no realizar una adecuada gestión del funcionamiento de la empresa?

Reducción de las ganancias _____

Incremento en gastos operativos _____

Obsolescencias de inventarios _____

Otros (especifique) _____

11. ¿En qué área deben ir enfocadas las estrategias de gestión?

Comercialización _____

Manejo de inventario _____

Administrativo _____

Recursos Humanos _____

Otros (especifique) _____

12. ¿Considera que un trabajo de investigación enfocado en la elaboración de una herramienta financiera contribuirá a los tomadores de decisiones para mejorar los rendimientos económicos?

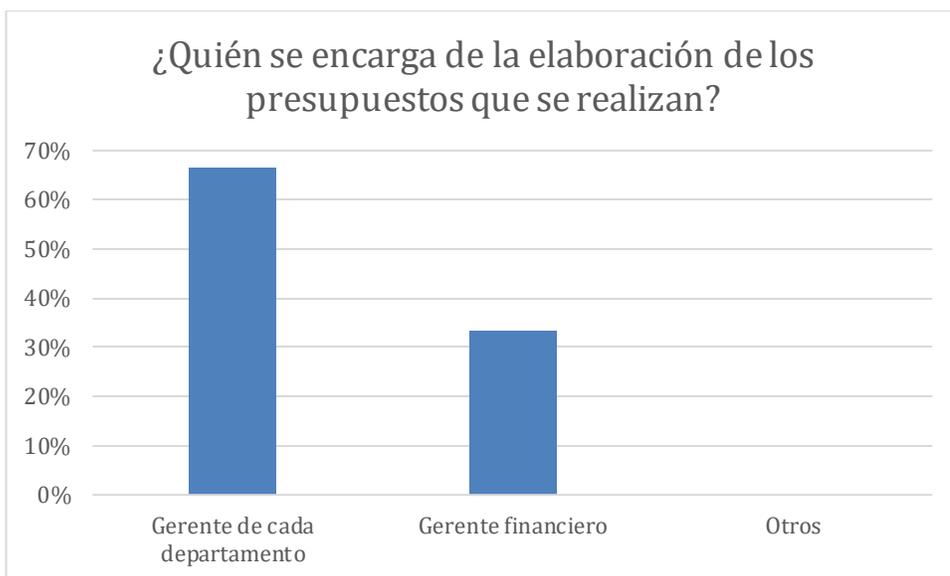
Si _____

No _____

ANEXO 2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS PREGUNTA 7 Y 9.

Pregunta 7. ¿Quién se encarga de la elaboración de los presupuestos que se realizan?

Respuestas	Tabulación	Porcentaje
Gerente de cada departamento	2	67%
Gerente financiero	1	33%
Otros	0	0%
Total	3	100%

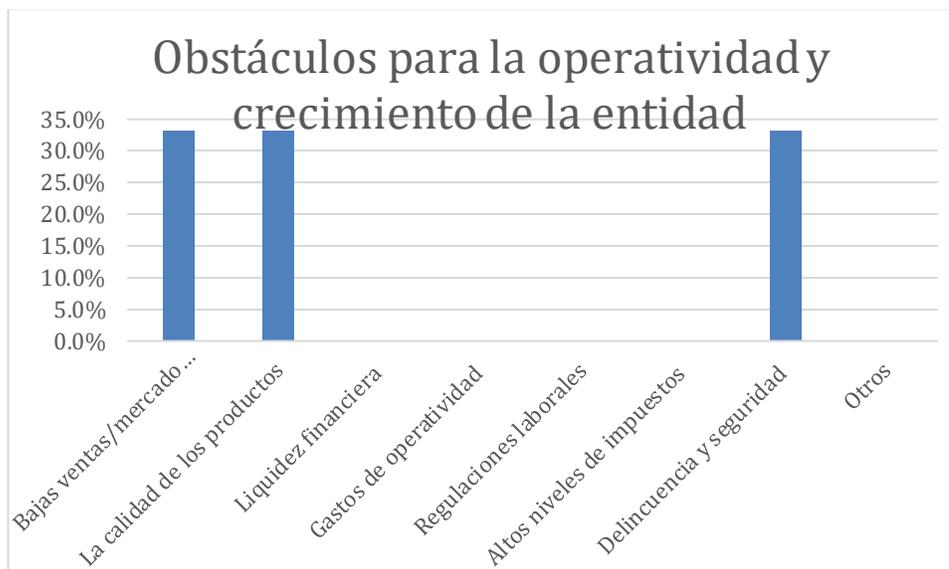


Interpretación

En lo que respecta a la pregunta ¿Quién se encarga de la elaboración de los presupuestos que realizan? Del total de los entrevistados el 67% respondió que los elaboran los gerentes de cada departamento, el 33% el gerente financiero y otros el 0%, con lo que podemos concluir que los responsables de la elaboración son los gerentes de cada departamento.

Pregunta 9. ¿Cuáles considera como obstáculos para la operatividad y crecimiento de la entidad?

Respuestas	Tabulación	Porcentaje
Bajas ventas/mercado pequeño	1	33.3%
La calidad de los productos	1	33.3%
Liquidez financiera	0	0%
Gastos de operatividad	0	0%
Regulaciones laborales	0	0%
Altos niveles de impuestos	0	0%
Delincuencia y seguridad	1	33.3%
Otros	0	0%
Total	3	100%



Interpretación a la pregunta ¿Cuáles considera como obstáculos para la operatividad y crecimiento de la entidad?, del total de entrevistados respondieron que corresponde el 33.33% a las bajas en ventas/mercado pequeño, la calidad de los productos y delincuencia y seguridad, por lo que podemos concluir que estas tres forman parte del obstáculo de crecimiento.

ANEXO 3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE PREGUNTAS.

MUEBLES POLARIS, S.A. DE C.V.		
PREGUNTAS	ANÁLISIS DE LA PREGUNTA	OBSERVACIONES
1 ¿Cuántos años posee la empresa?	Se realizaron tres entrevista, y el 100% respondieron que la empresa posee mas de 14 años	La empresa posee mas de 10 en el mercado
2 ¿Cuáles áreas posee la empresa?	El 100% respondieron que las areas que posee la empresa son el departamento de area contable, departamento de ventas y Gerencia General	Tiene un estructura organizativa
3 ¿Qué metodos de analisis utiliza?	El 100% manifiesta que la empresa solamente realiza los presupuestos de gastos de venta y de administración.	Solo realiza los presupuestos de gastos
4 ¿Cómo es el comportamiento de las ventas?	El 100% manifiesta que las ventas son realizadas al credito.	Al credito
5 ¿Qué presuestos elabora la empresa?	Presupuestos de gastos de ventas y presupuestos de gastos de administración.	Solo realiza los presupuestos de gastos
6 ¿Cuál información financiera considera importante para la toma de decisiones?	El 66.67% considera que los Estados financieros son importantes y el 33.33% considera que los presupuestos como los Estados Financieros son importantes para la toma de decisiones	Estados financieros, presupuestos
7 ¿Quién se encarga de la elaboración de los presupuestos que se realizan?	El 100% expreso que deberia de ser el Gerente General	Gerente general
8 ¿Qué tan importante considera contar con un manual de procedimientos financieros para evaluar la situación de crecimiento, operatividad e ingresos económicos de la empresa?	El 100% considera muy importante contar con un manual de procedimientos.	Mucho
9 ¿Cuáles considera como obstáculos para la operatividad y crecimiento de la entidad?	El 66.67% expresa que la baja en ventas, delincuencia y seguridad, y altos gastos de operatividad y el 33.33% expresa quen solo es por la baja en ventas	Delincuencia y seguridad, baja en ventas
10 ¿De qué forma cree usted que afecta el no realizar una adecuada gestión del funcionamiento de la empresa?	El 100% considera que el no realizar una adecuada gestion se refleja en reducción de ganancias.	Bajo rendimiento
11 ¿En qué área deben ir enfocadas las estrategias de gestión?	El 66.67% opina que deberian de ir enfocadas al area administrativa, y el 33.33% que seria al área de ventas y comercialización	En todas las actividades de la empresa
12 ¿Considera que un trabajo de investigación enfocado en la elaboración de una herramienta financiera contribuirá a los tomadores de decisiones para mejorar los rendimientos económicos?	El 100% consideran que si.	Si