

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



**PRESUPUESTO INTEGRAL DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA
PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA
COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL**

Trabajo de graduación presentado por:

Argueta Gutiérrez, Sonia Esmeralda

Cañenguez Rodríguez, Raúl Armando

García Quintanilla, César Mauricio

Para optar al grado de
LICENCIADO(A) EN CONTADURÍA PÚBLICA

Abril de 2015

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Ingeniero. Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria:	Doctora. Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:	Máster. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas:	Máster. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública:	Licenciada. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador del Seminario:	Licenciado. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Especialista:	Máster. Juan Francisco Mercado Carrillo
Jurado Examinador:	Licenciado. Carlos Ernesto López Lazo Licenciado. Juan Francisco Escobar Guardado Máster. Juan Francisco Mercado Carrillo

Abril de 2015

San Salvador, El Salvador, Centro América

Agradecimientos

Agradezco a Dios todopoderoso, por haberme guiado en el camino recorrido hasta ahora, por darme la sabiduría y el entendimiento necesario para llegar a culminar esta meta. A mis padres que han sido pilares muy importantes en mi vida, y a mi esposo que siempre ha sido mi mayor sostén, brindándome su apoyo incondicional en las diferentes circunstancias de mi carrera profesional y de la vida.

Sonia Esmeralda Argueta Gutiérrez

Agradezco a Dios por haberme permitido cumplir esta meta, guiarme, bendecirme, por estar conmigo cada momento, por tantas bendiciones, por los triunfos y por permitir cumplir uno de mis sueños... A mis padres, mi familia quienes me han apoyado en todo momento y que me han llevado en cada una de sus oraciones, simplemente Gracias! A mis maestros y asesores que nos proporcionaron sus conocimientos, experiencia y consejos para ser personas de bien. A mis amigos y compañeros que me han apoyado incondicionalmente en la culminación de esta meta.

Raúl Armando Cañenguez Rodríguez

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. A mis padres que con mucho sacrificio y amor me apoyaron en todo momento, a mi esposa y mi hijo que siempre estuvieron ahí para apoyarme incondicionalmente. A mis asesores asignados por el compromiso mostrado. A mis amistades y compañeros que de forma directa o indirecta me apoyaron en el logro de este triunfo.

Cesar Mauricio García Quintanilla

Índice

Resumen ejecutivo	i
Introducción	iii
Capítulo I: Marco teórico, conceptual, técnico y legal	1
1.1 Antecedentes de los presupuestos	1
1.2 Conceptos	1
1.3 Proceso administrativo	2
1.4 Presupuestos	6
1.5 Presupuesto integral de negocios	8
1.6 Marco técnico	21
1.7 Marco Legal	22
Capítulo II: Metodología de investigación y diagnóstico	25
2.1 Tipo de estudio	25
2.2 Unidad de análisis	25
2.3 Universo y muestra	25
2.4 Instrumentos de investigación	26
2.5 Recolección de información	26
2.6 Análisis e interpretación de resultados	26
2.7 Diagnóstico de investigación	26
Capítulo III: Propuesta de implementación del presupuesto integral de negocios para empresas que se dedican a la comercialización de equipos de seguridad industrial	32
3.1 Generalidades	32
3.2 Desarrollo del presupuesto integral de negocios como herramienta administrativa.	32
Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones	79

4.1 Conclusiones	79
4.2 Recomendaciones	80
Bibliografía	81
ANEXOS	83

Índice de Figuras y cuadros

Figura No. 1: Proceso administrativo.	2
Figura No. 2: Esquema de un presupuesto integral de negocios a corto plazo	15
Figura No. 3: Organigrama	34
Cuadro No. 1 Tipos de planeación	3
Cuadro No. 2: Tipos de control	5
Cuadro No. 3: Clasificación de los presupuestos	8
Cuadro No. 4: Función del proceso administrativo en un presupuesto integral de negocios	9
Cuadro No. 5: Clasificación de metas organizacionales	11
Cuadro No. 6: Partes de un presupuesto integral de ventas	16
Cuadro No 7: Secciones NIIF PYMES	22
Cuadro No. 8: Regulaciones tributarias y municipales	23
Cuadro No. 9: Leyes especiales	24
Cuadro No 10: Área administrativa	28
Cuadro No. 11: Área de finanzas	29
Cuadro No. 12: Aplicación y utilidad de la herramienta.	31
Cuadro No. 13: Análisis FODA	35
Cuadro No. 14: Ventas reales Security	45
Cuadro No. 15: Proyección de ventas	45
Cuadro No. 16: Meta de ventas proyectadas por asesor	46

Cuadro No. 17: Gastos de mercadeo y publicidad	47
Cuadro No. 18: Proyección de introducción al mercado por departamento.	47
Cuadro No. 19: Determinación del costo de ventas	48
Cuadro No. 20: Proyección de costo y utilidad	48
Cuadro No. 21: Ventas reales por productos Security S.A. de C.V.	49
Cuadro No. 22: Proyección de ventas en unidades por productos	49
Cuadro No. 23: Precio de ventas de Security	50
Cuadro No. 24: Presupuesto de ventas 2015	50
Cuadro No. 25: Presupuesto de ventas 2016	51
Cuadro No. 26: Presupuesto de ventas 2017	51
Cuadro No. 27: Presupuesto de ventas 2018	52
Cuadro No. 28: Presupuesto de ventas 2019	52
Cuadro No. 29: Presupuesto de compras 2015	53
Cuadro No. 30: Presupuesto de compras 2016	53
Cuadro No. 31: Presupuesto de compras 2017	54
Cuadro No. 32: Presupuesto de compras 2018	54
Cuadro No. 33: Presupuesto de compras 2019	54
Cuadro No. 34: Presupuesto de entradas de efectivo 2015 – 2019	56
Cuadro No. 35: Presupuesto salida de efectivo	57
Cuadro No. 36: Presupuesto de gastos de administración	59
Cuadro No. 37: Presupuesto de gastos de venta	61
Cuadro No. 38: Flujo de caja	62
Cuadro No. 39. Informes presupuestario	66
Cuadro No. 40 Informe de representación de gastos	67

Índice de anexos

- Anexo 1: Razones financieras
- Anexo 2: Universo y muestra
- Anexo 3: Cuestionario
- Anexo 4: Análisis e interpretación de resultados
- Anexo 5: Cálculo y análisis de razones financieras, datos históricos
- Anexo 6: Memorándum de premisas de planificación
- Anexo 7: Ventas mensuales proyectadas para Security
- Anexo 8: Compras anuales proyectadas para Security
- Anexo 9: Presupuesto de entradas de efectivo detallados
- Anexo 10: Presupuesto salidas de efectivo detallados
- Anexo 11: Detalle de gastos de administración
- Anexo 12: Detalle de gastos de venta
- Anexo 13: Detalle de flujos de caja
- Anexo 14: Análisis de razones financieras proyectadas

Resumen ejecutivo

Las funciones esenciales de una entidad son las operaciones de planificación y control, las empresas dedicadas a la comercialización de equipos de seguridad industrial tienen que afrontar obstáculos para poder mejorar su crecimiento y competitividad, esto como parte de las exigencias en el entorno empresarial, uno de los mecanismos para poder mejorar esta situación es contar con soportes administrativos que ayuden a la gestión empresarial desde el planteamiento de sus objetivos y metas en el desarrollo de todas sus operaciones. Partiendo de lo anterior surge la necesidad de implementar un “Presupuesto integral de negocios como herramienta administrativa para la toma de decisiones”, para cualquier empresario es elemental saber que se deben desarrollar una serie de actividades en la operación cotidiana de sus negocios junto a ello es importante que se sigan las líneas claves hacia el logro de todo lo planeado.

La finalidad del trabajo de graduación es contribuir con el sector dedicado a la comercialización de equipos de seguridad industrial, en la elaboración e implementación de un documento que esté alineado a todo el proceso administrativo con el objetivo de tomar decisiones acertadas y encaminar el rumbo de la entidad mediante un presupuesto integrado para alcanzar la visión de conjunto que la administración tiene de los resultados esperados a corto y largo plazo a partir de distintas fuentes; elevando su nivel de crecimiento y mejorando sus diferentes actividades.

La metodología que se utilizó fue por medio del enfoque hipotético deductivo que va de lo general a lo particular, para fundamentar la investigación se efectuó una recopilación de información bibliográfica a través de fuentes secundarias disponibles, además se aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos mediante el apoyo en fuentes primarias, con preguntas cerradas y de opción múltiple permitiendo de forma objetiva analizar la problemática planteada y brindar una propuesta de solución a la situación presentada.

Entre los resultados fundamentales obtenidos se comprobó que las empresas en estudio deben mejorar su estructura organizativa, en el que estén definidas las funciones principales de cada departamento por consiguiente es necesario contar con una comunicación que permita notificar a sus colaboradores los principales objetivos y metas planteadas. Por otro lado se verifica que la mayoría de empresas elaboran presupuestos con una periodicidad anual, sin embargo no poseen presupuestos a largo plazo que promuevan una visión a futuro, en relación al uso de herramientas, son pocas las empresas que las utilizan y no siempre formulan un diagnóstico financiero en relación a lo presupuestado

y su cumplimiento. Como parte de logro de sus diferentes indicadores es necesario que al finalizar se tenga una evaluación integral de los resultados el cual permitirán medir el grado de cumplimiento de lo que se planeó con lo realizado.

Considerando que en el sector, el crecimiento presentado es mínimo, la mayoría de los encuestados afirman tener interés en la implementación de un presupuesto integral como herramienta administrativa en la toma de decisiones con el objetivo de mejorar su gestión empresarial y financiera. Es por ello que se recomienda a las empresas dedicadas a la comercialización de equipos de seguridad industrial su aplicación.

Introducción

Las empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico del país, ya sea por su aportación al Producto Interno Bruto o por su contribución al empleo. Independientemente de la situación económica, la deficiente administración es una de las causas principales de la corta vida de las entidades, en muchos casos por las decisiones que se puedan brindar, así como también la falta de una planeación estructurada limitan su desarrollo, lo que conlleva a una escasa definición de metas y logro de objetivos establecidos por la administración.

Una de las propuestas para aminorar este problema es recopilar en un documento, los elementos técnicos y administrativos que debe de conocer todo mando gerencial para poder afrontarse dentro de su organización con la finalidad de poder planear los eventos futuros, y así apoyar su toma de decisiones sobre las bases más sólidas.

En el capítulo uno se estipula el marco teórico, el cual contiene conceptos relacionados con el tema de investigación que servirán de guía para el lector, además se sustenta los antecedentes de los presupuestos, sus elementos básicos como herramientas administrativas y por último se desarrolla el marco técnico y legal que se relaciona al trabajo de investigación.

El capítulo dos establece la metodología y diagnóstico del problema de investigación, las unidades de análisis, universo y muestra, los instrumentos para la recolección de información y los resultados obtenidos divididos en tres áreas; administrativa, financiera y utilidad de la herramienta, con el fin de realizar un mejor análisis; que servirá como punto de partida en la elaboración de la propuesta de solución.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta del presupuesto integral de negocios como herramienta administrativa para la toma de decisiones en las empresas que se dedican a la comercialización de equipos de seguridad industrial, el cual contiene una estructura detallada de un plan sustantivo (que es donde se elaboran sus objetivos, metas y estrategias) y el plan financiero a corto y largo plazo.

En el capítulo cuatro se describen las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada. Finalmente se encuentra un apartado en el que se detalla las principales fuentes bibliográficas, así como también los anexos relacionados a la temática en estudio.

Capítulo I: Marco teórico, conceptual, técnico y legal

1.1 Antecedentes de los presupuestos

A finales del siglo XVIII es cuando los presupuestos comenzaron a utilizarse como ayuda en la administración pública en Inglaterra, el Ministro de Finanzas realiza la apertura del presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control. En 1820 Francia y otros países Europeos adoptan un procedimiento de presupuesto gubernamental, en 1821 en Estados Unidos de América (E.U.A.), implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno, después de la Primera Guerra Mundial, toda la industria aprecia la conveniencia del control de gastos por medio de los presupuestos. Entre los años 1912 y 1925 en E.U.A. es donde se inicia la evolución y madurez del presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizarlos para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria, en 1930 en Ginebra, Suiza se lleva a cabo el primer Simposio Internacional de Control de Presupuestal, integrado por representantes de 25 países, donde se estructuraron sus principios, para así tener un rango internacional en tema presupuestario¹.

En El Salvador, la Dirección General del Presupuesto, fue creada en 1939 con el propósito que un ejecutivo (Director General) se dedicara de manera permanente a los estudios necesarios para lograr la preparación y ejecución de presupuestos realistas y equilibrados a nivel estatal. No obstante los presupuestos en el sector privado han venido evolucionado como una herramienta administrativa situada en niveles estratégicos de una organización.

1.2 Conceptos

Presupuesto: Es una herramienta de planificación, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.

Presupuesto integral: El presupuesto integral es un medio de acción empresarial que permite dar forma en términos económicos a las decisiones contenidas en los planes y programas. La administración integral

¹ Jorge E. Burbano Ruiz, Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Editorial McGraw-Hill. Pág. 32

de presupuesto es un instrumento eficaz que puede asegurar el logro de objetivo anual de operación de empresa, fortalecer el control interior, evitar riesgos accidentales y optimizar la distribución de recursos.

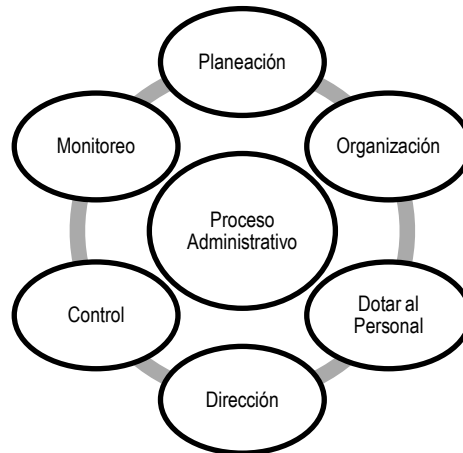
Herramienta administrativa: Es el conjunto de técnicas efectivas y sencillas, que permiten identificar, analizar y solucionar problemas usando datos, procesos de razonamiento lógico y estructurado. El objetivo principal de estas herramientas es tener una dirección clara sobre qué medidas se van a tomar para cada clase de problema.

Seguridad industrial: Es una disciplina que se ocupa de la gestión o manejo de los riesgos inherentes a las operaciones y procedimientos en la industria y aún las actividades comerciales y en otros entornos.

1.3 Proceso administrativo

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A menudo se les denomina colectivamente como las funciones de administración. Si bien varían sus designaciones, estas son ampliamente reconocidas por los gerentes².

Figura No. 1: Proceso administrativo.



Fuente: El proceso administrativo. Presupuestos Planificación y control. Welsch, Glenn A. y Cols. Pág. 5

² Welsch, Hilton & Gordon Presupuestos. Ed. Prentice Hall. Tercera Edición. Pág. 5

a. Planeación

La planeación es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo. La esencia de la planeación es la preocupación por el futuro, es proyectar un fin deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

Cuadro No. 1 Tipos de planeación³

TIPO DE PLAN	DIMENSIÓN DE TIEMPO	CARACTERÍSTICAS
Estratégico (desarrollado por la alta administración)	Largo plazo	Se concentra en los objetivos de la empresa y su estrategia global; afecta a todas las funciones de la administración; entraña consecuencias de alcance general y de largo plazo.
Plan táctico u operacional (desarrollado por todos los niveles de la administración)	Corto plazo	Afina los objetivos de la empresa para desarrollar programas, políticas y expectativas de desempeño; implica tiempos entre el mediano y el corto plazo; se concentra en los niveles de autoridad y responsabilidad asignadas; proporciona información sobre el presupuesto para efectos de los informes de desempeño.

³ Welsch, Hilton & Gordon Presupuestos. Ed. Prentice Hall. Pág. 8

b. Organización

Es el proceso administrativo resultado de la planificación, por medio del cual a partir de los objetivos que se configuran, se identifican las funciones, actividades y trabajos a desarrollar para alcanzarlos, y se disponen los recursos materiales y humanos necesarios para efectuarlos.

La actividad de organización depende de los planes trazados, y consiste en: la subdivisión de una empresa en unidades de trabajo manejables, es decir divisiones y departamentos; y la asignación o delegación de responsabilidades administrativas.

c. Adoptar el personal y administración de recursos humanos

Se refiere a las actividades necesarias para dotar a la organización del personal y mantener un alto desempeño de los mismos. La gerencia juega un papel muy importante, en el que se asegura de tener los perfiles correctos que sean capaces de terminar las tareas y que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos.

d. Dirección

Es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible, dependiendo del tamaño de la entidad, la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles, por ejemplo:

- i. Alta: Corresponde a los altos cargos de la empresa (Presidente, Director General). Son los máximos responsables del cumplimiento de objetivos.
- ii. Intermedia: Directivos de fábrica, centros de trabajo, o jefes de departamento. Asumen principalmente funciones organizativas.
- iii. Operativa: Encargada de asignar tareas y supervisar a los trabajadores en el proceso productivo (jefes de sección, división, equipos).

e. Control

Para **George F. Terry**, “es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado”.

Al igual que la planeación, el control se ejerce continuamente, por lo tanto, hay procesos de control que siempre deben estar funcionando en una empresa. Controlar puede definirse como el proceso de medir y evaluar el desempeño de cada componente organizacional de una entidad, y efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa.

Cuadro No. 2: Tipos de control⁴

Tipo de control	Detalle
Control preliminar (a través de una alimentación adecuada)	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario y se tengan listos para iniciar las actividades.
Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
Control por retroalimentación	Acción a posteriori (re-planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

f. Monitoreo

El monitoreo permite que los programas determinen qué está funcionando y qué no, así se pueden hacer ajustes a lo largo del camino. Permite que los programas evalúen que está pasando realmente, versus lo que se planificó.

⁴ Welsch, Hilton & Gordon Presupuestos. Ed. Prentice Hall. Pág. 11

El monitoreo permite a los programas hacer lo siguiente:

- Implementar medidas correctivas para poner a los programas nuevamente en curso y que sean responsables de los resultados.
- Determinar cómo deberían ser distribuidos los fondos en todas las actividades programáticas.
- Recolectar información que puede usarse en el proceso de evaluación.

1.4 Presupuestos

Los presupuestos, son una herramienta de planificación, que de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado, para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia⁵.

En términos administrativos Cristóbal Del Río González lo define así: “La estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

a. Importancia

Principalmente ayuda a pronosticar los acontecimientos que se le presentan a la empresa, ya que muestra la situación de las actividades en un periodo futuro, por lo que sirve de base a la gerencia para la toma de decisiones ante las diferentes alternativas que pueden presentarse a lo largo de período establecido.

Esta herramienta permite planificar varias acciones con bases consistentes, debido a que la determinación de los resultados es efectuado en forma cuantitativa permitiendo establecer estrategias para el logro de los fines de la empresa ya sea a corto, mediano y largo plazo.

Cabe mencionar que una vez ejecutado el sistema presupuestario se realizan comparaciones entre los datos reales y estimados, para efectuar un adecuado control que permita determinar cuáles han sido las causas de variaciones, estableciendo así una re-planificación.

⁵ Welsch, Glenn A. Presupuestos: Planificación y control de utilidades. Madrid: Editorial Dossat. S.A. Pág. 85

b. Características

Se fundamenta de muchas estrategias por las cuales constituye un instrumento importante utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos, sus principales características son:

- Lo conforman todos los presupuestos tanto los operativos como los financieros, lo que permite dar una idea general de los costos, gastos e ingresos de cada una de las actividades empresariales.
- Permite planificar actividades y controlarlas para asegurar la efectividad y el logro de ellas.
- Al modificar uno de sus elementos, sufre alteraciones en todas sus técnicas.
- Busca el equilibrio, adquiriendo información de cada una de las áreas organizativas de la empresa, proporcionando los resultados esperados.
- Existe interacción continua entre sus elementos; ya que la elaboración de uno de ellos, es la base para la elaboración de otro.
- Debe recibir retroalimentación de todas las áreas organizativas, ésta consiste en obtener información que le indique si está alcanzando el equilibrio o si necesita ajustes.
- Permite controlar los objetivos y metas que persigue la empresa, mediante un monitoreo de las diferentes actividades asignadas.

c. Clasificación

La clasificación presupuestaria es uno de los elementos fundamentales que constituyen un sistema sólido de una determinada gestión empresarial, dado que determina la forma en que se registran, se presentan y reportan los datos, por lo tanto tiene un impacto directo en la transparencia y coherencia.

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se exponen de acuerdo con sus aspectos sobresalientes⁶.

⁶ Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. MC. Graw Hill. Segunda Edición. Pág.89

Cuadro No. 3: Clasificación de los presupuestos

Clasificación	Tipo	Detalle
Según la Flexibilidad	Rígidos, estáticos, fijos o asignados	Algunas veces denominado, presupuesto estático, consiste en un solo plan, se basa fundamentalmente en que las estimaciones de los pronósticos son correctas.
	Flexibles o variables	Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno.
Según el período que cubran	Corto plazo	Son los que se realizan para cubrir la planificación de la organización en el ciclo de operaciones de un año.
	Largo plazo	Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.
Según el campo de aplicabilidad en la empresa	Presupuesto maestro	Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.
	Presupuestos intermedios.	Son los que se diseñan a un periodo determinado, el que puede ser menor a un año.
	Presupuestos operativos.	Incluye los presupuestos de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas.
	Presupuestos de inversiones.	Son los que vienen a cuantificar las necesidades en bienes de capital, consecuencia de las decisiones tomadas dentro de la planificación estratégica.

Fuente: Clasificación de los presupuestos, Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto. Pág. 7

1.5 Presupuesto integral de negocios

Se denomina presupuesto integral de negocios al conjunto de presupuestos operativos, que de acuerdo a las características propias de la empresa sobre la que se está planificando, permiten elaborar los presupuestos principales: operativo, financiero, estados financieros proyectados, análisis de indicadores y elaborar informes de desempeño, como un enfoque sistemático y formalizado para el seguimiento de

fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control, se requiere en la toma de decisiones por la alta dirección, el presupuesto integral constituye uno de los métodos más significativos que se han desarrollado para facilitar la realización eficaz del proceso administrativo. De alguna manera el presupuesto integral también es una guía para recorrer el mapa estratégico y conocer la realidad y los distintos elementos que la componen.

Cuadro No. 4: Función del proceso administrativo en un presupuesto integral de negocios⁷

Función de la administración	Fases secuenciales del Presupuesto Integral de Negocios	Responsabilidad primaria
Planear	1 Variables externas pertinentes—identificar y evaluar	Administración ejecutiva
	2 Objetivos generales del negocio—desarrollar o modificar	
	3 Metas específicas de la empresa—desarrollar en congruencia con el punto 2 anterior	
	4 Estrategias de la empresa—especificar los principales impulsos para alcanzar los objetivos y las metas	
	5 Instrucciones de la administración ejecutiva para la planificación —especificar premisas (o lineamientos) de la planificación para los gerentes (con base en los puntos 1-4 anteriores)	
	6 Planes de proyectos —desarrollar y evaluar cada proyecto	Administración de nivel medio
	7 Plan estratégico (largo plazo) de utilidades—desarrollar para 3, 5 o 10 años	
	8 Plan táctico (corto plazo) de utilidades—desarrollar para el año próximo	
Dirigir	9 Estructuración de planes —ejecutar a lo largo del año presupuestal	Todos los niveles de la administración
Controlar	10 Informes de desempeño —preparar informes mensuales por áreas de responsabilidad	
	11 Seguimiento —proveer retroalimentación, emprender acción correctiva y re-planificar	

⁷ Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. MC. Graw Hill. Segunda Edición. Pág. 50

Para que el presupuesto integral sirva como una herramienta administrativa y de apoyo en la operación de una entidad es necesario que se sigan los siguientes planes:

a. Plan sustantivo

Es el plan en el que se establecen los objetivos generales de la empresa, qué es lo que se quiere lograr a corto y largo plazo. En este plan se clasifican claramente los objetivos, las metas de la empresa, establece las técnicas, estrategias y premisas que utilizará la empresa. El plan sustantivo puede caracterizarse más bien como la parte narrativa del plan financiero⁸.

Objetivos generales de la empresa

El desarrollo de los objetivos de la empresa es el nivel más fundamental de la toma de decisiones en el proceso de planificación. Estos expresan el futuro general, a largo plazo, de la compañía.

Los objetivos son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Para que los objetivos permitan obtener los beneficios descritos anteriormente, deben contar con las siguientes características:

- Medibles: Deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.
- Claros: Tener una definición clara, entendible y precisa, no deben presentarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
- Alcanzables: Estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o los recursos con los que cuenta, así como la necesidad de tiempo necesario para cumplirlos.
- Desafiantes: Retadores aunque realistas, objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad ni proporcionan mayor motivación.

⁸ Konntz, Harold; Wehrich, Heinz. Elementos de Administración. Octava edición Mc. Graw Hill. Pág. 51

Metas específicas de la empresa

Las metas representan los objetivos generales enfocados con mayor definición, especificando explícitamente:

- Las dimensiones del tiempo para el logro.
- Las mediciones cuantitativas.
- La subdivisión de las responsabilidades.

Las metas responden a la razón ser de la organización. Es responsabilidad de los directivos lograr que estas se filtren de manera clara a los mandos quienes, a su vez, guiarán el trabajo en cada una de las áreas y departamentos de la empresa para el cumplimiento de las mismas.

Cuadro No. 5: Clasificación de metas organizacionales⁹

TIPO DE META	ENFOQUE	FUNCIÓN	EJEMPLO
Metas oficiales	Establecimiento de la estrategia general	Establecer principios generales	Introducir productos nuevos. Entrada en nuevos mercados.
Metas operativas	Acciones específicas para desarrollar la estrategia	Guiar distintas divisiones, departamentos y unidades	Desarrollar productos concretos. Identificar mercados específicos y emprender acciones para conseguir esa meta.
Metas específicas individuales	Tareas o trabajos individuales	Guiar comportamientos individuales	Desempeñar un puesto de trabajo

Fuente: Clasificación de metas organizacionales. Planeación estratégica integral

Estrategias de la empresa

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, de cierto esfuerzo.

⁹ Antonio Arranz Ramonet. Planeación estratégica integral. Colombia, 2005. Pág. 21

El propósito de desarrollar y dimensionar las estrategias de la empresa es encontrar las mejores alternativas para alcanzar los objetivos generales y las metas específicas. Estas se centran en el “cómo”; por lo tanto, delinean un plan de acción para la entidad.

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios o las formas que permiten lograr los objetivos.
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible.
- Deben ser claras y comprensibles para todos, así como adecuar la capacidad y los recursos de la empresa.

Premisas para la planificación

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan. Se establecen al inicio del proceso de planeación, aunque también pueden ser desarrolladas a lo largo del mismo.

Las instrucciones ejecutivas detalladas que emite la administración superior, comunican la base de planificación que es necesaria para que participen todos los niveles de la administración en el desarrollo de los planes estratégicos.

Esta fase entraña la comunicación de los objetivos, metas y estrategias que se han establecidos dentro de la gestión empresarial, así como cualquier otras indicaciones que se necesiten para poder desarrollar los planes estratégicos.

b. Plan financiero

El plan financiero es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. Este plan cuantifica los resultados financieros de implantar los objetivos, las estrategias planificadas, los planes y las políticas de la alta administración,

representa una traducción a términos financieros, de los objetivos, las metas y las estrategias para periodos específicos de tiempo¹⁰.

i) Presupuesto financiero integral de largo alcance

El plan financiero es una declaración de lo que se va a hacer en el futuro, la mayoría de las decisiones tienen tiempos de ejecución largos, lo que significa que su implantación se lleva a cabo por mucho tiempo.

Dichos planes forman parte de un presupuesto integral de negocios que, junto con los de producción y de mercadotecnia, guían a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

Proyecciones de ventas, costo y utilidad

El análisis de ventas, costo y utilidad proporcionan una visión financiera panorámica del proceso de planificación, ayuda a la administración a determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr utilidades.

Supuestos en el análisis de ventas, costo y utilidad:

- Los precios de ventas permanecerán constantes aunque cambie el número de unidades vendidas. Si es necesario reducir los precios u ofrecer descuentos para poder obtener una mayor volumen de ventas.
- El costo fijo total se mantiene para todos los volúmenes de ventas.
- Los precios de venta, al igual que el precio de los factores que influyen en los costos, tienden a permanecer constantes.
- El volumen de las ventas es el único factor de importancia que afecta el costo.

Flujos de efectivo y financiamiento

Este provee información importante para los administradores del negocio y surge como una respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, como también un análisis

¹⁰Burbano Jorge, Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. Cuarta edición. Mc. Graw Hill. Pág. 52

proyectivo para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales y administrativas. También ayuda en el momento de solicitar financiamiento interno o externo.

Necesidades de personal

Es la práctica de negocios más importante en una organización, el cual permite el logro y cumplimiento de metas y objetivos mediante la selección del personal idóneo con aptitudes y habilidades para su ejecución.

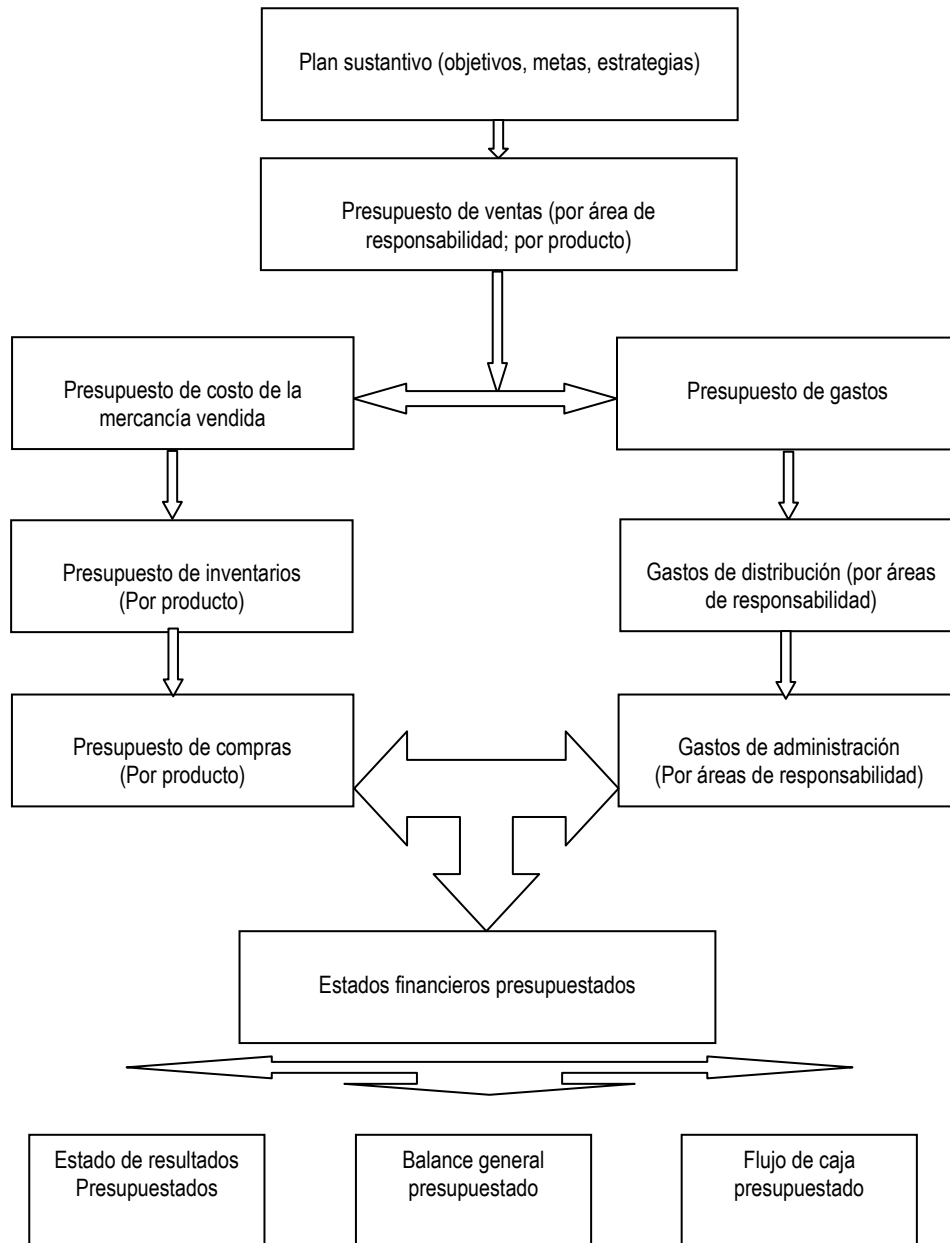
ii) Presupuesto integral de corto plazo (anual)

Desarrollar un presupuesto integral de corto plazo requiere un enfoque diferente, a causa de la necesidad de una mayor precisión y detalle.

Se estructura primeramente por autoridades y responsabilidades organizacionales y después por líneas de productos o de servicios. Además abarca un periodo planificado de 12 meses. Normalmente la función financiera deberá suministrar cierta información relativa a los formatos y procedimientos aplicables, con el fin de establecer de forma general, el grado de detalle y otros requisitos pertinentes del procedimiento que son esenciales para la incorporación de todos los planes de las áreas o centros de responsabilidad en los planes globales de la compañía como una sola unidad.

A medida que se formula y completan los presupuestos, debe de iniciarse el proceso de aprobación, el cual implica la aprobación, rechazo o la modificación, basándose ya sea en: la acción de la administración ejecutiva o la presentación y justificación, por parte de los gerentes de los diferentes departamentos, ante el nivel inmediato superior de la autoridad.

Figura No. 2: Esquema de un presupuesto integral de negocios a corto plazo¹¹



¹¹ Welsch, Glenn A. y Cols. Presupuestos: Planificación y Control. Pearson Educación. México 2005. Pág. 58

Presupuesto de operación

Estado de resultados planificado

Los presupuestos de ventas, gastos de administración y de ventas, combinados con la información de ingresos, gastos, e impuestos, son usados para preparar el estado de resultados presupuestado. Esto permite a la administración asesorar en cuanto a los efectos de cada presupuesto en las utilidades del siguiente año. Si la utilidad neta presupuestada es muy baja, la administración puede revisar los planes operativos en un intento de mejorar la utilidad.

Presupuesto de ventas

El proceso de planificación de ventas, es un elemento muy importante en el presupuesto integral, ya que permite tomar en consideración las decisiones básicas de la administración con respecto a la comercialización y es en base a esto se constituye el enfoque para la realización de un plan integral de ventas.

Cuadro No. 6: Partes de un presupuesto integral de ventas¹²

PARTES	PLAN ESTRATÉGICO	PLAN TÁCTICO
Políticas y supuestos de la administración	Amplio y general	Detallado y específico para el año
Plan de comercialización (ingresos por ventas y servicios)	Cifras anuales; principales grupos	Detallado; por producto y área de responsabilidad
Plan de publicidad y promoción	General; por año	Detallado y específico para el año
Plan de gastos de distribución (o de venta)	Gastos fijos totales y variables totales; por año	Gastos fijos y variables; por mes y por área de responsabilidad

Fuente: Presupuesto integral de ventas. Dirección de Marketing. Pág. 125

¹² Dirección de Marketing. Conceptos esenciales. Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002. Pág. 125

El proceso de desarrollar un presupuesto realista de ventas debe ser único para cada compañía en vista de las características de la misma (sus productos, sus canales de distribución y las habilidades de su grupo de comercialización). Existen cuatro diferentes enfoques participativos de uso generalizado, que se caracterizan como sigue:

- Compuesto del equipo de ventas (máxima participación).
- Integrado de gerentes de las divisiones de ventas (participación limitada únicamente a gerentes).
- Decisión ejecutiva (conformación limitada a miembros de la alta administración).
- Enfoques estadísticos (especialistas técnicos más una participación limitada).
- Asegurar el compromiso de la alta administración para alcanzar las metas que se especifican en el plan integral de ventas.

Presupuesto de compra de mercaderías¹³

Los gerentes deben planificar una coordinación óptima entre los niveles de las ventas y de los inventarios por lo que se hace necesario un presupuesto eficiente y coordinado de compra de mercadería. En la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente elevada y pueden tener un impacto significativo en las principales funciones de la empresa y por ende, en sus utilidades.

Presupuesto de gastos de administración

Las funciones que incluyen en el presupuesto administrativo varían según el tamaño de las compañías y sus estructuras de organización. Normalmente las grandes empresas mantienen sus propios departamentos legales, de auditoría interna, de impuestos, de seguros, mientras que las pequeñas por lo general dependen de expertos ajenos a la misma.

Una gran porción de los costos administrativos tienden a ser fijos o no están claramente relacionados con las ventas, es probable que haya un exceso de personal de oficina a niveles bajos de operación y

¹³ Lawrence J. Gitman. Principios de administración financiera. 11ª. Edición. Pearson Educación. Pág. 227

mayores cargas de trabajo en los niveles más altos. El presupuesto de gastos administrativos englobará las secciones de administración general, dirección general y gastos generales comunes.

Presupuesto de situación financiera

Balance general presupuestado

Comprende las diferentes cuentas de activo, pasivo y patrimonio, puede ser de mucha utilidad para:

- Servir de base en el análisis anticipado del nivel del desempeño financiero de la empresa.
- Estimar la cantidad de financiamiento, si es que se requiere.
- Insumos para determinar los distintos índices financieros (liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad), a fin de analizar por anticipado el desempeño.
- Aplicar medidas para ajustar lo planificado, con el fin de lograr las metas financieras y las globales de la empresa.

Flujo de caja presupuestado

El flujo de caja presupuestado muestra el efectivo generado y utilizando en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Este es muy importante para toda la empresa ya que muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

c. Datos complementarios

Razones financieras¹⁴

Son eficientes herramientas para analizar la situación de una empresa, sin embargo también tienen serias limitaciones. Pueden servir como una pantalla para señalar a aquellas áreas de fortaleza o debilidad potencial, así como indicar en las que se requiere mayor investigación.

¹⁴ Lawrence J. Gitman. Principios de administración financiera. 11ª. Edición. Pearson Educación. Pág. 35

Se dividen en cuatro categorías:

- De liquidez, las cuales miden la capacidad de la empresa para identificar sus necesidades de efectivo.
- De Actividad las cuales miden la liquidez de los activos.
- De apalancamiento miden el uso de la deuda por parte de la empresa, comparado con el uso de capital y su capacidad de pagar los intereses y otros gastos fijos.
- De utilidad miden el desempeño de toda la empresa y su eficiencia en la administración de los activos, pasivos, y el capital.

Para una mejor comprensión en la explicación de las razones financieras y sus fórmulas (**Ver anexo 1: Razones financieras**)

d. Informes de desempeño¹⁵

La formulación y emisión por parte de la administración de informes y desempeño para uso interno, es parte importante de un presupuesto integral de negocios. La fase de emisión para un presupuesto integral, influye significativamente en el grado en el que se alcanzan las metas y los objetivos planificados de la organización. Para dar una idea de dichos informes, se presenta y se explica brevemente el siguiente esquema general:

- **Externos especiales:** Son los informes preparados para las dependencias gubernamentales, las comisiones reguladoras, los acreedores, las agencias investigadoras y otros grupos ajenos a la administración activa.
- **A los dueños:** Se trata del tradicional informe anual (los accionistas, en el caso de una corporación o sociedad anónima), así como de otros informes especiales que se preparan para los mismos.
- **Internos:** Son de carácter confidencial, se preparan dentro de la compañía para uso interno exclusivamente y cumplir con las necesidades internas de la administración. Esta categoría de informes se subdivide en tres diferentes sub-clasificaciones: estadísticos, especiales y desempeño.

¹⁵ Antonio Arranz Ramonet. Planeación estratégica integral. Colombia 2005. Pág. 80

Modelo de evaluación de gestión integral

Un modelo de evaluación de gestión integral es fundamental para conocer la situación real de una empresa y sirve de apoyo para el logro de los objetivos propuestos, la agilidad en la toma de decisiones gerenciales y la solución oportuna de los problemas.

Con este modelo se busca proporcionar una información clara y concisa, de tal manera que la empresa esté en capacidad de detectar y superar por anticipado y en forma proactiva momentos de crisis, basándose en la información suministrada por el modelo, de tal forma que permita preparar estrategias y poner en marcha tácticas para alcanzar el éxito.

Una correcta evaluación sugiere un análisis integral de los resultados en diferentes aspectos: económicos, financieros, gestión humana, patrimoniales y productivos, entre otros, siendo el sentido de su implementación el encontrar información que permita mejorar los procesos de gestión.

Una vez identificadas las áreas se procede a ponderarlas con igual porcentaje, ya que conllevan una cadena de negocios, que es como se debe ver la empresa, por consiguiente a cada indicador se le asigna un peso dentro del área, para poder obtener una ponderación que permita dar como resultado la evaluación integral de la gestión. Se tendrá una tabla donde se establece la tendencia y la calificación, a cada tendencia, según el resultado del indicador, se le da un puntaje, el máximo de puntos a obtener por tendencia excelente es de 10 puntos, el cual se dividirá por sus diferentes áreas.

La sumatoria dará el resultado o evaluación integral de la empresa, la que se puede medir en forma cualitativa y cuantitativa. Así mismo ayudará a la administración en la toma de decisiones que permitan mejorar el rumbo y replantear estrategias en caso de ser necesario¹⁶.

¹⁶ Administración en una página. Ríáz Khadem y Robert Lober. Pág. 64

1.6 Marco técnico

La NIIF para las PYMES tiene como objeto aplicarse a los estados financieros con propósitos de información general de entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas, es decir que cotizan en bolsa¹⁷. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia gama de usuarios al tomar decisiones económicas.

El estado de situación financiera, llamado también balance general presenta los siguientes elementos: activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica; separando para los activos y pasivos en corrientes (a corto plazo) y no corrientes (a largo plazo). El estado de resultado integral mide el rendimiento financiero para un período determinado, los elementos relacionados directamente con la medida del resultado son los ingresos y los gastos. Una entidad presentará su estado de resultado integral total para un período en un único estado de resultado integral, de igual forma se puede presentar en dos estados: un estado de resultados y un estado de resultado integral, en cuyo caso el estado de resultado presentará todas las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el período excepto las que están reconocidas en el estado integral fuera del resultado.

La presentación del estado de flujos de efectivo es necesaria ya que representa información útil para los usuarios de los estados financieros de las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES, especialmente para los acreedores a corto plazo. La información acerca de los flujos de efectivo históricos suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las necesidades de liquidez que esta tiene y las fechas en que se producen y el grado de certeza. La información sobre el flujo de efectivo histórico también es útil para examinar la relación entre el rendimiento y los flujos de efectivo netos. Una entidad deberá de presentar por separado los flujos de efectivo que procedan de actividades de operación, inversión y financiación, también debe de elegir una política contable para presentar los flujos de efectivo de las actividades de operación, sea esta el método directo o en indirecto.

La base técnica aplicable a las empresas dedicadas a la comercialización de equipos de seguridad industrial en El Salvador son las “NIIF para las PYMES” dentro de las más importantes están¹⁸:

¹⁷ Norma Internacional de Información Financiera. NIIF PYMES. Sección 1 Pequeñas y Medianas Entidades. Pág. 12

¹⁸ Norma Internacional de Información Financiera. NIIF PYMES.

Cuadro No 7: Secciones NIIF PYMES

Sección	Nombre
Sección 2	Conceptos y principios generales.
Sección 3	Presentación de los estados financieros.
Sección 4	Estado de situación financiera
Sección 5	Estado de resultado integral y estado de resultados
Sección 6	Estado de cambios en el patrimonio y estado de resultados y ganancias acumuladas.
Sección 7	Estado de flujo de efectivo
Sección 10	Políticas contables, estimaciones y errores.
Sección 11	Instrumentos financieros
Sección 13	Inventarios.
Sección 14	Inversiones en asociadas
Sección 15	Inversiones en negocios conjuntos
Sección 17	Propiedad planta y equipo.
Sección 29	Impuesto a las ganancias.

Fuente: Normas Internacionales de Información Financiera NIIF PYMES.

1.7 Marco legal

El Salvador, como cualquier país del mundo, rige sus leyes en diferentes sectores: financiero, tributario, mercantil, civil, social, etc. En el sector comercio se deben de cumplir con los requerimientos necesarios y aplicar las leyes establecidas por el Estado. Así mismo una de las principales legislaciones es velar por la seguridad y la salud ocupacional de sus ciudadanos para lo cual el gobierno aprueba normativas que resguarden los derechos de toda persona.

En el país los esfuerzos por crear legislaciones que aboguen los derechos de seguridad y salud laboral de los trabajadores vienen desarrollándose desde 1911, año en el cual aparece la primera publicación oficial del país emitida por el gobierno que trata desde entonces el tema de seguridad ocupacional, es así como artículos que fomentaban la seguridad laboral se contemplan inclusive junto con la Constitución de la República, aun cuando los artículos que se refieren a este tipo de derechos son muy breves y genéricos,

sin embargo, reflejan los primeros compromisos por crear una ley que exija un Sistema de Gestión de Higiene y Seguridad en las empresas¹⁹. Entre las regulaciones más importantes se encuentran:

Regulaciones tributarias y municipales.

Cuadro No. 8: Regulaciones tributarias y municipales

Ley Aplicable	Referencia	Artículo
Código de Comercio	Reserva legal	Art. 123 al Art. 124
	Sociedad de Capital	Art. 126 al Art. 128
	Acciones	Art. 129 al Art. 158
	Aumento o Disminución de Capital Social	Art. 173 al Art. 186
	Sociedad Anónima	Art. 191 al Art. 206
	Junta General de Accionista	Art. 220 al Art. 253
	Matriculas de Comercio	Art. 411 al Art. 417
	Contabilidad	Art. 435 al Art. 455
Código Tributario	Obligaciones Formales y Registro de Contribuyentes	Art. 85 al Art. 89
	Declaraciones Tributarias y Emisión de Documentos	Art. 91 al Art. 119
	Dictamen e Informe Fiscal	Art. 129 al Art. 138
	Obligación de llevar Contabilidad formal, registros e inventarios.	Art. 139 al Art. 143
	Obligaciones de pago	Art. 150 al Art. 153
	Retenciones del ISR, Retenciones y Percepciones de IVA	Art. 154 al Art. 164
Ley del Impuesto sobre la Renta	Rentas Gravadas	Art. 1 al Art. 4
	Determinación de la Renta Obtenida y Renta Neta	Art. 12 al Art. 32
	Cálculo del impuesto	Art. 34 al Art. 42
	Liquidación, Pago y Retención del Impuesto	Art. 48 al Art. 70
Ley General Tributaria Municipal	Definición del Contribuyentes	Art. 19
	Obligaciones Formales	Art. 21 al Art. 23
	Determinación de la Base imponible	Art. 26 y Art.27
	Pago de la Tasa, Contribución y/o Arbitrio	Art.31 al Art. 41

¹⁹ Barrera Amaya, Miguel Ángel. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional en Conformidad con la Ley de Prevención de Riesgos para las PYMES que fabrican productos elaborados de metal, maquinaria y equipo. Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial. Universidad de El Salvador, 2011. Pág. 5

Cuadro No. 9: Leyes especiales

Ley Aplicable	Referencia	Artículo
Código de Trabajo	Prestaciones por enfermedad	Art. 307 al Art. 308
	Adopción de medidas de seguridad e higiene	Art. 314
	Cumplimiento de normas de seguridad e higiene	Art. 315
	Riesgos profesionales	Art. 316 al Art. 323
	Consecuencias de los riesgos profesionales	Art. 324 al Art. 332
	Responsabilidades	Art. 333 al Art. 368
Ley del Seguro Social	Beneficios por enfermedad y accidente común	Art. 48 al Art. 52
	Beneficios del riesgo profesional	Art. 53 al Art. 58
Ley del ISSS: Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social	Prestaciones pecuniarias y en especie en caso de enfermedad, accidente común y maternidad	Art. 23 al Art. 30
	Prestaciones pecuniarias en caso de accidentes de trabajo y enfermedad profesional	Art. 31 al Art. 45
Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad	Rehabilitación integral	Art. 5 al Art. 11
	Integración laboral	Art. 23 al Art. 33
Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo	Organización de la seguridad y salud ocupacional	Art. 8 al Art. 12
	Comités de seguridad y salud ocupacional	Art. 14 al Art. 18
	Seguridad en la infraestructura de los lugares de trabajo	Art. 19 al Art. 28
	Condiciones especiales en los lugares de trabajo	Art. 29 al Art. 32
	Seguridad en los lugares de trabajo	Art. 33 al Art. 52
	Condiciones de salubridad en los lugares de trabajo	Art. 53 al Art. 73
	Inspección de seguridad y salud ocupacional	Art. 74 al Art. 76

Capítulo II: Metodología de investigación y diagnóstico

2.1 Tipo de estudio

El método de investigación bajo el cual se desarrolló el presente trabajo fue de tipo "hipotético deductivo"; que va de lo general a lo particular, ya que mediante el análisis de los indicadores de la gestión se determinó la situación actual de la empresa, con lo cual se identificaron y describieron tanto las áreas como las actividades que influyen en la toma de decisiones relacionadas con su crecimiento económico y administración eficaz de los recursos, lo cual permitió formular una propuesta adecuada a las necesidades del sector en estudio.

2.2 Unidad de análisis

Las unidades de análisis fueron las personas que conforman la administración, quienes son el personal idóneo en la gestión empresarial, además la gerencia general y financiera que es donde se toman las decisiones de funcionamiento y se determinan los recursos y estrategias que se utilizan para lograr los objetivos organizacionales.

2.3 Universo y muestra

Para el desarrollo de la investigación el universo en estudio fue conformado por las empresas que se dedican a la comercialización de equipos de seguridad industrial que están ubicadas geográficamente en el departamento de La Libertad; el total de empresas registradas son 10, de acuerdo a datos proporcionados por el directorio empresarial de la Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTYC.

Debido a que el universo es relativamente pequeño no hubo una determinación de la muestra y se trabajó con el cien por ciento del universo. **(Ver anexo No. 2)**

2.4 Instrumentos de investigación

El instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue una encuesta dirigida al personal que están a cargo de las empresas como por ejemplo, Gerentes Administrativos, Gerentes Financieros, Encargados de empresas, que hizo posible una mayor comprensión y precisión de los resultados obtenidos. **(Ver anexo No. 3)**

2.5 Recolección de información

Habiendo utilizado los instrumentos y técnicas de investigación, el procesamiento de los datos obtenidos fue tabulado utilizando frecuencias absolutas y relativas, así como gráficos, ya que ayudaron a la comprensión y el análisis de los resultados, llegando a una conclusión razonable de las variables que se estudiaron en el proceso de investigación. Para dicho procesamiento se utilizó el programa Microsoft Excel.

2.6 Análisis e interpretación de resultados

La información obtenida después del procesamiento de los datos se analizó utilizando frecuencias absolutas y porcentual en el orden en que fue elaborado el cuestionario. Se presentaron los resultados encontrados de la investigación en forma gráfica que facilitó la comprensión y análisis. **(Ver anexo No. 4)**

2.7 Diagnóstico de investigación

Como resultado del proceso de investigación y la interpretación de los datos que se obtuvieron mediante la información recopilada aplicando las técnicas adecuadas, se elaboró un diagnóstico general en el que se presentan una serie de aspectos relacionados con las variables sujetas de análisis, surgidas del proceso investigativo para la formación de una conclusión.

A continuación se presenta el diagnóstico de los resultados, los cuales se han agrupado por áreas para su mayor comprensión y análisis.

Área de administración

La estructura organizativa en una empresa es uno de los pilares fundamentales el cual ayudará dentro de la fase de planificación a definir qué se hará y quién deberá hacer las diferentes actividades, es por ello que para que una comunicación sea efectiva es necesario que toda empresa posea una estructura bien definida, así mismo es importante que las responsabilidades estén claramente especificadas para lograr las metas establecidas en el plan de la compañía, el estudio presentado muestra que 4 de cada 10 entidades posee una estructura organizativa bien elaborada en donde se establece la gerencia administrativa, financiera, de operaciones, ventas, créditos y cobros y de recursos humanos las cuales permiten tener un mayor control en sus diferentes actividades y funciones asignadas. Es común que en los negocios pequeños no se tenga una estructura organizacional sólida el cual debe de ser primordial en su etapa de crecimiento.

Al verificar los resultados obtenidos se determinó que el 80% de la muestra posee una misión y visión establecidas que definen la base de la compañía y representa el por qué y para qué existen, es importante saber que las empresas comprenden su misión y visión como bases principales en sus líneas laborales y estrategias a seguir. Sin embargo del total de la muestra presentada únicamente el 50% poseen una política de comunicación en el que informan a sus colaboradores, los fines que persiguen.

Cotidianamente las empresas deben elegir entre varias opciones, aquellas que consideren más convenientes y deben de contar con información veraz sobre cada una de las alternativas presentadas. En el sector estudiado se determinó que los encargados en la toma de decisiones generalmente son el propietario y el Gerente General representado por un 40% cada uno; sin embargo para que sea más efectivo es necesario que se puedan tomarse en conjunto. Los resultados que más se consideran que afectan el desarrollo y crecimiento en el sector empresarial está la coyuntura política y social que vive el país, así lo afirman 6 de cada 10 encuestados y como segundo factor se atribuye a la falta de evaluación y seguimiento a resultados y las políticas tributarias implementadas por el estado, esto lo manifiestan 4 de cada 10 entidades.

Uno de los principales propósitos de toda empresa gira en torno a que éstas puedan cumplir sus objetivos y metas trazadas así como se estableció en su etapa de planeación, sin embargo la investigación indica que únicamente el 40% los cumplen a medias, es decir, de tipo regular, por lo tanto es necesario contar con una buena administración que permita lograr lo previsto. **(Ver cuadro No. 10)**

Cuadro No 10: Área administrativa

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	%
1	Visión, misión y objetivos establecidos		
	Si	8	80%
2	Comunicación en donde se dé a conocer a los colaboradores su visión, misión y objetivos establecidos		
	Si	5	50%
4	Factores que se considera que afectan el desarrollo y crecimiento de su empresa		
	Falta de evaluación y seguimiento a resultados	4/10	40%
	Coyuntura política y social	6/10	60%
	Políticas tributarias	4/10	40%
6	Departamentos posee en su estructura organizativa		
	Gerencia Administrativa	7/10	70%
	Gerencia Financiera	7/10	70%
	Gerencia de Operaciones	7/10	70%
	Gerencia de Ventas	6/10	60%
	Gerencia de Créditos y Cobros	6/10	60%
	Gerencia de Recursos Humanos	4/10	40%
7	Encargados de la toma de decisiones financieras		
	Propietario	4	40%
	Gerente General	4	40%
8	Cumplimiento de los objetivos y metas trazadas		
	Regular	4	40%

Área de finanzas

Las funciones de las finanzas de una empresa está basada en dos partes principales: inversión y financiamiento, las cuales son base para cumplir con los planes de la entidad.

Es evidente que todas las empresas desean obtener mayor rendimiento en sus operaciones, por lo tanto deben someterse a las más altas técnicas de control y aplicarlas de manera correcta, una de estas es la elaboración de presupuestos como herramienta de gestión mediante el cual se anticipan el conocimiento de los posibles problemas, facilitando las diferentes alternativas de acción en el momento que sucedan.

La elaboración del presupuesto es un proceso complejo en cuanto a que implica la participación e integración de los diferentes departamentos en la entidad. En la mayoría de empresas son elaborados con una periodicidad anual, así lo revelan 5 de cada 10 empresas, cabe mencionar que en algunos casos se

realizan ya sea de forma trimestral o semestral en los cuales permite realizar las diferentes observaciones de lo real con lo proyectado. La información recopilada, muestra que únicamente 2 de cada 10 entidades poseen presupuestos a largo plazo (mayores a cinco años), esto demuestra que no realizan una planeación a futuro que permita visualizar su crecimiento al que estimen llegar, así mismo sólo 2 empresas conocen un presupuesto integral de negocios.

Con relación a las herramientas utilizadas para la gestión empresarial, éstas ayudan a la toma de decisiones en base a resultados obtenidos en un periodo determinado para elegir un camino a seguir. Al analizar los resultados se identifican que son 3 herramientas que utilizan las empresas en la toma de decisiones en los que se destacan: los informes de desempeño por área de responsabilidad, las razones financieras y punto de equilibrio, de esta forma lo revelan 4 de cada 10 entidades; el resto utilizan otro tipo de herramientas. Con respecto a las variaciones presupuestarias se detectó en un 40% que las empresas no realizan comparaciones de resultados reales con las planificadas, siendo esto una parte importante del control para conseguir los objetivos que la empresa persigue. La falta de una planeación integrada en donde se utilice diferentes tipos de instrumentos no permite tener un mejor control de los fines perseguidos por cada empresa, es importante destacar que la administración debe de implementar mecanismos de control y monitoreo para poder evaluar la gestión empresarial en un periodo determinado y de ser necesario redefinir las estrategias a seguir para su cumplimiento. **(Ver cuadro No. 11)**

Cuadro No. 11: Área de finanzas

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	%
9	Tipos de presupuestos que se elaboran		
	Presupuesto integral de negocios	2/10	20%
11	Periodicidad en que se elaboran los presupuestos		
	Anual	5/10	50%
	Largo Plazo (5 años o más)	2/10	20%
12	Herramientas que se utilizan como apoyo en la gestión empresarial para la toma de decisiones		
	Informes de desempeño por áreas de responsabilidad	4/10	40%
	Razones financieras	4/10	40%
	Punto de equilibrio	4/10	40%
13	Realización de variaciones presupuestarias detectadas en los informes de desempeño		
	Si	6	60%

Aplicación y utilidad de la herramienta

Una situación negativa que presentan las empresas dedicadas a la comercialización de equipos de seguridad industrial es sin duda el poco crecimiento que han presentado en los últimos años, prueba de ello es que únicamente una entidad afirma tener un aumento de sus logros y metas en más de un 10%, como consecuencia de los diferentes aspectos económicos y sociales que vive el país en el que se destaca una coyuntura económica y social que afecta significativamente al sector y que es un factor clave en el desarrollo de dichas entidades, el 30% de las empresas en estudio aseguran no haber tenido un crecimiento en los últimos tres años.

Se ha identificado que hace falta el uso de herramientas administrativas en donde las empresas deben de apoyarse durante su gestión, así lo afirma un 40% del sector quienes aseguran que la falta de estas herramientas figuran como obstáculos principales para realizar una administración de manera eficiente seguida en un 30% en donde se refleja la escasez de recursos financieros que es uno de los elementos claves en el manejo de la entidad, es importante mencionar que el uso de herramientas es indispensable para la consecución de metas trazadas en su etapa de planeación de igual forma son necesarias para la toma de decisiones.

Está claro que los presupuestos poseen ventajas en toda empresa que los utiliza, sin embargo el poder contar con un presupuesto integral de negocios ayuda a mejorar la gestión empresarial, un 50% de los encuestados afirma que facilita planear los resultados de la empresa, controla el manejo de ingresos y egresos, coordina mejor las actividades y se pueden re-planificar los resultados ante sucesos extraordinarios. Sin embargo sólo 3 entidades desconocen las ventajas presentadas. El presupuesto integral permite una mejor planificación desde los objetivos y metas, la formulación de presupuestos financieros, la elaboración de estados financieros, así como también el analizar los resultados planificados y realizar informes que facilitarán en gran medida la toma de decisiones. Siete de cada diez empresas indica que los elementos principales que se destacan en la implementación de un presupuesto integral de negocios están: establecer o mejorar el cumplimiento de metas de crecimiento, solvencia y liquidez financiera y evaluación en la expansión del negocio. El 100% de los encuestados afirma tener interés en la implementación de un presupuesto integral de negocios como herramienta administrativa para la toma de decisiones, con el objetivo de mejorar su crecimiento y competitividad en el sector. **(Ver cuadro No. 12)**

Cuadro No. 12: Aplicación y utilidad de la herramienta.

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	%
3	Nivel de crecimiento que se ha obtenido en los últimos tres años		
	No ha presentado crecimiento	3	30%
	Más del 10%	1	10%
5	Obstáculos para realizar una gestión empresarial de manera eficiente		
	Escases de recursos financieros	3	30%
	Ausencia de herramientas administrativas	4	40%
10	Modelos que se utilizan para la elaboración del presupuesto		
	En base a metas y objetivos	4	40%
	Tendencia de resultados de años anteriores	4	40%
14	Ventajas que se conocen acerca del presupuesto integral de negocios		
	Planear los resultados de la empresa en dinero y volúmenes	6	60%
	Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.	6	60%
	Coordinar y relacionar las actividades de la empresa	5	50%
	Lograr resultados de las operaciones periódicas	6	60%
	Re planificación de resultados ante sucesos extraordinarios	6	60%
	Todas las anteriores	5	50%
15	Elementos que se fortalecen con la implementación de un presupuesto integral de negocios		
	Establecer o mejorar el cumplimiento de metas de crecimiento	8	80%
	Solvencia y liquidez financiera	10	100%
	Evaluación de la capacidad de expansión del negocio	7	70%
	Todas las anteriores	7	70%
16	Adoptar una herramienta administrativa financiera para mejorar su crecimiento y competitividad		
	Si	10	100%

Capítulo III: Propuesta de implementación del presupuesto integral de negocios para empresas que se dedican a la comercialización de equipos de seguridad industrial

3.1 Generalidades

Importancia

El desarrollo de la propuesta servirá a la administración apoyarse en una herramienta administrativa para la toma de decisiones, en el que permita analizar de manera integral su situación financiera en sus tendencias económicas mediante la implementación y desarrollo de un presupuesto integral de negocios que le permita realizar una gestión de estrategia financiera eficiente fomentando su crecimiento y competitividad en el sector.

Alcance

El contenido del documento está enfocado en la elaboración de una herramienta administrativa financiera en el que se presenta un presupuesto integral de negocios que ayude a mejorar el desarrollo y cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas que se dedican a la comercialización de equipos de seguridad industrial, como apoyo en una administración eficaz y eficiente.

En el documento se desarrollan los procedimientos para proyectarse un crecimiento a corto y largo plazo, con el objetivo de mejorar y fortalecer su gestión empresarial.

3.2 Desarrollo del presupuesto integral de negocios como herramienta administrativa.

Antecedentes de la empresa

SECURITY, S.A. de C.V., está ubicada en la Zona Industrial de Santa Elena, departamento de La Libertad, fue constituida el 11 de enero de 1995. Es una sociedad anónima de capital variable, integrada

por 2 accionistas salvadoreños. La actividad principal de la entidad es la compra y venta de equipos de seguridad industrial.

Security no posee su misión, visión y valores estructurados de forma adecuada, por lo tanto para poder tener una estructura sólida que sustenten sus fines a seguir, se replantean dichos elementos y se proponen de la siguiente forma:

Misión

Security es una empresa dedicada a la distribución de productos y servicios industriales, cumpliendo con los requerimientos y necesidades de los clientes, proveedores, personal y accionistas, a través de un equipo humano especializado con un alto sentido de responsabilidad social.

Visión

Ser la empresa líder en el suministro de soluciones integrales en seguridad industrial, reconocida por su experiencia, confiabilidad, constante búsqueda de la excelencia y comprometida con la total satisfacción de los clientes en todo el territorio Salvadoreño.

Valores

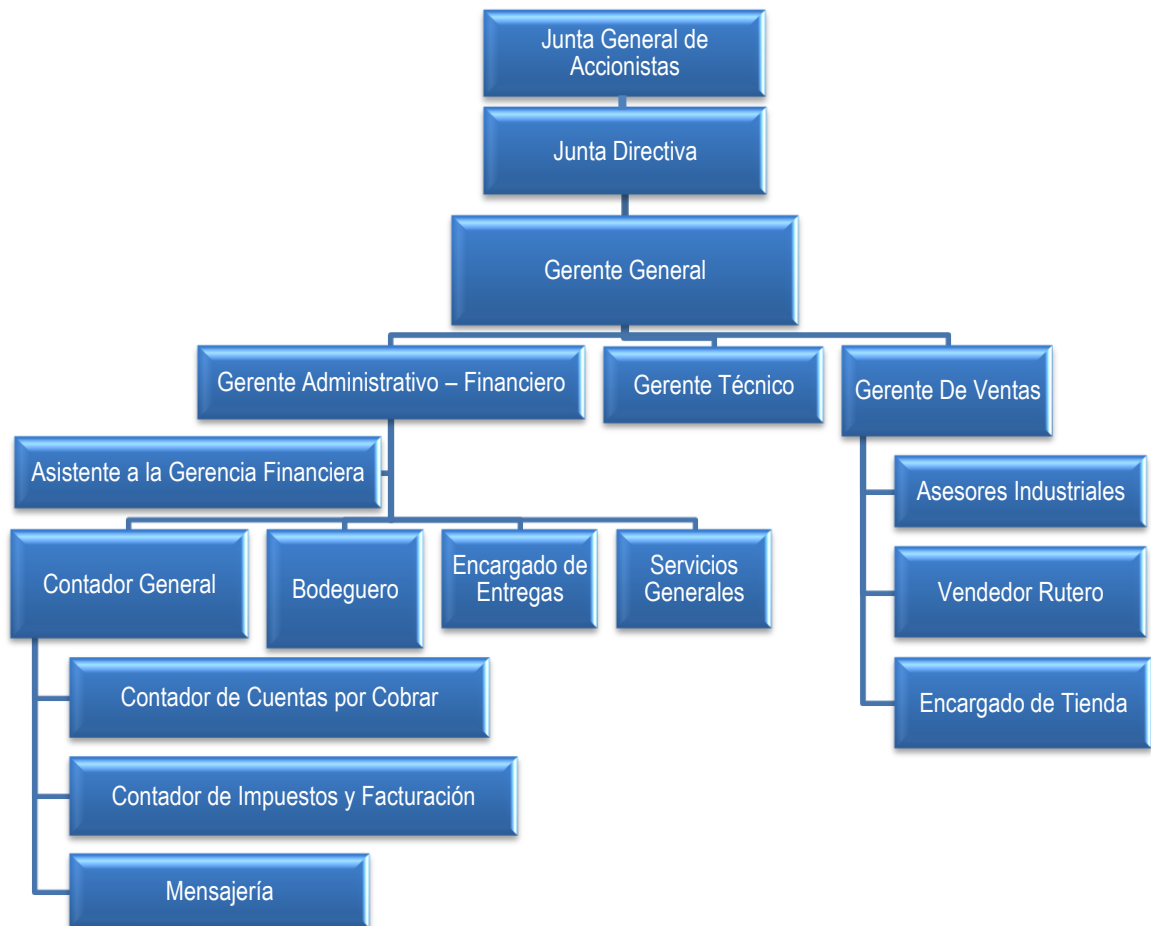
Los valores y la cultura empresarial, comprometen a trabajar cada día mejor para ser aliado preferencial de la industria y suplir soluciones de salud ocupacional.

- Compromiso
- Orientación al cliente
- Adaptabilidad al cambio
- Confianza y responsabilidad

Estructura organizativa

Se propone una estructura organizativa bajo el siguiente esquema.

Figura No. 3: Organigrama



Fuente: Estructura organizativa propuesta para Security S.A. de C.V.

Análisis del negocio (FODA)

Con el fin de analizar los factores internos y externos de la empresa y obtener una evaluación precisa sobre todos los elementos cualitativos que influyen en el desarrollo económico de la misma, es necesario realizar un análisis FODA para la toma de decisiones, ya que permita estudiar las Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas que tiene la entidad y que debe afrontar en el mercado.

Cuadro No. 13: Análisis FODA

SECURITY, S.A. de C.V.			
FORTALEZAS (I)	OPORTUNIDADES (E)	DEBILIDADES (I)	AMENAZAS (E)
Las compras pueden ser realizadas en volúmenes adecuados, permitiendo la disminución de costos	Aplicación de la Ley General de Prevención de Riesgos en Lugares de Trabajo	Procesos extensos para la realización de ventas en tienda	Aumento de precios de insumos
Elaborar proyectos de altura	Demanda de mercadería	La empresa ha presentado poco margen de ganancia en el último año	Crecimiento lento del mercado
Personal capacitado en el área	Venta de equipo especializado	Falta de capacidad para verificar errores internos	Coyuntura política y social
Experiencia en el mercado (19 años)	Diversificación de productos	No se posee un control adecuado del capital de trabajo	Algunos productos de baja calidad
	Crecimiento	Falta de controles de inventario	Falta de interés de los socios en invertir como consecuencia de los resultados presentados en los últimos años.
	Entrada de nuevos competidores	Exceso de problemas operativos internos	

Fuente: Datos proporcionados por la empresa.

Nota: La letra "I" representan factores internos y la "E" representan factores externos.

Análisis de estados financieros históricos

Para poder conocer la situación actual que posee la empresa, se realizan los análisis financieros de forma vertical y horizontal, así mismo se procede con el cálculo y análisis de las razones financieras. Security S.A. de C.V. elabora sus estados financieros en base a NIIF PYMES, para el análisis de los estados financieros se utilizan los años 2012, 2013 y 2014 proporcionados por la empresa.

Análisis vertical de estados financieros

Balance de situación financiera al 31 de diciembre de 2012, 2013 y 2014

Security S.A. de C.V.						
Balance de Situación Financiera al 31 de Diciembre						
2012, 2013 y 2014						
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)						
CUENTA	Años			Análisis Vertical		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
ACTIVO						
CORRIENTE	\$ 599,957.82	\$ 659,977.37	\$ 943,721.99	93.20%	95.33%	97.77%
Efectivo y Equivalentes	\$ 5,682.11	\$ 10,069.82	\$ 9,967.95	0.88%	1.45%	1.03%
Cuentas por Cobrar	\$ 223,734.98	\$ 227,733.21	\$ 335,274.28	34.75%	32.89%	34.74%
Cuentas por Cobrar Partes Relacionadas		796.00	\$ 95,436.54	0.00%	0.11%	9.89%
Inventarios	\$ 364,914.26	\$ 417,476.31	\$ 498,641.27	56.68%	60.30%	51.66%
Gastos Pagados por Anticipado	\$ 5,626.47	\$ 3,902.03	\$ 4,401.95	0.87%	0.56%	0.46%
NO CORRIENTE	\$ 43,807.12	\$ 32,360.73	\$ 21,491.47	6.80%	4.67%	2.23%
Mobiliario y Equipo de oficina	\$ 72,514.18	\$ 74,947.31	\$ 77,246.77	11.26%	10.83%	8.00%
Depreciación Acumulada	\$ (30,907.06)	\$ (44,786.58)	\$ (57,955.30)	-4.80%	-6.47%	-6.00%
Otros Activos	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	0.34%	0.32%	0.23%
TOTAL ACTIVO	\$ 643,764.94	\$ 692,338.10	\$ 965,213.46	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVO						
CORRIENTE	\$ 468,189.07	\$ 515,923.40	\$ 761,877.13	84.69%	88.19%	86.81%
Préstamo a Corto Plazo	\$ 44,410.37	\$ 189,642.13	\$ 196,877.15	8.03%	32.42%	22.43%
Cuentas por pagar	\$ 398,409.12	\$ 319,980.70	\$ 367,049.61	72.07%	54.69%	41.82%
Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	\$ 25,369.58	\$ 6,300.57	\$ 197,950.37	4.59%	1.08%	22.55%
NO CORRIENTE	\$ 84,636.62	\$ 69,111.01	\$ 115,758.03	15.31%	11.81%	13.19%
Préstamos a Largo Plazo	\$ 84,636.62	\$ 69,111.01	\$ 115,758.03	15.31%	11.81%	13.19%
TOTAL PASIVO	\$ 552,825.69	\$ 585,034.41	\$ 877,635.16	100.00%	100.00%	100.00%
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 159,757.75	\$ 221,291.71	\$ 77,235.87	175.68%	206.23%	88.19%
Reserva Legal	\$ 4,935.54	\$ 4,935.54	\$ 5,460.48	5.43%	4.60%	6.23%
Utilidad / (Pérdida)	\$ (73,754.04)	\$ (118,923.56)	\$ 4,881.95	-81.10%	-110.83%	5.57%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 90,939.25	\$ 107,303.69	\$ 87,578.30	100.00%	100.00%	100.00%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 643,764.94	\$ 692,338.10	\$ 965,213.46	100.00%	100.00%	100.00%

Estado de resultados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012, 2013 y 2014

Security S.A. de C.V.						
Estado de Resultados del 01 de enero al 31 de Diciembre						
2012, 2013 y 2014						
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)						
CUENTA	Año			Análisis Vertical		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
INGRESOS POR VENTA	\$ 988,669.60	\$ 1,105,479.46	\$ 1,342,974.91	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO DE VENTAS	\$ 658,053.43	\$ 747,445.66	\$ 893,925.66	66.56%	67.61%	66.56%
UTILIDAD BRUTA	\$ 330,616.17	\$ 358,033.80	\$ 449,049.25	33.44%	32.39%	33.44%
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de Administración	\$ 206,984.40	\$ 221,402.63	\$ 183,109.74	20.94%	20.03%	13.63%
Gastos de Venta	\$ 183,575.13	\$ 230,184.74	\$ 232,530.23	18.57%	20.82%	17.31%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 390,559.53	\$ 451,587.37	\$ 415,639.97	39.50%	40.85%	30.95%
UTILIDAD DE OPERACIÓN / (PERDIDA)	\$ (59,943.36)	\$ (93,553.57)	\$ 33,409.28	-6.06%	-8.46%	2.49%
GASTOS NO OPERATIVOS						
Gastos Financieros	\$ 13,810.68	\$ 25,369.99	\$ 25,910.13	1.40%	2.29%	1.93%
Gastos Financieros	\$ 13,810.68	\$ 25,369.99	\$ 25,910.13	1.40%	2.29%	1.93%
UTILIDAD AIR / (PERDIDA)	\$ (73,754.04)	\$ (118,923.56)	\$ 7,499.15	-7.46%	-10.76%	0.56%
RESERVA LEGAL	\$ -	\$ -	\$ 524.94	0.00%	0.00%	0.04%
UTILIDAD ANTES DE ISR	\$ -	\$ -	\$ 6,974.21	0.00%	0.00%	0.52%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA 30%	\$ -	\$ -	\$ 2,092.26	0.00%	0.00%	0.16%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -	\$ -	\$ 4,881.95	0.00%	0.00%	0.36%

Análisis horizontal de estados financieros

Balance de situación financiera al 31 de diciembre de 2012, 2013 y 2014

Security S.A. de C.V.						
Balance de Situación Financiera al 31 de Diciembre						
2012, 2013 y 2014						
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)						
CUENTAS	Años			Análisis horizontal		
	2012	2013	2014	2012-2013	%	2013-2014
ACTIVO						
CORRIENTE	\$ 599,957.82	\$ 659,977.37	\$ 943,721.99	\$ 60,019.55	10.00%	\$ 283,744.62
Efectivo y Equivalentes	\$ 5,682.11	\$ 10,069.82	\$ 9,967.95	\$ 4,387.71	77.22%	\$ (101.87)
Cuentas por Cobrar	\$ 223,734.98	\$ 227,733.21	\$ 335,274.28	\$ 3,998.23	1.79%	\$ 107,541.07
Cuentas por Cobrar Partes Relacionadas		796.00	\$ 95,436.54	\$ 796.00	100.00%	\$ 94,640.54
Inventarios	\$ 364,914.26	\$ 417,476.31	\$ 498,641.27	\$ 52,562.05	14.40%	\$ 81,164.96
Gastos Pagados por Anticipado	\$ 5,626.47	\$ 3,902.03	\$ 4,401.95	\$ (1,724.44)	-30.65%	\$ 499.92
NO CORRIENTE	\$ 43,807.12	\$ 32,360.73	\$ 21,491.47	\$ (11,446.39)	-26.13%	\$ (10,869.26)
Mobiliario y Equipo de oficina	\$ 72,514.18	\$ 74,947.31	\$ 77,246.77	\$ 2,433.13	3.36%	\$ 2,299.46
Depreciación Acumulada	\$ (30,907.06)	\$ (44,786.58)	\$ (57,955.30)	\$ (13,879.52)	44.91%	\$ (13,168.72)
Otros Activos	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ -	0.00%	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 643,764.94	\$ 692,338.10	\$ 965,213.46	\$ 48,573.16	7.55%	\$ 272,875.36
PASIVO						
CORRIENTE	\$ 468,189.07	\$ 515,923.40	\$ 761,877.13	\$ 47,734.33	10.20%	\$ 245,953.73
Préstamo a Corto Plazo	\$ 44,410.37	\$ 189,642.13	\$ 196,877.15	\$ 145,231.76	327.02%	\$ 7,235.02
Cuentas por pagar	\$ 398,409.12	\$ 319,980.70	\$ 367,049.61	\$ (78,428.42)	-19.69%	\$ 47,068.91
Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	\$ 25,369.58	\$ 6,300.57	\$ 197,950.37	\$ (19,069.01)	-75.16%	\$ 191,649.80
NO CORRIENTE	\$ 84,636.62	\$ 69,111.01	\$ 115,758.03	\$ (15,525.61)	-18.34%	\$ 46,647.02
Préstamos a Largo Plazo	\$ 84,636.62	\$ 69,111.01	\$ 115,758.03	\$ (15,525.61)	-18.34%	\$ 46,647.02
TOTAL PASIVO	\$ 552,825.69	\$ 585,034.41	\$ 877,635.16	\$ 32,208.72	5.83%	\$ 292,600.75
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 159,757.75	\$ 221,291.71	\$ 77,235.87	\$ 61,533.96	38.52%	\$ (144,055.84)
Reserva Legal	\$ 4,935.54	\$ 4,935.54	\$ 5,460.48	\$ -	0.00%	\$ 524.94
Utilidad / (Pérdida)	\$ (73,754.04)	\$ (118,923.56)	\$ 4,881.95	\$ (45,169.52)	61.24%	\$ (114,041.61)
TOTAL PATRIMONIO	\$ 90,939.25	\$ 107,303.69	\$ 87,578.30	\$ 16,364.44	17.99%	\$ (19,725.39)
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 643,764.94	\$ 692,338.10	\$ 965,213.46	\$ 48,573.16	7.55%	\$ 272,875.36

Estado de resultados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012, 2013 y 2014

Security S.A. de C.V.							
Estado de Resultados del 01 de enero al 31 de Diciembre							
2012, 2013 y 2014							
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)							
CUENTA	Años			Análisis horizontal			
	2012	2013	2014	2012 - 2013	%	2013-2014	%
INGRESOS POR VENTA	\$ 988,669.60	\$ 1105,479.46	\$ 1342,974.91	\$116,809.86	11.81%	\$237,495.45	21.48%
COSTO DE VENTAS	\$ 658,053.43	\$ 747,445.66	\$ 893,925.66	\$ 89,392.23	13.58%	\$146,480.00	19.60%
UTILIDAD BRUTA	\$ 330,616.17	\$ 358,033.80	\$ 449,049.25	\$ 27,417.63	8.29%	\$ 91,015.45	25.42%
GASTOS DE OPERACIÓN							
Gastos de Administración	\$ 206,984.40	\$ 221,402.63	\$ 183,109.74	\$ 14,418.23	6.97%	\$ (38,292.89)	-17.30%
Gastos de Venta	\$ 183,575.13	\$ 230,184.74	\$ 232,530.23	\$ 46,609.61	25.39%	\$ 2,345.49	1.02%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 390,559.53	\$ 451,587.37	\$ 415,639.97	\$ 61,027.84	15.63%	\$ (35,947.40)	-7.96%
UTILIDAD DE OPERACIÓN / (PERDIDA)	\$ (59,943.36)	\$ (93,553.57)	\$ 33,409.28	\$ (33,610.21)	56.07%	\$126,962.85	-135.71%
GASTOS NO OPERATIVOS							
Gastos Financieros	\$ 13,810.68	\$ 25,369.99	\$ 25,910.13	\$ 11,559.31	83.70%	\$ 540.14	2.13%
UTILIDAD AIR / (PERDIDA)	\$ (73,754.04)	\$ (118,923.56)	\$ 7,499.15	\$ (45,169.52)	61.24%	\$126,422.71	-106.31%
RESERVA LEGAL	\$ -	\$ -	\$ 524.94	\$ -	-	\$ 524.94	-
UTILIDAD ANTES DE ISR	\$ -	\$ -	\$ 6,974.21	\$ -	-	\$ 6,974.21	-
IMPUESTO SOBRE LA RENTA 30%	\$ -	\$ -	\$ 2,092.26	\$ -	-	\$ 2,092.26	-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -	\$ -	\$ 4,881.95				

El total de los activos de la empresa, están representados en un 95.43% por la porción corriente, sin embargo el 56.22% de dicha porción son los inventarios que de acuerdo al análisis en su rotación este se realiza aproximadamente 2 veces al año, es decir, cada 200 días. El 34.13% del total del activo, se encuentra en las cuentas por cobrar de la compañía, estas tardan en cobrarse en un promedio de 83 días. El 56.19% del pasivo total, está representado por la cuenta por pagar comercial. Para los años 2012 y 2013, la empresa no presentó utilidades y se destaca para el 2014 una mejora en un 5.57% de las utilidades.

En el estado de resultados para el año 2014, se refleja que el costo de venta está representado en un 66.56%, y el 32.87% correspondiente a gastos operativos, por lo tanto se deberá revisar a detalle cada una de las subcuentas para identificar las de mayor representatividad, e identificar las debilidades financieras.

Análisis de razones financieras

Las comparaciones de razones financieras en diferentes periodos de tiempo se hacen con el objetivo de informar sobre la situación de la empresa, para realizar el análisis de Security S.A de C.V se han considerado las más importantes como por ejemplo de liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad, el realizar los análisis es esencial para una mejor interpretación en la toma de decisiones contenidos en los informes presentados por la gerencia. **(Ver anexo 5: Cálculo y análisis de razones financieras de Security S.A. de C.V)**

Liquidez

Con el efectivo disponible y la recuperación de las cuentas por cobrar, la empresa puede cubrir únicamente \$0.62 en el año 2014 de sus obligaciones a corto plazo; esto refleja que la empresa necesita mover más sus inventarios y realizar una gestión eficiente de la recuperación de las cuentas por cobrar.

Deuda

La empresa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo un promedio de 4.43 veces por año, las condiciones de crédito que otorga la compañía son generalmente 30 días, sin embargo de acuerdo al análisis de la razón de recuperación de cobros se puede observar, que la entidad tarda en recuperar sus cuentas por cobrar en promedio 83 días, lo cual demuestra una deficiente gestión de cobros. A la fecha se posee demoras en realizar sus inventarios, tarda aproximadamente 204 días para convertirlos en cuentas por cobrar o en efectivo.

Apalancamiento

Al observar la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía es de un 81%, es decir que los activos son financiados por las deudas en mayor proporción que los propietarios o accionistas. Los resultados obtenidos del análisis son elevados, lo que indica que las deudas totales representan en 4.41 veces el capital propio de la empresa, es decir, se encuentra en un nivel alto de apalancamiento

financiero. Lo que podría generar inestabilidad y falta de respuesta ante terceros. Demuestra que el capital de la empresa, está estructurado en promedio por más del 65% con recursos externos.

Rentabilidad

De cada dólar vendido, la empresa perdió en los años 2012 y 2013 un 7.46% y 10.76% respectivamente, y para el año 2014 ha recuperado el 0.36%.

3.2.1 Planteamiento de la propuesta

Partiendo del diagnóstico financiero realizado a Security S.A. de C.V y con el objetivo de mejorar su situación económica se implementará un presupuesto integral de negocios, el cual comprende la elaboración del plan sustantivo (objetivos, metas y estrategias), financiero a largo y corto plazo, análisis de las razones financieras y la presentación de los informes de desempeño, con la finalidad de que sirva como una herramienta administrativa para el funcionamiento de sus operaciones.

Paso 1: Desarrollo del plan sustantivo

Este apartado se caracteriza más como la parte narrativa del plan financiero, por lo tanto se plasmarán los objetivos, metas, estrategias y las premisas de planificación a seguir enmarcados a largo plazo. Estos indicadores deberán ser elaborados por la alta administración.

Paso 1.1: Elaboración del objetivo general de la empresa

El objetivo general a largo plazo de Security S.A. de C.V., es crear y mantener un ambiente de trabajo atractivo para los diferentes clientes, además de motivar a todos los colaboradores a seguir trabajando como lo han hecho hasta la fecha. Este ambiente solo puede lograrse ofreciendo productos y servicios de primera calidad. A su vez, para los empleados la exigencia de altas normas de desempeño, acompañado con una recompensa realista y justa en base a su competencia y el desempeño alcanzado, logrando así

que la compañía opere sobre una base rentable, percibiendo un rendimiento razonable sobre la inversión de los accionistas.

Adicionalmente, la compañía espera incrementar sus volúmenes de ventas a través de una fuerza agresiva, mediante la contratación de nuevos asesores industriales y se busca ser reconocida como una empresa líder a nivel regional dentro del ramo de seguridad industrial, esto permitirá también tener un número creciente de clientes que confíen en los diferentes productos y en cada uno de los representantes de la empresa, mediante una política competitiva de precios asociados a la calidad y confianza, ya que es bien conocido por todos que los clientes también deben ser identificados como los mejores vendedores.

Paso 1.2: Elaboración de las metas específicas de la empresa

Objetivo de crecimiento - Aumentar las ventas en un 17% de forma anual en los siguientes 5 años.

Los factores relevantes que influyen en este plan de crecimiento son los siguientes:

- El cálculo de las ventas se determinará utilizando la "Tasa de crecimiento anual"
- Se introducirán nuevos productos en los dos primeros años al mercado.
- Se financiarán de manera apropiada esfuerzos de venta agresivos y sofisticados: a través de la inversión en la publicidad y contratación de 3 vendedores que permitirán un incremento en las ventas de acuerdo a las metas asignadas por cada uno.

Objetivo de control de costos y gastos operativos - Mejorar los márgenes de ganancia.

Se incluirá el compromiso de mejorar el control de costos en todos los niveles y relacionar los desembolsos con la comercialización de los productos y servicios ofrecidos. Las estimaciones de gastos se harán en base a necesidades reales y justificadas.

Objetivo de comercialización – Condiciones del producto.

Se incluirá, una serie de estrategias para mejorar la calidad del producto ofrecido al cliente, mediante la selección de proveedores con altos estándares de calidad, además de mantener las instalaciones adecuadas para la conservación de los mismos en buen estado, aumentar los canales de distribución del producto, y prestar a los clientes servicios de calidad con una inversión de tiempo mínima.

Objetivo del flujo de efectivo - Mejorar la gestión

Generar suficiente efectivo para sostener las operaciones corrientes de la empresa y para disminuir el nivel de endeudamiento a un 50% de los activos totales en 5 años, esto mediante el incremento en la proyección de las ventas, la gestión eficiente de la recuperación de las cuentas por cobrar y la elaboración de políticas de créditos para nuevos clientes.

Dentro del presupuesto se incluirá un programa de evaluación del desempeño del personal, para evaluar las habilidades y mejorar la calidad de la administración en todos los niveles.

Objetivo de la administración – Rendimiento sobre la inversión

Cumpliendo los objetivos descritos se espera incrementar el rendimiento de los accionistas en un 25% para los próximos 5 años, tomando en cuenta que al cierre del 2014 el rendimiento del capital contable de Security S.A de C.V. fue de un 5.58%.

Paso 1.3: Elaboración de las estrategias de la empresa

Para cumplir los objetivos y metas, Security S.A. de C.V. realizará las siguientes estrategias.

- Incrementar el directorio de contactos, en busca de nuevos clientes potenciales: Por medio de dos nuevos vendedores y la contratación de una persona en Telemarketing.
- Elaborar políticas de adquisición de inventario, que permitan mejorar los márgenes de ganancia.

- La empresa implementará políticas eficientes en el otorgamiento de créditos a 30 días plazo para un 90% de la cartera de clientes: Por medio de la evaluación del récord crediticio de los clientes, esto servirá para evitar el riesgo en la morosidad de clientes.
- Disminuir los días de inventario: Mediante una mejor distribución de ventas y las políticas de compras que posee la entidad.
- Mantener un máximo de 40% de los gastos operativos con relación a las ventas, los gastos deberán ser justificados y necesarios, comprometidos con mejorar en disminuir este porcentaje a lo largo de las proyecciones.
- Elaborar políticas efectivas en la logística de la distribución del producto: Se controlará una mejor distribución de las ventas realizadas, así mismo se realizará la contratación de un sistema GPS que permita monitorear las entregas.
- Intensificar la publicidad: Utilizar los diferentes medios de comunicación, siendo los primarios las redes sociales, prensa y radio como principales canales a utilizar.
- Desarrollar una política de crecimiento organizacional dentro de la compañía: A través de un plan de capacitación para los colaboradores.

Paso 1.4: Elaboración de las premisas de planificación

Cada año se deberá iniciar con las actividades formales de planificación desde los mandos altos de la empresa, con base a un memorándum donde se establecen los objetivos, metas y estrategias a seguir, el gerente general enviará a los diferentes gerentes por áreas de responsabilidad, al memorándum se deberá de anexar las correspondientes directrices e instrucciones desarrolladas por la gerencia. Posteriormente se canalizará la información a los mandos medios y por último a los colaboradores con el objetivo de dar a conocer los fines de la empresa. **(Ver anexo 6: Memorándum de premisas de planificación)**

Paso 2: Plan financiero

En el siguiente apartado se desarrollará el plan financiero el cual cuantifica los resultados económicos de implantar los objetivos, las estrategias, los planes y políticas de la administración para períodos específicos de tiempo ya sea a largo y corto plazo.

a) Plan estratégico integral de largo alcance

Paso 2.1: Proyección de ventas, costo y utilidad

Primero: De acuerdo a los datos históricos proporcionado por la empresa, se elige el método de “Tasa promedio de crecimiento anual”, esto considerando que Security ha presentado en el último año una tendencia de ventas a la alza, este método proporciona una información de mayor calidad y permitirá un mejor análisis en la proyección de ventas.

Segundo: Se analizan las ventas de los productos más vendidos y ventas anuales de los últimos años. Para poder realizar una proyección de ventas más adecuada para la empresa se procede a analizar las ventas de los productos que poseen mayor rotación, de acuerdo a los datos proporcionados por la empresa son cuatro: guantes, botas, lentes protectores y cascos. Una vez conocidas las ventas de los últimos cuatro años se procede a aplicar la fórmula de “Tasa promedio de crecimiento anual”, sin embargo primero es necesario establecer la fórmula para el total de ventas que ha presentado Security en los últimos años.

Para aplicar la fórmula es necesario conocer los siguientes datos: “n” es el tiempo que se tiene para analizar, “VF” corresponde a las ventas del último año (Ventas Finales) y “VI” son las ventas del primer año de estudio (Ventas Iniciales), el resultado obtenido brindará la tasa de crecimiento anual. Para calcular la proyección de ventas de los años siguientes, se realizará de la siguiente forma, la venta del último año se multiplicará por el factor de “1” más la tasa de crecimiento anual.

Fórmula:

$$T = \left(\sqrt[n-1]{\frac{VF}{VI}} \right) - 1$$

Security ha presentado las siguientes ventas en los últimos años

Cuadro No. 14: Ventas reales Security

Años	Ventas	Ventas
2012	\$ 988,669.60	Ventas Reales Security S.A. de C.V.
2013	\$ 1105,479.46	
2014	\$ 1342,974.91	

Sustituyendo:

$$n: 3-1 = 2$$

$$VF: \$1, 342,974.91$$

$$VI: \$988,669.60$$

$$\left(\sqrt[2]{\frac{1342,974.91}{988,669.60}} \right) - 1 = 0.165489483 \approx 16.55\% \text{ Tasa de crecimiento anual de ventas TCA}$$

Una vez determinada la "Tasa de crecimiento anual", se procede a realizar la proyección para los próximos cinco años, para poder calcularlo se determinará de la siguiente forma: La venta del último año se multiplicará por el factor de 1 más la tasa encontrada. **(Ver cuadro No 15: Proyección de ventas)**

Cuadro No. 15: Proyección de ventas

Años	Ventas	Proyección de ventas	Ventas reales – proyectadas
2012	\$ 988,669.60	Ventas Reales Security S.A. de C.V.	Ventas Reales Security S.A. de C.V.
2013	\$ 1105,479.46		
2014	\$ 1342,974.91		
2015	\$ 1565,223.13	Igual 1342974.91 (1+ 16.55%)	Ventas proyectadas Security S.A. de C.V.
2016	\$ 1824,251.10	Igual 1565223.13 (1+ 16.55%)	
2017	\$ 2126,145.48	Igual 1824,251.10 (1+ 16.55%)	
2018	\$ 2478,000.20	Igual 2126145.48 (1+ 16.55%)	
2019	\$ 2888,083.17	Igual 2478000.20 (1+ 16.55%)	

Nota: Para el cálculo se utilizaron todos los decimales de la tasa encontrada.

En base al ritmo histórico de crecimiento de las ventas y a la tasa de crecimiento anual TCA encontrada, se proyecta a los vendedores un crecimiento por año del 16.5%.

En el tercer año de proyección, se crearán y contratarán 3 nuevas plazas en el área comercial. Cada una de ellas tendrá enfoques diferentes, persiguiendo siempre el mismo objetivo: Incrementar las ventas.

- Asesor de seguridad industrial – Ruteo: Su enfoque principal, será visitar las ferreterías de ciertos sectores del país, dando el seguimiento adecuado a cada cotización para cerrar la negociación.
- Telemarketing: Se encargará principalmente de buscar nuevos clientes potenciales por medio de redes sociales, directorios telefónicos, entre otros medios de comunicación. Después de haber sido identificados, se harán llamadas telefónicas y se le dará el seguimiento adecuado para cerrar la venta o de ser necesario será trasladado a algún asesor.
- Encargado de Tienda: Su función será atender y dar seguimiento a los clientes que se acerquen al showroom.

Cuadro No. 16: Meta de ventas proyectadas por asesor

META DE VENTA PROYECTADA POR ASESOR					
PERSONAL	AÑOS				
	2015	2016	2017	2018	2019
Gerente de Ventas	\$ 63,036.49	\$ 73,468.36	\$ 80,068.91	\$ 93,319.47	\$ 108,762.86
Supervisor de Ventas	\$ 16,316.39	\$ 19,016.59	\$ 20,725.07	\$ 24,154.86	\$ 28,152.23
Asesor de Seguridad Industrial	\$ 664,750.77	\$ 774,760.03	\$ 844,366.03	\$ 984,099.73	\$ 1146,957.88
Asesor de Seguridad Industrial	\$ 407,438.49	\$ 474,865.28	\$ 517,528.12	\$ 603,173.59	\$ 702,992.47
Asesor de Seguridad Industrial - Ruteo	\$ 40,916.94	\$ 47,688.26	\$ 51,972.67	\$ 60,573.60	\$ 70,597.90
Asesor de Seguridad Industrial	\$ 285,119.77	\$ 332,304.09	\$ 362,158.95	\$ 422,092.45	\$ 491,944.31
Asesor de Seguridad Industrial	\$ 87,644.28	\$ 102,148.49	\$ 111,325.72	\$ 129,748.95	\$ 151,221.04
Asesor de Seguridad Industrial - Ruteo	\$ -	\$ -	\$ 72,000.00	\$ 83,915.24	\$ 97,802.33
Telemarketing	\$ -	\$ -	\$ 18,000.00	\$ 20,978.81	\$ 24,450.58
Encargado de Tienda	\$ -	\$ -	\$ 48,000.00	\$ 55,943.50	\$ 65,201.56
TOTAL VENTA PROYECTADA	\$ 1565,223.13	\$ 1824,251.10	\$ 2126,145.48	\$ 2478,000.20	\$ 2888,083.17

Como parte fundamental para llegar a la meta de ventas, se intensificará la publicidad por medio de redes sociales, se implementará la práctica de lanzar una publicación mensual en diarios de mayor circulación, y

otros. Se realizarán ferias en el showroom 2 veces por año, con el objetivo que las personas conozcan la sala de ventas, para llevar estas estrategias a cabo se cuenta con un presupuesto:

Cuadro No. 17: Gastos de mercadeo y publicidad

Mercadeo y publicidad	
Año	Gasto
2015	\$ 9,000.00
2016	\$ 12,800.00
2017	\$ 12,650.00
2018	\$ 13,000.00
2019	\$ 14,900.00
Total	\$62,350.00

De acuerdo a las estadísticas de establecimientos y personal activo en el área principalmente de industria, dichos datos representan para SECURITY, S.A. DE C.V., un mercado potencial, en el cual se estima, se puede seguir penetrando de forma conservadora.

Cuadro No. 18: Proyección de introducción al mercado por departamento.

Proyección de Introducción a Mercados Potenciales en otros Departamentos							
Personal Ocupado por Departamento			Ventas Proyectadas por Departamento				
Operarios, obreros y aprendices							
Departamento	Establecimientos	Personal Ocupado	2015	2016	2017	2018	2019
Ahuachapan	816	1602	\$ 18,498.34	\$ 21,559.62	\$ 25,127.52	\$ 29,285.86	\$ 34,132.36
Santa Ana	1955	7360	\$ 84,986.15	\$ 99,050.46	\$ 115,442.27	\$ 134,546.75	\$ 156,812.83
Sonsonate	1510	2001	\$ 23,105.61	\$ 26,929.34	\$ 31,385.87	\$ 36,579.90	\$ 42,633.49
Chalatenango	411	454	\$ 5,242.35	\$ 6,109.91	\$ 7,121.03	\$ 8,299.49	\$ 9,672.97
La Libertad	2372	42302	\$ 488,462.50	\$ 569,297.91	\$ 663,510.73	\$ 773,314.77	\$ 901,290.24
San Salvador	8854	63905	\$ 737,913.01	\$ 860,029.85	\$ 1002,355.75	\$ 1168,235.09	\$ 1361,565.71
Cuscatlan	492	463	\$ 5,346.28	\$ 6,231.03	\$ 7,262.20	\$ 8,464.01	\$ 9,864.72
La Paz	1000	11224	\$ 129,603.88	\$ 151,051.95	\$ 176,049.46	\$ 205,183.80	\$ 239,139.56
Cabañas	255	245	\$ 2,829.02	\$ 3,297.20	\$ 3,842.85	\$ 4,478.80	\$ 5,219.99
San Vicente	455	334	\$ 3,856.71	\$ 4,494.95	\$ 5,238.82	\$ 6,105.79	\$ 7,116.23
Usulután	1353	1111	\$ 12,828.75	\$ 14,951.77	\$ 17,426.14	\$ 20,309.98	\$ 23,671.07
San Miguel	2037	2296	\$ 26,511.98	\$ 30,899.44	\$ 36,012.97	\$ 41,972.74	\$ 48,918.78
Morazan	752	278	\$ 3,210.07	\$ 3,741.31	\$ 4,360.46	\$ 5,082.06	\$ 5,923.09
La Unión	526	1977	\$ 22,828.48	\$ 26,606.35	\$ 31,009.43	\$ 36,141.16	\$ 42,122.14
Total	22788	135552	\$ 1565,223.13	\$ 1824,251.10	\$ 2126,145.48	\$ 2478,000.20	\$ 2888,083.17

Fuente: VII Censos Económicos 2005, Ministerio de Economía. Tomo I

Tercero: Para poder establecer el costo, la empresa establece como política en la proyección utilizar el porcentaje del último año del costo de ventas, de acuerdo al estado de resultados el valor corresponde al 66.56%, sin embargo se tiene como estrategia disminuir el costo en un 10%, por lo tanto el costo de venta que será utilizado para la proyección es del 56.6%, para poder llegar a esta valor, ayudará la compra por volúmenes que Security estima realizar con sus proveedores principales, así mismo realizar contrataciones por medio de Outsourcing, la utilidad se determinará restando a la proyección de ventas el costo de ventas. **(Ver cuadro No. 20: Proyección de costo y utilidad)**

Cuadro No. 19: Determinación del costo de ventas

Años	Ventas	Costo Total
2015	\$ 1565,223.13	\$ 885,916.29
2016	\$ 1824,251.10	\$ 1032,526.12
2017	\$ 2126,145.48	\$ 1203,398.34
2018	\$ 2478,000.20	\$ 1402,548.11
2019	\$ 2888,083.17	\$ 1634,655.07

Cuadro No. 20: Proyección de costo y utilidad

Año	Ventas, Costos y Utilidad Presupuestada				
	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	\$ 1565,223.13	\$ 1824,251.10	\$ 2126,145.48	\$ 2478,000.20	\$ 2888,083.17
Costos	\$ 885,916.29	\$ 1032,526.12	\$ 1203,398.34	\$ 1402,548.11	\$ 1634,655.07
Utilidad marginal	\$ 679,306.84	\$ 791,724.98	\$ 922,747.14	\$ 1075,452.08	\$ 1253,428.10

Cuarto: Acá se establecerá el presupuesto de ventas por productos más vendidos, para el ejercicio se toman las ventas de los últimos cuatro años de los siguientes productos: guantes, botas, lentes protectores y cascos, para el 2014 se calculó tomando en cuenta las ventas proyectadas para los meses de octubre a diciembre.

Cuadro No. 21: Ventas reales por productos Security S.A. de C.V.

Producto	2011		2012		2013		2014	
	Unidades	Ventas	Unidades	Ventas	Unidades	Ventas	Unidades	Ventas
Guantes	258756	\$ 698,414.18	267404	\$ 813,278.90	277478	\$ 792,985.06	287748	\$ 714,581.68
Botas	11400	\$ 312,277.52	12052	\$ 290,346.38	12680	\$ 321,499.42	13392	\$ 331,857.90
Lentes protectores	50570	\$ 89,350.06	57658	\$ 92,336.94	59024	\$ 99,244.58	63031	\$ 74,566.72
Cascos	2735	\$ 11,386.44	3517	\$ 14,392.62	4166	\$ 28,581.66	4598	\$ 23,928.52

En seguida se aplica la fórmula de “Tasa de crecimiento anual” por cada producto, para poder conocer el crecimiento de ventas estimado para los próximos años.

Cuadro No. 22: Proyección de ventas en unidades por productos

Producto	Ventas proyectadas por año				
	2015	2016	2017	2018	2019
Guantes	298117	308859	319988	331519	343465
Botas	13740	14097	14463	14839	15225
Lentes protectores	63847	64727	65592	66469	67357
Cascos	4929	5283	5662	6069	6505

b) Presupuesto financiero de corto plazo.

Para poder tener un panorama general a corto plazo, en este punto se muestran varios presupuestos resumidos para Security S.A. de C.V. Se presenta un detalle anual con información proyectada, esto con la finalidad de brindar un mejor seguimiento por parte de la administración.

Paso 2.1: Elaboración del presupuesto de ventas.

Para elaborar el presupuesto de ventas se parte de las unidades proyectadas a vender para los próximos cinco años, de acuerdo al cuadro No. 22, se procede con la elaboración de los presupuestos anuales, para determinar el precio de venta, se utiliza el precio del último año proporcionados por Security S.A. de C.V, precio de venta establecido al 31 de diciembre de 2014. Al precio de venta se le multiplicará el total

de las unidades a vender para poder determinar el precio total, por ejemplo: el precio de los guantes para el año 2015 es de \$2.48 y las unidades proyectadas son 298,117 brindando como resultado \$740,330.84 en ventas, de esta forma se calcularan las ventas para cada producto. **(Ver Anexo 7: Ventas mensuales proyectadas para Security S.A. de C.V.)**

Cuadro No. 23: Precio de ventas de Security

Producto	Precio de venta
Guantes	\$ 2.48
Botas	\$ 24.78
Lentes protectores	\$ 1.18
Cascos	\$ 5.20

Cuadro No. 24: Presupuesto de ventas 2015

SECURITY, S.A. DE C.V.				
PRESUPUESTO DE VENTAS				
POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015				
Producto	Precio de Venta	Unidades a vender	Ventas	%
Guantes	\$ 2.48	298117	\$ 739,330.16	47%
Botas	\$ 24.78	13740	\$ 340,477.20	22%
Lentes protectores	\$ 1.18	63847	\$ 75,339.46	5%
Cascos	\$ 5.20	4929	\$ 25,630.80	2%
Otros			\$ 384,445.51	24%
Total			\$ 1565,223.13	100%

Nota: existe una gran variedad para los artículos que presentan mayor demanda, siendo el principal los guantes, por otra parte en el segmento otros se detalla el resto de productos que tiene rotación, de estos también se comprende una amplia gama de estilos, acá se comprenden los siguientes productos: arnés, capas, bandas, batas, botines, cables, linternas, mascarillas, trajes completos, etc.

Cuadro No. 25: Presupuesto de ventas 2016

SECURITY, S.A. DE C.V.				
PRESUPUESTO DE VENTAS				
POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016				
Producto	Precio de Venta	Unidades a vender	Ventas	%
Guantes	\$ 2.89	308859	\$ 892,602.51	49%
Botas	\$ 28.88	14097	\$ 407,121.36	22%
Lentes protectores	\$ 1.38	64727	\$ 89,323.26	5%
Cascos	\$ 6.06	5283	\$ 32,014.98	2%
Otros			\$ 403,188.99	22%
Total			\$ 1824,251.10	100%

Cuadro No. 26: Presupuesto de ventas 2017

SECURITY, S.A. DE C.V.				
PRESUPUESTO DE VENTAS				
POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017				
Producto	Precio de Venta	Unidades a vender	Ventas	%
Guantes	\$ 3.37	319988	\$ 1078,359.56	35%
Botas	\$ 33.66	14463	\$ 486,824.58	16%
Lentes protectores	\$ 1.61	65592	\$ 105,603.12	3%
Cascos	\$ 7.07	5662	\$ 40,030.34	1%
Otros			\$ 415,327.88	45%
Total			\$ 2126,145.48	100%

Nota: existe una gran variedad para los artículos que presentan mayor demanda, siendo el principal los guantes, por otra parte en el segmento otros se detalla el resto de productos que tiene rotación, de estos también se comprende una amplia gama de estilos, acá se comprenden los siguientes productos: arnés, capas, bandas, batas, botines, cables, linternas, mascarillas, trajes completos.

Cuadro No. 27: Presupuesto de ventas 2018

SECURITY, S.A. DE C.V.				
PRESUPUESTO DE VENTAS				
POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018				
Producto	Precio de Venta	Unidades a vender	Ventas	%
Guantes	\$ 3.93	331519	\$ 1302,869.67	53%
Botas	\$ 39.23	14839	\$ 582,133.97	23%
Lentes protectores	\$ 1.87	66469	\$ 124,297.03	5%
Cascos	\$ 8.24	6069	\$ 50,008.56	2%
Otros			\$ 418,690.97	17%
Total			\$ 2478,000.20	100%

Cuadro No. 28: Presupuesto de ventas 2019

SECURITY, S.A. DE C.V.				
PRESUPUESTO DE VENTAS				
POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019				
Producto	Precio de Venta	Unidades a vender	Ventas	%
Guantes	\$ 4.54	343465	\$ 1559,331.10	54%
Botas	\$ 45.73	15225	\$ 696,239.25	24%
Lentes protectores	\$ 2.18	67357	\$ 146,838.26	5%
Cascos	\$ 9.60	6505	\$ 62,448.00	2%
Otros			\$ 423,226.56	15%
Total			\$ 2888,083.17	100%

Nota: existe una gran variedad para los artículos que presentan mayor demanda, siendo el principal los guantes, por otra parte en el segmento otros se detalla el resto de productos que tiene rotación, de estos también se comprende una amplia gama de estilos, acá se comprenden los siguientes productos: arnés, capas, bandas, batas, botines, cables, linternas, mascarillas, trajes completos.

Paso 2.2: Elaboración del presupuesto de compras

Para poder elaborar el presupuesto de compras, se parte de la proyección de ventas que se tiene para los años siguientes. Para generar el presupuesto se determinará al total de las ventas presupuestadas la suma del inventario final presupuestado obteniéndose el total de unidades requeridas menos el inventario inicial (inventario final del año anterior), brinda la compra planificada en unidades, posteriormente se procede a multiplicar por el precio de compra, para determinar la compra total. **(Ver anexo 8: Compras anuales proyectadas para Security S.A. de C.V.)**

Cuadro No. 29: Presupuesto de compras 2015

SECURITY, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE COMPRAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015					
	GUANTES	BOTAS	LENTES	CASCOS	OTROS
Ventas presupuestadas	298117	13740	63874	4929	
Más inventario final planificado al 31 diciembre de 2015	82012	4597	19532	1326	
Unidades totales requeridas	380129	18337	83406	6255	
Menos inventario inicial de artículos al 1 de enero de 2015	142469	6597	33242	2659	
Compra planificada en unidades para el 2015	237660	11740	50164	3596	
Precio por unidad	\$ 1.75	\$ 14.36	\$ 0.75	\$ 3.75	
Total compras	\$415,905.00	\$168,586.40	\$37,623.00	\$13,485.00	\$ 55,112.48

Cuadro No. 30: Presupuesto de compras 2016

SECURITY, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE COMPRAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016					
	GUANTES	BOTAS	LENTES	CASCOS	OTROS
Ventas presupuestadas	308859	14097	64727	5283	
Más inventario final planificado al 31 diciembre de 2016	98441	5464	22931	1646	
Unidades totales requeridas	407300	19561	87658	6929	
Menos inventario inicial de artículos al 1 de enero de 2016	82012	4597	19532	1326	
Compra planificada en unidades para el 2016	325288	14964	68126	5603	
Precio por unidad	\$ 1.84	\$ 15.08	\$ 0.79	\$ 3.94	
Total compras	\$598,529.92	\$225,657.12	\$53,819.54	\$22,075.82	\$ 198,133.99

Cuadro No. 31: Presupuesto de compras 2017

SECURITY, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE COMPRAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017					
	GUANTES	BOTAS	LENTES	CASCOS	OTROS
Ventas presupuestadas	319988	14463	65592	5662	
Más inventario final planificado al 31 diciembre de 2017	81891	4501	18659	1417	
Unidades totales requeridas	401879	18964	84251	7079	
Menos inventario inicial de artículos al 1 de enero de 2017	98441	5464	22931	1646	
Compra planificada en unidades para el 2017	303438	13500	61320	5433	
Precio por unidad	\$ 1.93	\$ 15.83	\$ 0.83	\$ 4.13	
Total compras	\$585,635.34	\$213,705.00	\$50,895.60	\$22,438.29	\$272,809.78

Cuadro No. 32: Presupuesto de compras 2018

SECURITY, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE COMPRAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018					
	GUANTES	BOTAS	LENTES	CASCOS	OTROS
Ventas presupuestadas	331519	14839	66469	6069	
Más inventario final planificado al 31 diciembre de 2018	78979	6577	11458	3019	
Unidades totales requeridas	410498	21416	77927	9088	
Menos inventario inicial de artículos al 1 de enero de 2018	81891	4501	18659	1417	
Compra planificada en unidades para el 2018	328607	16915	59268	7671	
Precio por unidad	\$ 2.03	\$ 16.62	\$ 0.87	\$ 4.34	
Total compras	\$667,072.21	\$281,127.30	\$51,563.16	\$33,292.14	\$169,891.58

Cuadro No. 33: Presupuesto de compras 2019

SECURITY, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE COMPRAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019					
	GUANTES	BOTAS	LENTES	CASCOS	OTROS
Ventas presupuestadas	343465	15225	67357	6505	
Más inventario final planificado al 31 diciembre de 2019	78980	7000	7000	3500	
Unidades totales requeridas	422445	22225	74357	10005	
Menos inventario inicial de artículos al 1 de enero de 2019	78979	6577	11458	3019	
Compra planificada en unidades para el 2019	343466	15648	62899	6986	
Precio por unidad	\$ 2.13	\$ 17.45	\$ 0.91	\$ 4.56	
Total compras	\$731,582.58	\$273,057.60	\$57,238.09	\$31,856.16	\$180,407.17

Paso 2.3: Elaboración del presupuesto de entradas de efectivo

Luego de determinar los ingresos que Security S.A. de C.V presenta proyectados, se elabora el flujo de entrada de efectivo, para su formulación se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- El 90% de las ventas se efectuarán al crédito.
- El 10% de las ventas se efectuarán al contado
- La recuperación de las cuentas por cobrar se estima en un 3% en el mes, es decir únicamente de las ventas al crédito efectuadas en el mes.
- La política de la entidad es recuperar el 90% de sus ventas al crédito a 30 días plazo.
- El resto de las ventas al crédito se recuperará a 60 días.
- A partir del mes de marzo del 2015, entra en vigencia la política de recuperación, en la que las cuentas por cobrar no excederán en más de 60 días.

Para poder cumplir con lo anterior, es necesario que se cumplan las políticas en el otorgamiento de créditos que se posee, dentro de esta se deberá de realizar un análisis minucioso sobre el cliente y que este cumpla las condiciones para poder recuperar las cuentas en el tiempo establecido, evitando alto riesgo en la morosidad, es importante que se lleve un control riguroso sobre el proceso establecido. Así mismo la gestión de cobros debe ser realizada puntualmente, ayudando a mantener la liquidez en la entidad y que los pagos se realicen conforme a lo establecido.

En seguida se presenta el presupuesto de entradas de efectivos que la entidad obtendrá por sus operaciones que corresponden del año 2015 al 2019, el valor de las ventas incluyen el 13% del Impuesto al Valor Agregado IVA. **(Ver anexo 9: Presupuesto de entradas de efectivos detallados).**

Cuadro No. 34: Presupuesto de entradas de efectivo 2015 – 2019

SECURITY S.A. de C.V.						
PRESUPUESTO DE ENTRADAS DE EFECTIVO 2015 - 2019						
(Valores expresados en Dólares de Estados Unidos de América)						
Detalle	%	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas T otales	100.00%	1768,702.16	2061,403.74	2402,544.39	2800,140.23	3263,533.98
Ventas a crédito	90.00%	1591,831.94	1855,263.37	2162,289.95	2520,126.20	2937,180.58
Ventas a contado	10.00%	176,870.22	206,140.37	240,254.44	280,014.02	326,353.40
Recuperación del Mes	3.00%	47,754.96	55,657.90	64,868.70	75,603.79	88,115.42
Recuperación hasta 30 días	90.00%	1612,281.77	1658,217.98	1922,126.77	2237,378.72	2613,039.78
Recuperación a 60 días	7.00%	105,486.63	129,239.18	146,522.72	172,149.89	201,464.44
Recuperación mas de 60 días		20,116.46				
Gestión de recuperación		\$ 1785,639.81	\$ 1843,115.06	\$ 2133,518.19	\$ 2485,132.40	\$ 2902,619.64
TOTAL EFECTIVO		\$ 1962,510.03	\$ 2049,255.44	\$ 2373,772.63	\$ 2765,146.43	\$ 3228,973.04

Paso 2.4: Elaboración del presupuesto salidas de efectivo

Los presupuestos de salidas de efectivo se desarrollan de acuerdo a las gestiones realizadas por el departamento de compras, para el respectivo pago de la mercadería a comprar quedando estipuladas las condiciones siguientes:

- El 95% de las compras se realizará al crédito.
- El 5% de las compras se realizará al contado.

Para el pago de proveedores se establecen las condiciones siguientes:

- El 5% de pagos se realizará en el mes de la compra
- El 30% se realizará el pago a proveedores a un plazo de 60 días.
- El 65% tendrá un plazo máximo de pago de 90 días.

El tiempo en los plazos de pagos otorgados se debe al buen comportamiento crediticio otorgado por los diferentes proveedores como se ha manejado hasta la fecha, cumpliéndose las condiciones establecidos en el desarrollo de las operaciones.

En seguida se presenta el presupuesto de salidas de efectivo que la entidad realizará por sus operaciones que corresponden del año 2015 al 2019, el valor de las compras incluyen el 13% del Impuesto al Valor Agregado IVA. (Ver anexo 10: Presupuesto de salidas de efectivo detallados).

Cuadro No. 35: Presupuesto salida de efectivo

SECURITY S.A. de C.V.						
PRESUPUESTO DE SALIDAS DE EFECTIVO 2015 - 2019						
(Valores expresados en Dólares de Estados Unidos de América)						
Detalle	%	2015	2016	2017	2018	2019
Compras Totales	100.00%	780,504.42	1240,984.52	1294,396.93	1359,329.42	1439,780.01
Compras a crédito	95.00%	741,479.20	1178,935.29	1468,402.12	1547,983.88	1637,230.70
Compras a contado	5.00%	39,025.22	62,049.23	64,719.85	67,966.47	71,989.00
Pago del Mes	5.00%	37,073.96	58,946.76	61,483.85	64,568.15	68,389.55
Pago hasta 60 días	30.00%	294,222.46	335,461.25	364,817.60	384,532.01	408,624.00
pago hasta a 90 días	65.00%	620,070.01	702,964.62	785479.74	829444.02	882537.17
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO		\$990,391.65	\$1159,421.87	\$1276,501.04	\$1546,114.14	\$1832,521.90

Paso 2.5: Presupuesto de gastos de administración

Uno de las estrategias principales de la empresa es poder disminuir los gastos operativos, por lo tanto se procede a realizar una minuciosa revisión al momento de presupuestar los gastos.

Security S.A. de C.V. establece los siguientes supuestos en la elaboración del presupuesto de gastos de administración.

- Cada año se realiza un incremento de salarios administrativos en un 5% del salario actual y un 5% de incremento el bono del Gerente General. Esta tendencia de acuerdo a los últimos años.
- Con el objetivo de crear un plan de capacitaciones se invertirá anualmente en este rubro, con la finalidad de potencializar el recurso humano.
- Cada año se revisará los gastos en viáticos para valuar el valor a asignar, de ello dependerá si se incrementa o mantiene el valor de gastos.
- Se asignará un aumento en el valor de servicios profesionales (auditorías) anualmente, previa cotización de las diferentes firmas, en el caso que aplique.

- Disminuir los servicios básicos de agua y electricidad en periodo vacacional.
- Anualmente se presenta un incremento en el alquiler donde opera la entidad.
- Para el año 2017 se realizará la compra de un edificio y un terreno al crédito, para mejorar las condiciones de trabajo actuales y seguir incrementando su fuerza de ventas, la compra es por \$980,000.00 con pago de cuotas mensuales.
- Para un mejor detalle, el presupuesto de gastos de administración debe ser detallado de forma mensual.

Es necesario que anualmente se revise el detalle de los gastos generados por la entidad con el fin de poder manejar el porcentaje de gastos de acuerdo a las estrategias presentadas por la empresa, así mismo la administración tendrá un mayor control de estos.

A continuación se presentan los presupuestos de gastos de administración para los siguientes cinco años, para poder observar un panorama más amplio se detallan los gastos por mes, las cifras se presentan en dólares de los Estados Unidos de América. Ver detalle de gastos en **(Anexo No. 11: Detalle de gastos de administración)**

Cuadro No. 36: Presupuesto de gastos de administración

Security S.A. de C.V.					
Presupuesto Gastos de Administración 2015 - 2019					
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América					
Detalle de gastos	2015	2016	2017	2018	2019
Salarios	80,202	83,742	87,458	91,088	95,300
Comisiones	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Obligaciones sobre salarios	29,963	31,365	32,838	34,274	35,848
Beneficio empleados	4,500	4,500	4,940	5,166	5,620
Seguros	2,760	2,760	3,300	3,300	3,300
Capacitaciones	900	1,200	1,200	1,200	1,440
Uniformes	600	650	700	750	800
Gastos de viaje (viáticos)	8,280	8,580	8,880	9,120	9,300
Servicios profesionales	6,900	7,500	7,620	8,220	8,280
Servicios legales	3,000	600	600	600	600
Alquiler de Edificios & Planta	29,088	30,542	32,070	33,673	35,357
Depreciaciones	9,240	3,730	19,600	19,600	19,600
Seguridad	5,100	5,700	6,000	6,300	6,600
Limpieza	1,200	1,200	1,320	1,320	1,440
Servicios públicos	6,189	6,530	6,767	7,249	7,978
Impuestos y Patentes	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800
Teléfonos e internet	12,480	12,480	12,720	12,780	12,960
Reparac. y mant general	4,392	4,392	3,792	3,792	3,792
Suministros de oficina	3,540	3,600	3,600	3,600	3,720
Atención al cliente	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Arrendamientos (leasing)	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260
Combustibles y lubricantes	2,700	2,880	3,000	3,420	3,600
Fletes y transportes	300	300	360	360	480
Responsabilidad Social y Empresarial	140	200	200	240	300
TOTAL GASTOS	224,133	225,112	249,624	258,711	266,812
TOTAL GTO DE ADMINIST.	224,133	225,112	249,624	258,711	266,812
Calculo de IVA	11,686	11,879	12,270	12,759	13,274
Depreciación	9,240	3,730	19,600	19,600	19,600
Cotizaciones laborales y retenciones	49,326	50,935	55,457	60,329	65,261
Salida de Flujo de Caja	177,253	182,326	186,837	191,521	195,224

Nota: El saldo final del flujo de caja, corresponden a todos los gastos, agregando el impuesto al valor agregado y descontando la depreciación (partida no monetaria).

Paso 2.6: Elaboración del presupuesto de gastos de venta.

Con la finalidad de presupuestar de forma adecuada los gastos de venta, es necesario que estos sean revisados cuidadosamente por la administración, logrando equilibrar lo que es necesario para la entidad.

Security S.A. de C.V. establece los siguientes supuestos en la elaboración del presupuesto de gastos de venta.

- Los salarios del personal de ventas se mantienen, anualmente se incrementarán en un 5%.
- Con el objetivo de potencializar las ventas, cada año se incrementará en el rubro mercadeo y publicidad.
- Para poder incrementar las ventas se brindarán capacitaciones de ventas al personal cada seis meses.
- A partir del año 2017 se contratarán 3 nuevas plazas distribuidas así: 2 vendedores nuevos y un operador de Telemarketing, a la fecha se cuentan con 7 vendedores.
- Se asignarán meta de ventas por cada uno de los miembros de la Gerencia de Ventas, así mismo se pretende penetrar a todo el mercado nacional, priorizando los que presentan mayor demanda.
- Mensualmente se ha considerado pagar una membresía a la casa matriz que se encuentra en el exterior para cubrir gastos operativos regionales y representar las marcas de venta de los diferentes productos que Security S.A. de C.V. posee al mercado, dicha membresía se ha venido pagando en los últimos años de acuerdo a información proporcionada por la empresa.

Es necesario que anualmente se revise el detalle de los gastos generados por la entidad con el fin de poder manejar el porcentaje de gastos de acuerdo a las estrategias presentadas por la empresa, así mismo la administración tendrá un mayor control de estos.

A continuación se presentan los presupuestos de gastos de venta para los siguientes cinco años, para poder observar un panorama más amplio se detallan los gastos por mes, las cifras se presentan en dólares de los Estados Unidos de América. Ver detalle de gastos en **(Anexo No. 12: Detalle de gastos de venta)**

Cuadro No. 37: Presupuesto de gastos de venta

Security S.A. de C.V.					
Presupuesto -Gastos de Ventas 2015 - 2019					
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América					
Detalle de Gastos	2015	2016	2017	2018	2019
Salarios	80,140	82,445	91,465	94,336	97,351
Comisiones	77,402	72,911	67,057	78,110	91,223
Obligaciones sobre salarios	50,217	49,328	50,615	56,277	62,835
Beneficio empleados	2,016	2,340	2,400	13,560	13,560
Seguros	420	480	480	600	600
Capacitaciones	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Uniformes	600	600	600	771	771
Gastos de Viaje (Viaticos)	1,500	6,000	8,400	12,000	13,200
Servicios profesionales	900	900	900	13,200	13,200
Depreciaciones	2,591	3,841	3,841	3,841	3,841
Teléfonos e internet	8,400	9,000	11,040	12,240	12,240
Cuotas y suscripciones	123,060	123,060	123,360	123,360	183,360
Mercadeo y publicidad	9,000	12,800	12,650	13,000	14,900
Combustibles y lubricantes	19,500	19,500	22,500	22,500	24,000
Otros	375	375	375	375	1,275
TOTAL GASTOS	377,320	384,780	396,883	445,371	533,557
TOTAL GTOS DE VENTAS	377,320	384,780	396,883	445,371	533,557
Calculo de IVA	5,320	6,523	7,432	9,462	9,972
Depreciación	2,591	3,841	3,841	3,841	3,841
Salida de Flujo de Caja	380,049	387,463	400,474	450,992	539,688

Paso 2.7: Elaboración del flujo de caja proyectado

Una vez desarrollado el pronóstico de ventas y compras, es necesario realizar el presupuesto de entradas y salidas de efectivo necesarias en la ejecución de las diferentes actividades para los periodos 2015-2019.

Esta herramienta fortalece a la administración en la toma de decisiones, así mismo se han considerado todos los posibles movimientos financieros que la entidad espera realizar.

Para elaborar el presupuesto de flujo de caja se determinó de la siguiente manera: Se parte de un saldo de inicial de cada mes anterior, para los ingresos se han tomado las ventas que la entidad ha realizado y los cobros que se realizaron; en las salidas de efectivo se determina de la suma del pago de compras de mercadería, los gastos de venta, gastos de administración, pago de impuestos tributarios y el pago de

retenciones laborales, esto brinda como resultado el excedente o déficit que la empresa posee; en seguida se muestra el financiamiento vigente el cual comprende la salida de efectivo por préstamos y el pago de intereses que son por la adquisición del edificio adquirido, mensualmente se irán realizando el pago de las cuotas al vencimiento, como último punto se determina el financiamiento requerido, acá se determina los préstamos a partes relacionadas y el pago de intereses que la empresa posee. Una vez realizadas las diferentes operaciones brinda un saldo final de efectivo que es el que la entidad posee al final de cada año. Las cifras se presentan en dólares de los Estados Unidos de América **(Ver anexo 13: Detalle mensual de flujo de caja)**

Cuadro No. 38: Flujo de caja

Security S.A. de C.V.						
Flujo de caja proyectado 2015 - 2019						
Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	
I	FLUJO INICIAL	9,967.95	127,503.61	141,326.82	248,926.25	350,637.27
	Ingresos					
	Ventas a Contado	176,870.21	206,140.37	240,254.44	280,014.02	326,353.40
	Cobros	1785,639.79	1843,115.07	2133,518.20	2485,132.40	2902,619.63
	Total ingresos en efectivo	1972,477.96	2176,759.06	2515,099.46	3014,072.67	3579,610.30
II	SALIDAS DE EFECTIVO.					
	Egresos de Operación					
	Pago Compras de Mercadería.	990,391.65	1159,421.87	1276,501.04	1546,114.14	1832,521.90
	Gastos de Ventas	380,049.08	387,462.75	400,474.33	450,994.20	539,688.47
	Gastos de Administración	177,252.53	187,834.94	186,836.75	191,521.22	197,387.56
	Pago de Impuestos Tributarios.	143,949.98	147,212.98	196,264.12	267,527.35	317,678.30
	Compra de Inmueble y Edificio	-	-	980,000.00	-	-
	Pago de Retenciones Laborales	17,766.48	17,935.06	18,947.25	20,128.78	21,461.57
	Total salidas de efectivo	1709,409.72	1899,867.60	3059,023.49	2476,285.68	2908,737.80
	Excedente/Déficit de Efectivo	263,068.24	276,891.46	(543,924.03)	537,786.99	670,872.50
III	FINANCIAMIENTO VIGENTE.					
	Entradas de efectivo por préstamos			980,000.00		
	Salida de Efectivo por préstamos	131,090.07	131,090.04	114,813.72	116,499.12	78,334.46
	Pago de intereses	4,474.56	4,474.56	72,336.00	70,650.60	66,979.12
	Saldo Acumulado de efectivo	127,503.61	141,326.86	248,926.25	350,637.27	525,558.92
	Saldo Final de Efectivo.	127,503.61	141,326.82	248,926.25	350,637.27	525,558.92

Paso 2.8: Elaboración de estados financieros

Una vez recopilada toda la información financiera (presupuestos de compras, ventas, gastos de administración, de venta, flujos de caja, etc.) se procede con la elaboración de los estados financieros proyectados para Security correspondiente a los años comprendidos de 2015 al 2019, para su elaboración se fundamentan de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF PYMES, los estados financieros a proyectar son: el estado de situación financiera y el estado de resultados.

Estados de situación financiera

Security S.A. de C.V.					
Balance de Situación Financiera al 31 de Diciembre					
2015, 2016, 2017, 2018 y 2019					
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)					
CUENTA	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO					
CORRIENTE	\$ 679,164.26	\$ 763,907.15	\$ 842,363.38	\$ 979,070.59	\$ 1,189,912.87
Efectivo y Equivalentes	\$ 127,503.61	\$ 141,326.82	\$ 248,926.25	\$ 350,637.27	\$ 525,449.88
Documentos y Cuentas por Cobrar	\$ 148,385.30	\$ 153,614.71	\$ 182,386.46	\$ 217,380.26	\$ 251,941.21
Cuentas por Cobrar Partes Relacionadas	\$ 99,838.49	99,838.49	\$ 99,838.49	\$ 99,838.49	\$ 99,838.49
Inventario de Mercadería	\$ 303,436.86	\$ 369,127.13	\$ 311,212.18	\$ 311,214.57	\$ 312,683.29
NO CORRIENTE	\$ 9,660.47	\$ 2,090.43	\$ 978,394.62	\$ 958,793.86	\$ 939,303.33
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	\$ 7,460.47	\$ 0.47	\$ 976,303.33	\$ 956,703.33	\$ 937,103.33
Otros Activos	\$ 2,200.00	\$ 2,089.96	\$ 2,091.29	\$ 2,090.53	\$ 2,200.00
TOTAL ACTIVO	\$ 688,824.73	\$ 765,997.58	\$ 1,820,758.00	\$ 1,937,864.45	\$ 2,129,216.20
PASIVO					
CORRIENTE	\$ 432,582.24	\$ 388,005.45	\$ 368,345.77	\$ 365,972.00	\$ 388,070.13
Prestamos a Corto Plazo	\$ 105,377.15	\$ 13,877.15	\$ 38,876.21	\$ 40,683.40	\$ -
Proveedores	\$ 157,162.39	\$ 238,725.03	\$ 256,620.93	\$ 269,439.70	\$ 277,679.99
Cuentas por Pagar Partes Relacionadas	\$ 158,360.30	\$ 118,770.23	\$ 27,270.73	\$ -	\$ -
Impuestos por Pagar	\$ 11,682.40	\$ 16,633.04	\$ 45,577.90	\$ 55,848.90	\$ 110,390.14
NO CORRIENTE	\$ 115,693.90	\$ 115,693.90	\$ 1,047,381.13	\$ 956,345.11	\$ 856,856.69
Préstamos a Largo Plazo	\$ 115,693.90	\$ 115,693.90	\$ 1,047,381.13	\$ 956,345.11	\$ 856,856.69
TOTAL PASIVO	\$ 548,276.14	\$ 503,699.35	\$ 1,415,726.90	\$ 1,322,317.11	\$ 1,244,926.82
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 77,300.00	\$ 77,300.00	\$ 77,300.00	\$ 77,300.00	\$ 77,300.00
Reserva Legal	\$ 10,597.01	\$ 15,447.17	\$ 15,447.17	\$ 15,447.17	\$ 15,447.17
Utilidades Acumuladas	\$ 4,881.95	\$ 52,651.68	\$ 169,551.06	\$ 312,283.93	\$ 522,800.17
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 47,769.73	\$ 116,899.38	\$ 142,732.88	\$ 210,516.24	\$ 268,742.04
TOTAL PATRIMONIO	\$ 140,548.69	\$ 262,298.23	\$ 405,031.11	\$ 615,547.34	\$ 884,289.38
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 688,824.73	\$ 765,997.58	\$ 1,820,758.00	\$ 1,937,864.45	\$ 2,129,216.20

Estado de resultados

Security S.A. de C.V. Estado de Resultados del 01 de enero al 31 de Diciembre 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)					
CUENTA	2015	2016	2017	2018	2019
Venta de Mercadería	\$ 1565,223.13	\$ 1824,251.10	\$ 2126,145.48	\$ 2478,000.20	\$ 2888,083.17
(-)Costo de Venta	\$ 885,916.29	\$ 1032,526.12	\$ 1203,398.34	\$ 1402,548.11	\$ 1634,655.07
Utilidad bruta	\$ 679,306.84	\$ 791,724.98	\$ 922,747.14	\$ 1075,452.09	\$ 1253,428.10
(-)Gastos de Operación.					
Gastos de Venta	\$ 377,320.28	\$ 384,780.15	\$ 396,883.03	\$ 445,371.00	\$ 533,556.78
Gastos de Administración	\$ 224,133.00	\$ 225,112.00	\$ 249,624.00	\$ 258,711.00	\$ 266,812.00
Total Gastos de Operación	\$ 601,453.28	\$ 609,892.15	\$ 646,507.03	\$ 704,082.00	\$ 800,368.78
Utilidad de Operación.	\$ 77,853.56	\$ 176,323.83	\$ 276,240.11	\$ 371,388.09	\$ 450,896.32
Gastos Financieros					
Intereses	\$ 4,474.56	\$ 4,474.56	\$ 72,336.00	\$ 70,650.60	\$ 66,979.12
Total Gastos Financieros	\$ 4,474.56	\$ 4,474.56	\$ 72,336.00	\$ 70,650.60	\$ 66,979.12
Utilidad Antes de Reserva e Impuestos	\$ 73,379.00	\$ 171,849.27	\$ 203,904.11	\$ 300,737.49	\$ 383,917.20
Reserva Legal 7%	\$ 5,136.53	\$ 4,850.16	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto Sobre la Renta	\$ 20,472.74	\$ 50,099.73	\$ 61,171.23	\$ 90,221.25	\$ 115,175.16
UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 47,769.73	\$ 116,899.38	\$ 142,732.88	\$ 210,516.24	\$ 268,742.04

Paso 2.9: Análisis de razones financieras

Una vez elaborados los estados financieros se procede a realizar los análisis de las razones financieras proyectados, esto para poder verificar el comportamiento en la solvencia financiera, deuda presentada, el financiamiento y la rentabilidad que se proyecta en el largo plazo para Security S.A. de C.V. **(Ver anexo 14: Cálculo de razones financieras)**

Liquidez

Considerando los activos corrientes más líquidos, la empresa ha mejorado su respuesta en los años proyectados, ya que por cada dólar de sus pasivos a corto plazo, la empresa puede responder con \$1.84.

Debido a los cambios realizados en las gestiones y políticas de la recuperación de efectivo, la empresa ha logrado proyectarse en una mejor posición en cuanto a responder a las obligaciones a corto plazo.

Deuda

Una buena gestión de cobros, se ve reflejada en las cifras de los índices en cuestión. Observando, que la conversión de las cuentas por cobrar en efectivo es de 11 veces al año, siendo esto es muy positivo. Gradualmente, se consiguió rotar los inventarios prácticamente cada mes, siendo de mucho beneficio para la empresa. Por cada dólar invertido en los activos fijos de la sociedad, estos rotan o contribuyen a generar \$3.08 de cada dólar invertido en ellos.

Apalancamiento

La participación de los acreedores y proveedores sobre los activos de la sociedad, ha disminuido proporcionalmente hasta llegar a un 70% para el último año. Los intereses fijos por el apalancamiento financiero, son cubiertos por la utilidad operativa en 4 veces, mejorando la calidad de respuesta para poder ser cancelados oportunamente.

Rentabilidad

De cada dólar en ventas, la empresa ha venido recuperando la inversión hasta un 9.31%, siendo muy favorable, ya que los primeros años en estudio mostró pérdidas. De cada dólar invertido por los accionistas, este ha generado un rendimiento promedio del 30.39% del capital con que cuenta la sociedad.

Paso 2.10: Elaboración de los informes de desempeño

Los informes de desempeño ayudarán a la entidad a comprender de una mejor manera la información presentada.

Informes presupuestarios

En el siguiente cuadro se pueden determinar los gastos que se proyectaron con lo que realmente se gastó, se podrá analizar las variaciones que se tuvieron para cada rubro, este informe puede presentarse por mes, trimestre, año, etc. como sea más factible para la entidad analizar la información. Este formato también puede utilizarse para los gastos de ventas.

Cuadro No. 39. Informes presupuestario

Security S.A. de C.V.			
Presupuesto Gastos de Administración - 2015			
Detalle de gastos	Presupuestado	Real	Variación
Salarios	80,202	80,500	(298)
Comisiones	2,400	2,100	300
Obligaciones sobre salarios	29,963	31,293	(1,330)
Beneficio empleados	4,500	4,500	-
Seguros	2,760	2,760	-
Capacitaciones	900	1,200	(300)
Uniformes	600	650	(50)
Gastos de viaje (viáticos)	8,280	8,580	(300)
Servicios profesionales	6,900	7,500	(600)
Servicios legales	3,000	600	2,400
Alquiler de Edificios & Planta	29,088	30,542	(1,454)
Depreciaciones	9,240	9,240	-
Seguridad	5,100	5,700	(600)
Fletes y transportes	300	300	-
Responsabilidad Social y Empresarial	140	200	(60)
TOTAL GASTOS	18,636	20,228	

Observaciones: _____

Informe de representación de gastos.

En el siguiente cuadro se determina cual es el porcentaje de participación de los gastos versus los ingresos, el informe se puede presentar por mes o año, según la necesidad de análisis por la administración.

Cuadro No. 40 Informe de representación de gastos

Security S.A. de C.V.					
Porcentaje de representación de gastos vrs. Ingresos					
Año	2015	2016	2017	2018	2019
Total gastos de administración	\$ 177,253	\$ 187,835	\$ 186,837	\$ 191,521	\$ 197,388
Total gastos de venta	\$ 380,049	\$ 387,463	\$ 400,474	\$ 450,994	\$ 539,688
Total Gastos Financieros	\$ 4,475	\$ 4,475	\$ 72,336	\$ 70,651	\$ 66,979
Total Gastos	\$ 561,776	\$ 579,772	\$ 659,647	\$ 713,166	\$ 804,055
Ingresos	\$ 1565,223	\$ 1824,251	\$ 2126,145	\$ 2478,000	\$ 2888,083
Representación de los gastos	36%	32%	31%	29%	28%

Observaciones:

Paso 2.11: Evaluación integral de la gestión empresarial

En este punto se realizará una evaluación integral que es un control que se realiza al terminar un ciclo y su objetivo es verificar si los resultados alcanzados fueron los planificados, a efecto de ratificar o reformular el plan. Una correcta evaluación sugiere un análisis integral de los resultados en diferentes aspectos: económicos, financieros, patrimoniales y productivos, entre otros, siendo el sentido de su implementación el encontrar información que permita mejorar los procesos de gestión. Existen distintas propuestas metodológicas destinadas a las que coinciden en destacar como acciones principales la recopilación de datos, los cálculos de resultados, el análisis de información, la elaboración de conclusiones y de recomendaciones. A continuación se detallan los principales procedimientos a seguir.

Recopilación de datos: La evaluación global de la gestión empresarial requiere de cierta información básica que dé una imagen de la evolución económica, patrimonial y global de la empresa. Esta información se extrae de los registros de inventarios, bienes, realización de actividades y otros similares.

Cálculo de resultados: Con el supuesto que el objetivo de una empresa debería ser la obtención del máximo beneficio económico y su crecimiento, el que se pretende alcanzar con el manejo eficiente de los recursos. Los resultados centrales del análisis serán: el ingreso neto, la variación patrimonial y la rentabilidad.

Análisis de información: El control integral de la gestión empresarial deberá considerar análisis de los diferentes aspectos del negocio, el análisis patrimonial se concentra en observar cómo ha quedado la empresa en cuanto a su patrimonio, su solvencia y liquidez para hacer frente a deudas al finalizar el ciclo de gestión, observando la evolución respecto a situaciones anteriores.

Elaboración de conclusiones y recomendaciones: El objetivo de mejorar los procesos de gestión empresarial exige de los procesos evaluativos el análisis de los resultados, pero principalmente debe obtener como producto conclusiones y recomendaciones. A tal efecto es necesario identificar aspectos positivos y negativos de la gestión. Sobre los aspectos negativos detectados se deberán identificar las relaciones causa-efecto de los mismos, a fin de detectar los problemas que impiden un mejor funcionamiento de la empresa. Esta información deberá sentar bases para la búsqueda de soluciones superadoras que tomarán en cuenta las futuras planificaciones.

Ponderación: Las áreas son de suma importancia, tanto en unidad como en conjunto, por eso se toma la decisión de ponderarlas con igual porcentaje, ya que conllevan a una cadena de negocios que es como se debe ver la empresa. El porcentaje es del 33.33% para cada una, el que será evaluado con indicadores representativos para el área y para la función que debe cumplir dentro de la empresa, los que fueron seleccionados después de ser estudiados ampliamente con expertos en cada una de las áreas.

De igual forma, a cada indicador de cada una de las áreas, gracias al estudio de campo, se le ha asignado un peso dentro de cada área, para finalmente sacar una ponderación total que permite dar un resultado de la evaluación integral de gestión.

Se tendrá una tabla donde se establece la tendencia y la calificación, a cada tendencia, según el resultado del indicador, se le da un puntaje, el máximo de puntos a obtener por tendencia excelente es de 10 puntos.

Tabla No. 1 Porcentajes

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	90-100
Buena	7	70-89
Regular	4	50-69
Mala	1	0-49

Esta tabla de porcentajes se utilizará para los siguientes indicadores: índice de efectividad de la gestión empresarial, cumplimiento de presupuesto de ventas. Hay otros indicadores que, por su naturaleza, no pueden ser calificados en esta Tabla 1, razón por la cual, para definir su tendencia se les asigna una tabla propia y son los siguientes: (Tablas de la 2 a la 10)

Área de mercadeo y ventas

Tabla No 2. Relación de ventas del periodo anterior y periodo actual

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	< 70
Buena	7	71-80
Regular	4	81-90
Mala	1	> 91

Área financiera

Tabla No. 3. Nivel de endeudamiento total

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	< 50
Buena	7	50-55
Regular	4	56-60
Mala	1	> 60

Tabla No. 4. Ejecución presupuestal de gastos

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	< 85
Buena	7	85-90
Regular	4	91-100
Mala	1	> 100

Tabla No. 5. Rentabilidad patrimonial

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	> 30
Buena	7	21-30
Regular	4	10-20
Mala	1	< 10

Tabla No. 6. Rotación de cartera

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	< 75
Buena	7	76-85
Regular	4	86-93
Mala	1	> 93

Tabla No. 7. Cobertura de intereses

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	> 6
Buena	7	4-6
Regular	4	2-3.9
Mala	1	< 2

Área de gestión humana

Tabla No. 8. Rotación de personal

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	< 2
Buena	7	2-5
Regular	4	5.1-7
Mala	1	> 7

Tabla No. 9. Capacitación al personal

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	> 40
Buena	7	40-25
Regular	4	24-10
Mala	1	< 10

Tabla No. 10. Eficiencia laboral

Tendencias	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	< 25
Buena	7	25-28
Regular	4	27.9-30
Mala	1	> 30

La evaluación del área será la evaluación en conjunto de los indicadores como referencia en ésta, lo que determina el estado actual en que se encuentra el área. La sumatoria de las cuatro áreas dará el resultado o evaluación integral de la empresa, la que se puede medir en forma cualitativa y cuantitativa, según las tablas de referencia que se enuncian más adelante.

Convenciones

Convenciones	Significado
SA	Situación actual
UR	Unidad de referencia
TN	Tabla número
CC	Calificación cualitativa
CN	Calificación numérica
II	Importancia del indicador
PRI	Peso relativo del indicador (cal. Área 1 a 10)
GCI	Grado de cumplimiento de indicador
PIC	Participación del indicador en la calificación
CGA	Calificación general del área

Parámetros de calificación de evaluación integral

Tendencias	Convención	Calificación	Parámetro
Excelente	E	10	90% - 100%
Buena	B	7	70% - 90%
Regular	R	4	50% - 69%
Mala	M	1	0% - 49%

Evaluación Integral

Área financiera

Endeudamiento total

Un objetivo del área financiera es el de mantener un nivel óptimo de endeudamiento. Con este índice se puede evaluar la capacidad de endeudamiento futuro de la empresa, a la vez que muestra la proporción de los activos que pertenecen a los acreedores.

Este índice puede sugerir si la empresa opera con un nivel de riesgo alto o bajo, ya que a mayor endeudamiento mayor riesgo. Puede dar una idea acerca de la calidad del respaldo que se tiene sobre los pasivos. El nivel de endeudamiento no puede sobrepasar el límite de capacidad de pago de la empresa, este se calcula del cociente de los pasivos totales y los activos totales.

Relación	2017
Pasivos totales	\$1406,585.88
Activos totales	\$1820,756.31
Razón de deuda total	0.77

Endeudamiento total = 77%

Ejecución presupuestal de gastos

Este índice mide la eficiencia en el manejo de los gastos de la empresa comparándose con el presupuesto anual establecido por la misma. Se establece del cociente de los gastos reales entre el total de los gastos presupuestados

Total de gastos reales año 2017 \$700,000 entre total de gastos presupuestados \$709,887, es igual a 98%

Rentabilidad patrimonial

Este índice señala el porcentaje neto de retorno sobre la inversión que obtiene el empresario.

Utilidad neta después de impuestos \$135,242.06 entre patrimonio neto \$414,172.12 es igual al 33%

Rotación de cartera

Este indicador muestra el número de veces en que el inventario de mercancías de la empresa se convierte en efectivo o cuentas por cobrar, para expresarlo en días se divide el número de veces en 360 días.

Rotación de cartera = $360 / \text{Rotación de cobros}$

$360 / 11.66 = 30.87$ días

Cobertura de intereses

Capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de interés. Mide la incidencia que tienen los gastos financieros sobre la utilidad operacional de la empresa. Su resultado se interpreta como el número de veces en el que la utilidad operacional es superior a los intereses pagados.

Utilidad antes de impuestos \$207,745.11 entre Intereses pagados \$72,336.00 igual 2.87%

Área de gestión humana

Rotación de personal

Este indicador es de gran importancia ya que cuando supera ciertos límites y en especial, se trata de personal directivo o especializado, es un aspecto importante dentro de la empresa.

Implica adaptación y entrenamiento de nuevo personal, nuevos riesgos de incorporar a la empresa una persona que no se adapte a lo que razonablemente le puede ofrecer la misma. Puede ser un índice que muestra: remuneraciones bajas frente a las que ofrece la competencia, relaciones internas deterioradas, supervisión deficiente, etc.

Para el cálculo se realizará el número de personas que se retiraron entre el total de empleados por cien.

Supuesto: $1 \text{ entre } 25 = 0.04 \times 100 = 4\%$

Capacitación al personal

Controla los programas de capacitación para el personal, los que buscan asegurar que las capacidades de trabajo y los conocimientos se mantengan actualizados, generando actividades de desarrollo profesional.

Se calculará de la siguiente forma, el número de empleados capacitados entre el número total de empleados por cien.

Supuesto: $18 \text{ entre } 25 = 0.72 \times 100 = 72\%$

Eficiencia laboral

Una de los objetivos de la compañía es el de mantener un sistema de remuneración acorde con las escalas salariales existentes para empresas del mismo sector y tamaño. Su índice no se puede alejar mucho del sector. Mide la eficiencia laboral, detecta gastos laborales no proporcionados y sin ninguna relación de causalidad. Para este efecto, la tabla que mide este indicador ha sido elaborada con los promedios vigentes actualmente en el sector.

Su cálculo es al total de salarios y prestaciones sociales entre el total de los ingresos netos por cien.

Salarios vetas y administración \$178,923.13 mas prestaciones sociales \$83,453.21 igual \$262,376.33 entre los ingresos totales \$2, 126,145.48 igual $0.12 \times 100 = 12\%$

Área de mercadeo y ventas

Grado del cumplimiento del presupuesto de ventas

Siendo las ventas el objetivo principal del negocio y el rubro básico de ingresos, en este indicador se valora lo que es el grado de cumplimiento de las ventas presupuestadas para el período.

El cálculo se realizará del total de las ventas reales entre las ventas presupuestadas por cien.

Supuesto: Ventas reales \$1, 980,000 entre ventas presupuestadas \$2, 126,145.48 = $0.93 \times 100 = 93\%$

Forma de calcular los datos del modelo

SA. = Situación actual del indicador. Se logra aplicando la formulación del indicador a los datos de la empresa, para el período analizado. Éste dará siempre resultados en porcentajes; excepto el indicador de horas perdidas por paros en equipos, que será en horas.

UR = Unidad de referencia. Indica la unidad en la que está expresado el resultado del indicador, ya sea en porcentajes, horas, veces, o días.

TN = Tabla número. Indica el número de la tabla de evaluación para cada tipo de indicador, las que van numeradas del 1 al 10. Por lo tanto se deberá calificar el resultado de ese indicador utilizando la tabla cuyo número aparece en esta casilla.

CC = Calificación cualitativa. Se obtiene de aplicar el resultado del indicador en la tabla de referencia, la que podrá ser: Excelente, Buena, Regular o Mala.

CN = Calificación numérica. A cada calificación cualitativa le corresponde una calificación numérica, que se encuentra en las tablas de referencia, y que puede ser de 10 para excelente, 7 para buena, 4 para regular y 1 para mala.

II = Importancia del indicador. Indica el porcentaje de importancia del indicador dentro del área, el cual viene dado por el modelo, producto de la investigación de campo.

PRI = Peso relativo del indicador. Es el producto de multiplicar CN X II. La sumatoria de esta casilla, para el total del área, representa su calificación numérica, en una escala de 1 a 10.

GCI = Grado de cumplimiento del indicador. Indica el porcentaje en que cada indicador se ha cumplido.

PIC = Participación del indicador en la calificación. Esta casilla se divide en dos secciones:

PIC-Real. Se obtiene de multiplicar a $PRI \times 0.3333$, dado que a cada área se le ha dado un peso del 33, este resultado obtenido para cada indicador, refleja su peso relativo dentro de la calificación integral de gestión de la empresa.

PIC-Ideal. Se obtiene de suponer todos los indicadores en calificación excelente, por lo tanto $10 \times IIX \times 0,3333$. Este resultado refleja el peso relativo ideal de cada indicador dentro de la calificación integral de la

empresa, para lograr una calificación excelente de gestión. La sumatoria de esta casilla por área, indica la calificación máxima que se debe obtener por cada una de ellas. Este porcentaje viene dado por el modelo.

CGA = Calificación General de la Gestión por Área. Partiendo del hecho de que a cada área se le asignó un porcentaje del 33%, este resultado se obtiene de dividir la sumatoria de PIC-REAL sobre la sumatoria de PIC-IDEAL x 100, lo que da un porcentaje, que hay que observar para definir su calificación numérica y cualitativa, indicando con ello la calificación de la gestión de la empresa en dicha área.

Evaluación integral de gestión. La sumatoria de PIC-REAL, en las cuatro áreas, indica la calificación numérica de la gestión integral en una escala de 1 a 10. De otra parte, la sumatoria de PICREAL para las cuatro áreas, dividido sobre la sumatoria de las cuatro áreas del PIC-IDEAL x 100, indica el porcentaje de calificación general de la gestión.

SECURITY S.A. de C.V.													
MODELO DE EVALUACIÓN INTEGRAL													
AÑO 2017													
Área de mercadeo y ventas													
										PIC		CGA = 33.33%	
Indicadores	SA	UR	TN	CC	CN	II	PRI	%		GCI		%	Cualitativa
						%				Real	Ideal		
Cumplimiento ppto. De ventas	93	%	1	E	10	50	5	100		1.67	1.67		
% de ventas periodo anterior y actual	85	%	2	E	10	50	5	100		1.67	1.67		
Subtotal						100	10			3.33	3.33	100.00	Excelente
Área financiera													
										PIC		CGA = 33.33%	
Indicadores	SA	UR	TN	CC	CN	II	PRI	%		GCI		%	Cualitativa
						%				Real	Ideal		
Endeudamiento total	77	%	3	M	1	10	0.1	10		0.03	0.33		
Ejecución presupuestaria	98	%	4	B	7	20	1.4	70		0.47	0.67		
Rentabilidad patrimonial	33	%	5	E	10	30	3	100		1.00	1.00		
Rotación de cartera	31	D	6	E	10	30	3	100		1.00	1.00		
Cobertura de intereses	2.9	V	7	R	4	10	0.4	40		0.13	0.33		
Subtotal						100	7.9			2.63	3.33	79	Buena
Área de gestión humana													
										PIC		CGA = 33.33%	
Indicadores	SA	UR	TN	CC	CN	II	PRI	%		GCI		%	Cualitativa
						%				Real	Ideal		
Rotación de personal	4	%	8	B	7	20	1.4	70		0.47	0.67		
Capacitación de personal	72	%	9	E	10	40	4	100		1.33	1.33		
Eficiencia laboral	12	%	10	E	10	40	4	100		1.33	1.33		
Subtotal						100	9.4			3.13	3.33	94	Excelente
Evaluación integral de la gestión										9.10	10.00	91	Excelente

El cuadro-resumen anterior muestra la calificación integral de la gestión de la empresa. En este caso se ejemplifica para una dedicada a la comercialización de equipos de seguridad industrial, para el año 2017. Los directivos, y cualquier ente o persona interesado en el funcionamiento de la empresa, podrán tomar las decisiones del caso, ya sean correctivas, como en el área financiera, cuyo desempeño fue bueno en el período evaluado; o de reforzamiento e incentivos para otras áreas como la de recursos humanos, cuyo desempeño fue excelente. No obstante la meta es la excelencia, por lo tanto esta empresa deberá seguir buscando alternativas y estrategias para lograr su óptima meta en cada una de las áreas.

El modelo cumple con dar una visión clara de la situación de la empresa, en cada una de sus áreas, en un formato simplificado que permite visualizar rápidamente el área o actividad que no esté cumpliendo a cabalidad con los objetivos propuestos.

Desde luego, las interpretaciones y análisis de las cifras del modelo podrán diferir de una empresa a otra, pues están de por medio los profesionales que interpreten las mismas, de allí que las estrategias y caminos por seguir pueden diferir de una organización a otra.

El modelo presenta la información para que los analistas e implicados directos e indirectos en la marcha eficiente de la empresa, puedan poner en práctica todos sus conocimientos y habilidades para desarrollar estrategias que mejoren una situación actual, o se mantengan, si es el caso, en una gestión excelente, con buena calificación numérica.

El modelo de evaluación es de gran importancia en la empresa, para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados, complementados con los indicadores de gestión que son una herramienta útil para controlar, medir y gestionar los correctivos necesarios en cada caso. Este modelo se convierte en una herramienta importante para la eficiente toma de decisiones gerenciales.

Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Como resultado de la investigación realizada en las empresas que se dedican a comercialización de equipos de seguridad industrial del municipio de Antiguo Cuscatlán, sobre la implementación de un presupuesto integral de negocios como herramienta administrativa para la toma de decisiones financieras que contribuyan a la proyección del crecimiento se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- a. Uno de los elementos claves para poder llevar a cabo una buena gestión administrativa financiera se basa en la formulación del plan sustantivo en donde se destacan los objetivos, metas y estrategias a seguir, encaminados a su plan financiero a corto y largo plazo que permite establecer todos los requerimientos económicos que se necesitan para poder elevar su crecimiento y ser competitivos en el sector.
- b. La mayoría de las empresas utilizan la elaboración de presupuestos a corto plazo, estos se elaboran para su departamento de ventas, compras y administración, sin embargo no elaboran un presupuesto integrado a largo plazo y en algunos casos no se brinda un seguimiento adecuado en su cumplimiento, no logrando cumplir los fines perseguidos por la administración
- c. La falta de utilización de herramientas de control financiero afectan de forma negativa la gestión realizada por parte del personal administrativo en el uso y aplicación de los recursos, obteniendo resultados deficientes reflejados en los niveles de los costos y gastos operativos. Así mismo se identifica que las empresas no realizan una evaluación de su gestión empresarial.
- d. La falta de una evaluación de forma periódica de los presupuestos elaborados, están generando incumplimiento de metas y objetivos que la alta gerencia se proyectó, por consiguiente no se presentan crecimiento en sus resultados.

4.2 Recomendaciones

Como resultado de la investigación y las conclusiones antes mencionadas se recomienda lo siguiente:

- a. Aplicar herramientas administrativas enfocadas en la proyección del crecimiento, gestión eficiente y oportuna de recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la compañía.
- b. Aplicar un modelo de evaluación integral de la gestión para que las empresas mantengan y aumenten su competitividad y pueda adecuar planes de contingencia en casos necesarios, en especial frente a la amenaza de la competencia.
- c. Mejorar la estructura organizativa definiendo de una manera adecuada a los encargados de cada departamento para que facilite la comunicación de la información en las diferentes áreas de la compañía y poder tener un mejor conocimiento de lo que necesita para poder desarrollarse de manera eficiente.
- d. Monitorear periódicamente los cambios en los indicadores, para realizar los ajustes necesarios que permitan el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- e. Es recomendable que se busque la excelencia en el resultado de la aplicación del modelo propuesto, para que la empresa sea cada vez más eficiente en todos los campos.

Bibliografía

Anaya Ortiz, Mónica Beatriz. Elaboración y Presentación de un Sistema Presupuestario para la Gestión de la Administración de Empresas dedicadas a Servicios de Instalación y Mantenimiento de Redes Eléctricas. Trabajo de investigación para optar al título de Lic. En Contaduría Pública. Universidad de El Salvador, 2010.

Antonio Arranz Ramonet. Planeación estratégica integral. Colombia, 2005

Barrera Amaya, Miguel Ángel. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional en Conformidad con la Ley de Prevención de Riesgos para las PYMES que fabrican productos elaborados de metal, maquinaria y equipo. Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial. Universidad de El Salvador, 2011.

Burbano Jorge, Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. Cuarta edición. Mc. Graw Hill

Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. MC. Graw Hill. Segunda Edición

Dirección de Marketing. Conceptos esenciales. Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002.

Escobar Melgar, Ángel Medardo. Técnicas Presupuestarias para la toma de decisiones en las Empresas Importadoras, Editoras y Comercializadoras de Libros, Revistas y Otros en el Área Metropolitana de San Salvador. Trabajo de investigación para optar al título de Lic. En Contaduría Pública. Universidad de El Salvador. 2011.

Konntz, Harold; Weihrich, Heinz. Elementos de Administración. Octava edición Mc. Graw Hill

Lawrence J. Gitman. Principios de administración financiera. 11ª edición. Pearson

Organización Internacional del Trabajo OIT. Sitio www.oit.org Constitución de la OIT.

Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. 9ª. Edición Mc. Graw Hill

Ríáz Khadem y Robert Lober. Administración en una página. Segunda Edición 2011.

Welsch, Glenn A. Presupuestos: Planificación y control de utilidades. Madrid: Editorial Dossat. S.A.

Welsch, Glenn A. y Cols. Presupuestos: Planificación y Control. Pearson Educación. México 2005

Welsch, Hilton & Gordon Presupuestos. Ed. Prentice Hall

www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cat=1000&title=Base%20de%20Datos%20Econ%C3%B3mica-Financiera&lang=es

www.conamype.gob.sv/index.php/servicios/guia-de-servicios/servicios-conamype

www.digestyc.gob.sv/index.php/institucion/marco-institucional/memorias.html

ANEXOS

Razones financieras

RAZONES DE LIQUIDEZ

- 1) De circulante: Se utiliza como una medida de la solvencia a corto plazo, es decir, la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo.

$$\text{Circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- 2) Prueba Ácida: La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa, para medir su capacidad de pago.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- 3) Razón de efectivo: Es un análisis más profundo de la liquidez, ya que considera la relación entre el efectivo en Caja y Bancos (disposición inmediata) frente a las deudas de vencimiento a corto plazo.

$$\text{De efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- 4) Razón de capital de trabajo a activos: Esta razón muestra la cantidad de liquidez en relación con las ventas.

$$\text{De capital de trabajo a activos} = \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activos totales}}$$

RAZONES DE ACTIVIDAD O USO DE ACTIVOS

- 1) Rotación de cobros: Indica cuántas veces, en promedio, se recaudan las cuentas por cobrar, durante el año.

$$\text{Rotación de cobros} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

- 2) Días de recuperación de cobros: Es el número promedio de días requeridos para convertir las cuentas por cobrar en efectivo. También provee información acerca de las políticas crediticias de la empresa.

$$\text{Días de recuperación de cobros} = \frac{365}{\text{Rotación de cobros}}$$

- 3) Rotación de los inventarios: Proporciona información con relación a la eficiencia de la empresa en la administración y ventas de sus inventarios. Generalmente una alta rotación de los inventarios es muestra de un manejo eficiente de los mismos, pero también puede indicar que se tiene un nivel de inventario inferior al deseable, que se están realizando pedidos pequeños, un decrecimiento en los precios, déficit de materiales, o bien que las ventas están siendo superiores a lo planeado. Para analizar este índice, es importante considerar el tipo de industria que se está analizando.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$$

- 4) Días en inventario: Es otra forma de medir la eficiencia en el cambio de los inventarios, sólo que el resultado se mide a través de días de rotación.

$$\text{Días en inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de cobros}}$$

- 5) Rotación del capital de trabajo: Ayuda a la compañía a comparar la cantidad de dinero que genera en ganancias con la cantidad de capital de trabajo que toma en la generación de ingresos.

$$\text{Rotación del capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo}}$$

- 6) Rotación de los activos fijos y Rotación de activos totales: Tanto la rotación de los activos fijos como la de los activos totales que se presenta a continuación, se utilizan para medir la efectividad de la administración para generar ventas a partir de las inversiones en los activos. Cuando la rotación de los activos es alta, generalmente se debe a que la inversión requerida para generar ventas es pequeña, y por lo tanto la empresa es más rentable. Cuando estas razones son relativamente pequeñas para el tipo de industria o con respecto a los mismos índices históricos de esa empresa, significa que la inversión en activos está siendo demasiado grande, o bien que las ventas son demasiado lentas.

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos fijos}}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

RAZONES DE A PALANCAMIENTO FINANCIERO

- 1) Deuda total: Indica el porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos.

$$\text{Razón de deuda total} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

- 2) Deuda total a capital contable: Mide el porcentaje de fondos proporcionados por los acreedores.

$$\text{Razón de deuda total a capital contable} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Capital contable}}$$

- 3) Deuda a largo plazo

$$\text{Razón de deuda a largo plazo} = \frac{\text{Pasivos a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{capital contable}}$$

Las tres razones financieras que se acaban de mencionar, se utilizan para medir el grado de financiamiento de la empresa a través de deuda.

- 4) Factor multiplicador de capital

$$\text{Factor multiplicador de capital} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable}}$$

- 5) Razón sobre el interés devengado: Para que una empresa se beneficie con el apalancamiento financiero, los pagos de interés fijo que acompañan a la deuda deben ser más que cubiertos con las utilidades operativas.

$$\text{Razón sobre el interés devengado} = \frac{\text{Utilidad operativa (EBIT)}}{\text{Interés}}$$

- 6) Razón de cobertura de efectivo: Es una medida de las capacidades de la empresa para pagar sus obligaciones.

$$\text{Razón de cobertura de efectivo} = \frac{\text{EBIT} + \text{Depreciación}}{\text{Interés}}$$

- 7) Estructura de Capital

$$\text{Estructura de capital} = \frac{\text{Deuda de largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

RAZONES DE UTILIDAD O RENTABILIDAD

- 1) Margen de Utilidad: Es una medida de la capacidad de la empresa para convertir las ventas en utilidades.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

- 2) Rendimiento en Activos: Es una medida de la eficiencia total de la empresa en la administración de las inversiones totales en activos.

$$\text{Rendimientos de activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

- 3) Rendimiento en Capital Contable: Es una medida de la eficiencia de la empresa en la administración de las inversiones totales para generar utilidades para los accionistas.

$$\text{Rendimientos de capital contable (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

Universo y muestra

Listado de empresas de acuerdo a la Dirección General de Estadísticas y Censos, que se dedican a la comercialización de equipos de seguridad industrial.

CORRELATIVO	DEPARTAMENTO	NOMBRE COMERCIAL	CIURV4	ACTIVIDAD
6637	LA LIBERTAD	GENERAL SECURITY, S.A. DE C.V.	4741205	VENTA DE ARTICULOS Y EQUIPO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.
6844	LA LIBERTAD	GRUPO QUIEMSA	4741205	VENTA DE ARTICULOS Y EQUIPO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.
8815	LA LIBERTAD	CENTRAL AMERICA SAFETY DE EL SALVADOR, S.A DE C.V	4741205	VENTA DE ARTICULOS Y EQUIPO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.
9591	LA LIBERTAD	SOLGROUP EL SALVADOR	4741205	VENTA DE ARTICULOS Y EQUIPO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.
10575	LA LIBERTAD	PROVEEDORES DE INSUMOS DIVERSOS	4741205	VENTA DE ARTICULOS Y EQUIPO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.
10756	LA LIBERTAD	GM GROUP, S.A. DE C.V.	4741205	VENTA DE ARTICULOS Y EQUIPO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.
12508	LA LIBERTAD	GENERAL SAFETY, S, A	4741205	VENTA DE ARTICULOS Y EQUIPO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.
18270	LA LIBERTAD	ANCORA S.A DE C.V.	4741205	VENTA DE ARTICULOS Y EQUIPO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.
19580	LA LIBERTAD	OXGASAS.A DE C.V.	4741205	VENTA DE ARTICULOS Y EQUIPO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.
22624	LA LIBERTAD	GUANTECA S.A. DE C.V.	4741205	VENTA DE ARTICULOS Y EQUIPO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.



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



CUESTIONARIO

DIRIGIDO A: Gerentes Financieros, Gerentes Generales o Propietarios de empresas que se dedican a la comercialización de equipos de seguridad industrial.

OBJETIVO: Obtener información relevante del uso de herramientas administrativas que influyan en la toma de decisiones.

PROPÓSITO: La presente guía de preguntas ha sido elaborada por estudiantes de la carrera de Licenciatura de Contaduría Pública, con el propósito de sustentar el trabajo de investigación relativo a la elaboración de un presupuesto integral de negocios como herramienta administrativa para la toma de decisiones en las empresas que se dedican a la comercialización de equipos de seguridad industrial.

INDICACIONES: Marque con una "X" la(s) respuesta(s) que usted considere más conveniente o complementar según el caso.

1. ¿Cuenta su empresa con una visión, misión y objetivos establecidos?

SI NO

Objetivo: Conocer si se tiene establecida la visión, misión y objetivos dentro de la empresa.

2. ¿Posee su empresa una política de comunicación en donde se dé a conocer a los mandos medios, altos y colaboradores su visión, misión y objetivos establecidos?

SI NO

Objetivo: Determinar si dentro de la empresa se da a conocer su visión, misión y objetivos a los diferentes mandos.

3. ¿Cuál es el nivel de crecimiento que ha obtenido en los últimos tres años?

- No sabe
- No ha presentado crecimiento
- De 1 a 3%
- De 4 a 6%
- De 7 a 10%
- Mas del 10%

Objetivo: Identificar si la empresa ha tenido un crecimiento en estos últimos años.

4. ¿De los siguientes factores cuales consideran que afecta el desarrollo y crecimiento de su empresa?

- Ausencia de metas
- Falta de sinergia empresarial
- Falta de evaluación y seguimiento a resultados
- Coyuntura política y social
- Políticas tributarias
- Políticas económicas

Objetivo: Indagar sobre los factores que afectan el desarrollo y crecimiento de la empresa.

5. ¿De los siguientes obstáculos para realizar una gestión empresarial de manera eficiente, cuáles son más frecuentes?

- Escases de recursos financieros
- Falta de capacitaciones al personal
- Ausencia de herramientas administrativas
- Baja oferta de mano de obra calificada
- Competencia agresiva empresarial
- Otros

Especifique: _____

Objetivo: conocer los obstáculos que se presentan para realizar una gestión empresarial de manera eficiente.

6. ¿Cuáles departamentos posee en su estructura organizativa? Puede seleccionar más de una opción.

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Gerencia administrativa | <input type="checkbox"/> |
| Gerencia financiera | <input type="checkbox"/> |
| Gerencia operaciones | <input type="checkbox"/> |
| Gerencia ventas | <input type="checkbox"/> |
| Gerencia de créditos y cobros | <input type="checkbox"/> |
| Gerencia de recursos humanos | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: conocer los departamentos en la que está estructurada la empresa.

7. ¿Quiénes son los encargados de la toma de decisiones financieras en su empresa?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Propietario | <input type="checkbox"/> |
| Gerente General | <input type="checkbox"/> |
| Gerente Financiero | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: Indagar el nivel jerárquico que poseen las empresas en la toma de decisiones financieras.

8. ¿Cómo considera que está su empresa en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas?

- Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

Objetivo: Conocer como está la empresa con el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas

9. ¿Qué tipo de presupuestos elaboran en su empresa? Puede seleccionar más de una opción.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| Presupuesto de ventas | <input type="checkbox"/> |
| Presupuesto de compras | <input type="checkbox"/> |
| Presupuesto de gastos | <input type="checkbox"/> |

Presupuesto integral de negocios

Ninguno

Especifique: _____

Objetivo: Investigar el porcentaje de empresas que utilizan presupuestos en su etapa de planeación.

10. ¿Cuáles son los modelos que utiliza para la elaboración del presupuesto? Puede seleccionar más de una opción.

En base a metas y objetivos

Tendencia de resultados de años anteriores

Presupuesto base cero

Modelos estadísticos complejos

Objetivo: Identificar cuáles son las bases principales que utilizan las empresas en la elaboración de sus presupuestos.

11. ¿Para qué periodicidad se elaboran los presupuestos?

Trimestral

Semestral

Anual

Largo Plazo (5 años o más)

Objetivo: Conocer para qué tiempo las empresas proyectan el cumplimiento de sus presupuestos.

12. ¿Qué tipo de herramientas utiliza la administración como apoyo a su gestión empresarial para la toma de decisiones?

Informes de desempeño por áreas de responsabilidad

Balance Scorecard

Razones financieras

Punto de equilibrio

Otros

Especifique: _____

Objetivo: Conocer las herramientas utilizadas por la administración para la toma de decisiones.

13. ¿La administración realiza un análisis de las variaciones presupuestarias, detectadas en los informes de desempeño o ejecución presupuestaria?

SI NO

Objetivo: Identificar, si por parte de la administración, existe un análisis de las variaciones detectadas.

14. ¿Cuál de las siguientes ventajas conoce acerca del presupuesto integral de negocios?

Planear los resultados de la empresa en dinero y volúmenes

Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.

Coordinar y relacionar las actividades de la empresa

Lograr resultados de las operaciones periódicas

Re planificación de resultados ante sucesos extraordinarios

Todas las anteriores

Ninguno

Objetivo: Presentar las principales ventajas de utilizar un presupuesto integral de negocios.

15. ¿Qué elementos considera que se fortalecen con la implementación de un presupuesto integral de negocios?

Establecer o mejorar el cumplimiento de metas de crecimiento

Solvencia y liquidez financiera

Evaluación de la capacidad de expansión del negocio

Todas las anteriores

Ninguna

Objetivo: Determinar las principales ventajas de la elaboración y uso de un presupuesto integral de negocios

16. ¿Estaría dispuesto a adoptar una herramienta administrativa financiera, como un presupuesto integral de negocios y que contribuyan a la toma de decisiones para mejorar su crecimiento y competitividad?

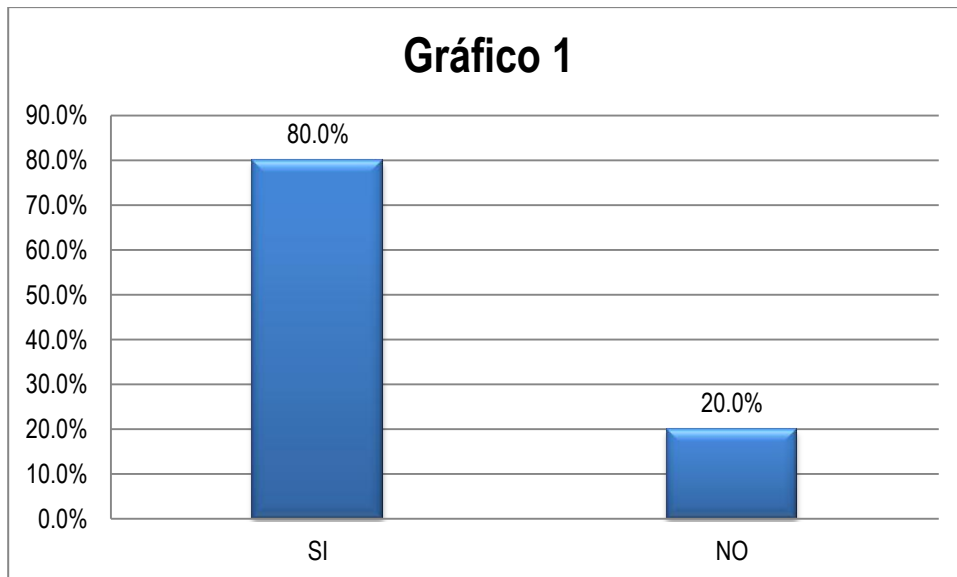
SI NO

Objetivo: Valorar la posibilidad de la adopción de un presupuesto integral de negocios como herramienta administrativa.

Análisis e interpretación de resultados

1. ¿Cuenta su empresa con una visión, misión y objetivos establecidos?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	8	80.00%
NO	2	20.00%

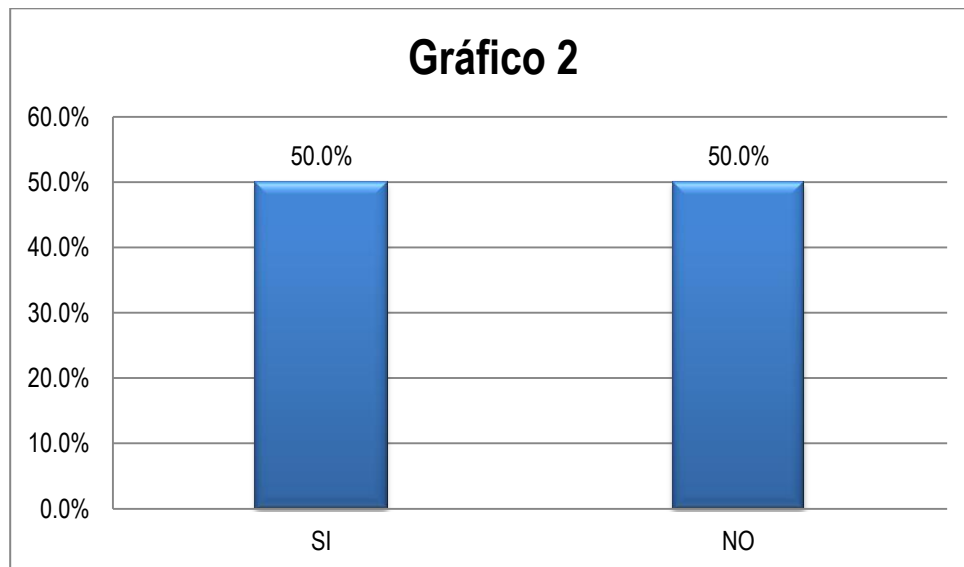


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Al analizar los resultados, podemos observar que el 80% de la muestra seleccionada tiene una misión y visión, que definen la base de la compañía y representan el por qué y para qué existen. Es muy importante saber que las empresas comprenden que la misión y visión encierran el núcleo de las líneas laborales y estrategias a seguir para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

2. ¿Posee su empresa una política de comunicación en donde se dé a conocer a los mandos medios, altos y colaboradores su visión, misión y objetivos establecidos?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	5	50.00%
NO	5	50.00%

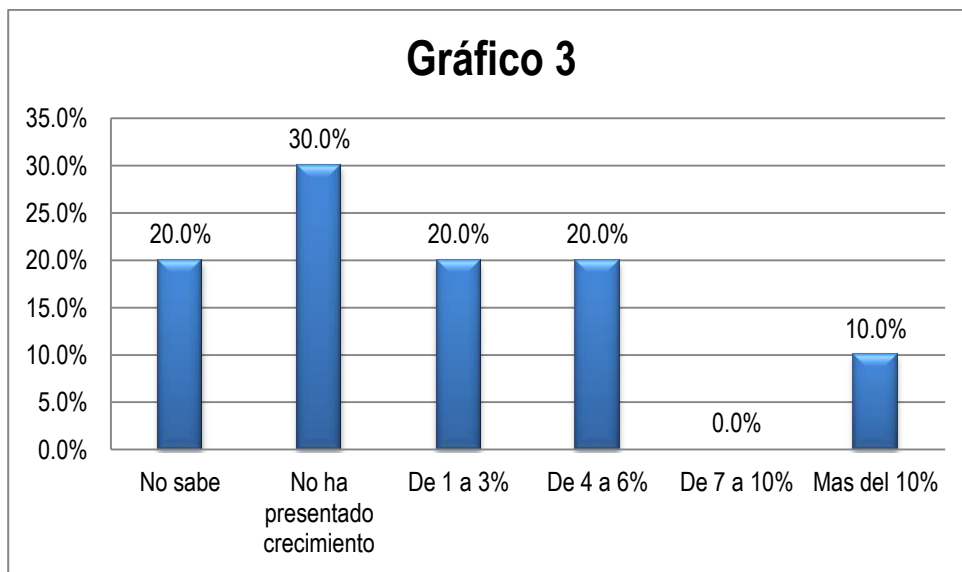


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La comunicación es una de las herramientas esenciales de toda empresa para los fines que persigue, sin embargo de las 10 personas encuestadas, sólo el 50% poseen una política de comunicación establecidos en el que informan a sus colaboradores, mandos medios y altos, su misión, visión y objetivos establecidos. No obstante el 50% restante no posee comunicación y por el desconocimiento de estas no se compromete a la consecución de objetivos y metas de la empresa.

3. ¿Cuál es el nivel de crecimiento que ha obtenido en los últimos tres años?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	2	20.00%
No ha presentado crecimiento	3	30.00%
De 1 a 3%	2	20.00%
De 4 a 6%	2	20.00%
De 7 a 10%	0	0.00%
Mas del 10%	1	10.00%

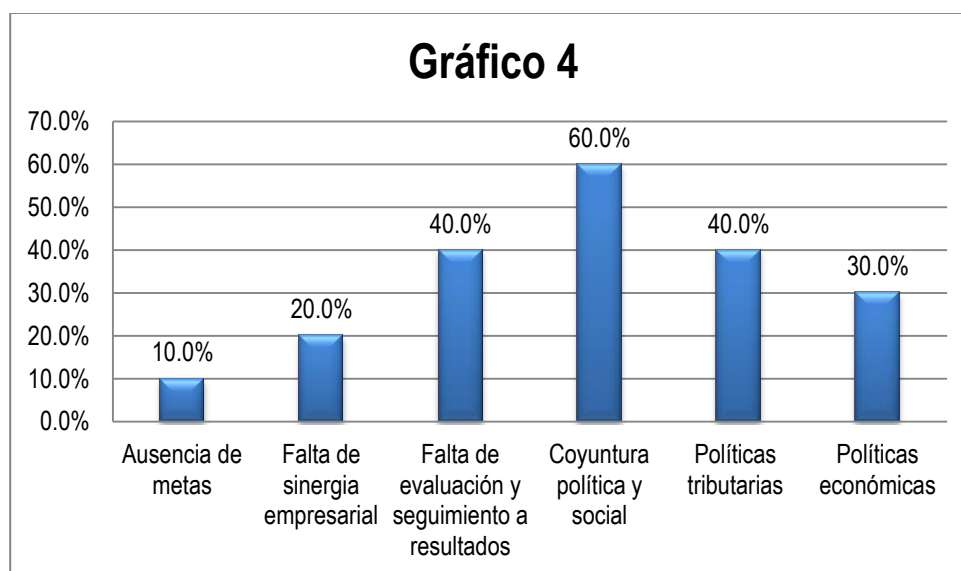


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Al consultar si han presentado crecimiento en los últimos 3 años, únicamente una empresa posee crecimiento en más de un 10%, en el 30% no se ha presentado crecimiento, para el resto se posee crecimiento menor a un 7%, cabe mencionar que el crecimiento es uno de los objetivos de la empresa y una forma de manifestar el éxito de las mismas.

4. ¿De los siguientes factores cuales consideran que afecta el desarrollo y crecimiento de su empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Ausencia de metas	1/10	10.00%
Falta de sinergia empresarial	2/10	20.00%
Falta de evaluación y seguimiento a resultados	4/10	40.00%
Coyuntura política y social	6/10	60.00%
Políticas tributarias	4/10	40.00%
Políticas económicas	3/10	30.00%

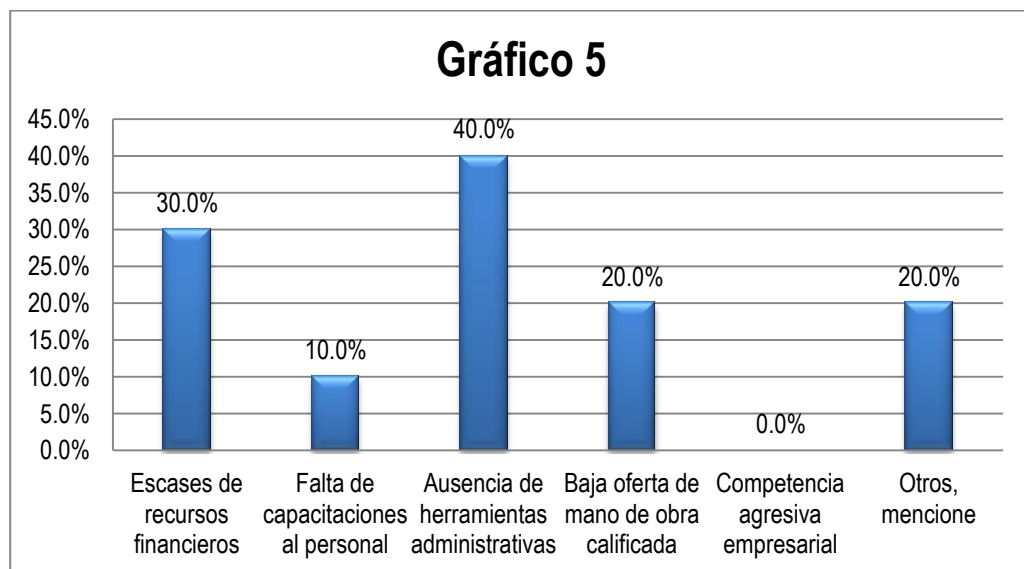


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Uno de los principales retos empresariales es mejorar su eficiencia y expandir su operaciones mediante su productividad, sin embargo para las empresas el principal factor que afecta el desarrollo y crecimiento es la coyuntura política y social que vive el país, así lo afirman 6 de cada 10 entidades, el segundo factor se atribuye a las políticas tributarias y la falta de evaluación y seguimiento a resultados, representadas por 4 empresas de la muestra, en tal sentido el sector no presenta crecimiento y competitividad en el mercado.

5. ¿De los siguientes obstáculos para realizar una gestión empresarial de manera eficiente, cuáles son más frecuentes?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Escases de recursos financieros	3/10	30.00%
Falta de capacitaciones al personal	1/10	10.00%
Ausencia de herramientas administrativas	4/10	40.00%
Baja oferta de mano de obra calificada	2/10	20.00%
Competencia agresiva empresarial	0/10	0.00%
Otros, mencione	2/10	20.00%

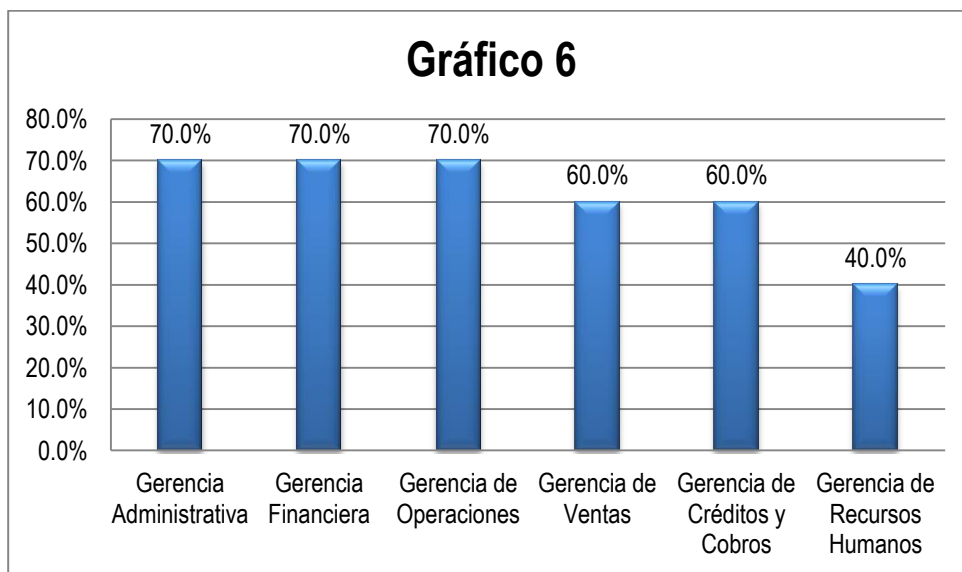


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De acuerdo a los resultados obtenidos, 4 de cada 10 empresas considera que uno de los principales obstáculos para desarrollar una gestión empresarial de manera eficiente, es la ausencia de herramientas administrativas, lo que expone la debilidad que poseen los encuestados frente las exigencias actuales de información oportuna para la toma de decisiones acertadas. Además 3 de 10 entidades considera como obstáculo, la falta de recursos financieros que proporcionen el apoyo necesario en la operación.

6. ¿Cuáles departamentos posee en su estructura organizativa? Puede seleccionar más de una opción.

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Gerencia Administrativa	7/10	70.00%
Gerencia Financiera	7/10	70.00%
Gerencia de Operaciones	7/10	70.00%
Gerencia de Ventas	6/10	60.00%
Gerencia de Créditos y Cobros	6/10	60.00%
Gerencia de Recursos Humanos	4/10	40.00%

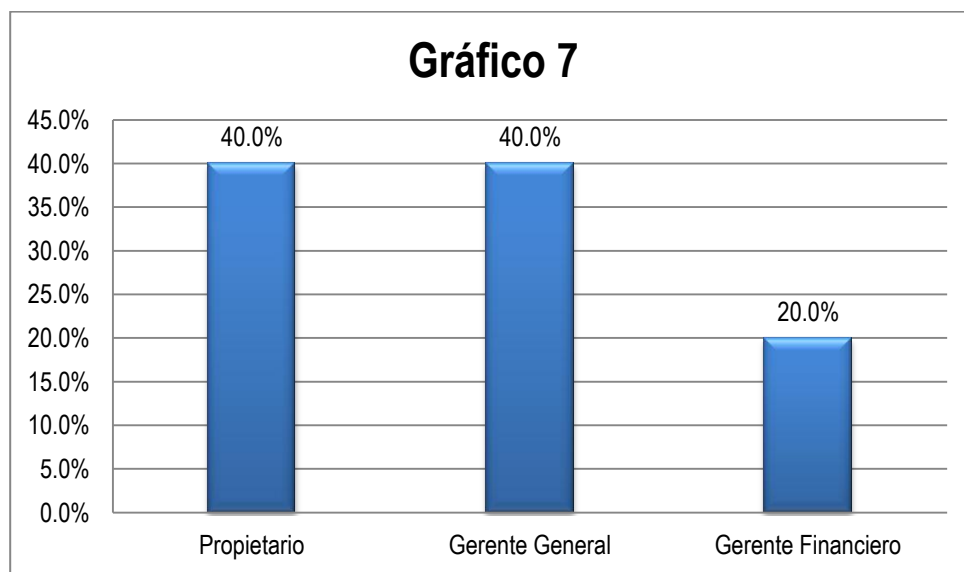


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Se puede resaltar la existencia de una estructura organizativa en las empresas que fueron encuestadas, que les permita tener un control por áreas de actividad, funciones y labores a fin de lograr sus objetivos.

7. ¿Quiénes son los encargados de la toma de decisiones financieras en su empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Propietario	4	40.00%
Gerente General	4	40.00%
Gerente Financiero	2	20.00%

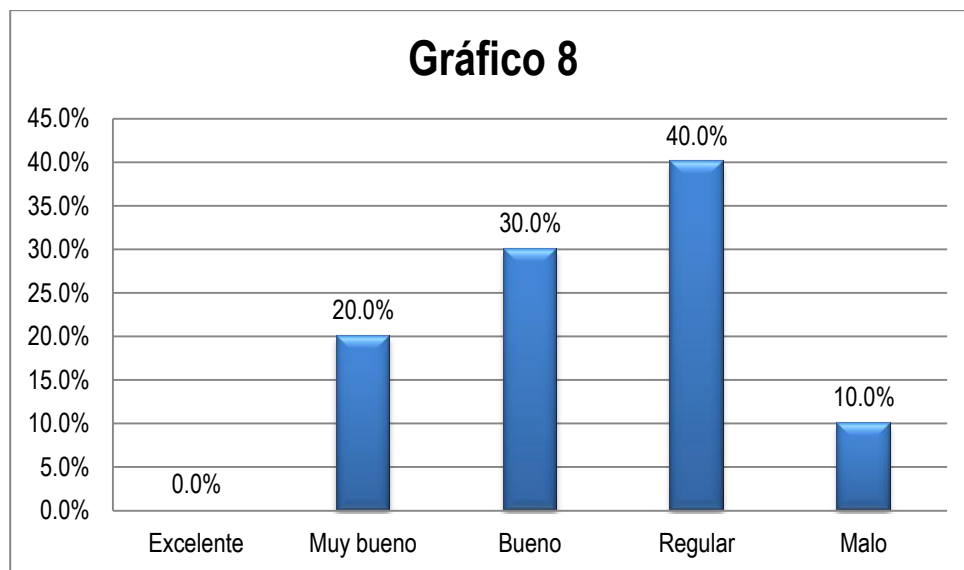


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Las personas claves en la toma de decisiones para el tipo de empresas en estudio es el Propietario y el Gerente General quienes representan cada uno el 40%, para el resto de empresas es el Gerente Financiero quien toma las decisiones, es importante destacar que de esto depende en gran medida el éxito o fracaso que la entidad pueda tener, es importante resaltar que los acuerdos se tomen de forma conjunta con las personas claves de la estructura organizativa.

8. ¿Cómo considera que está su empresa en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	0	0.00%
Muy bueno	2	20.00%
Bueno	3	30.00%
Regular	4	40.00%
Malo	1	10.00%

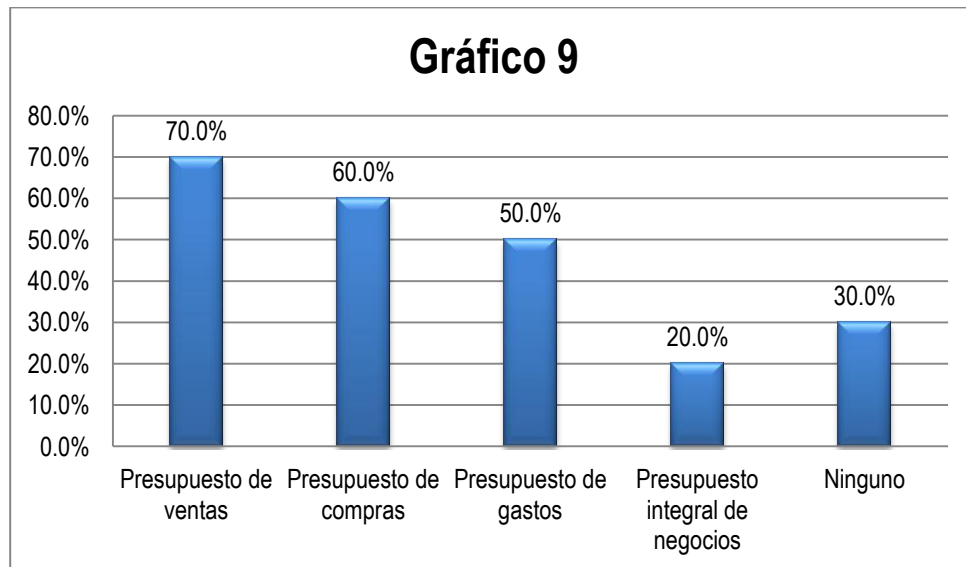


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Uno de los principales propósitos de toda empresa gira en torno a su misión y visión, para ellos es necesario el cumplimiento de objetivos y metas, sin embargo al consultar al sector empresarial el cumplimiento presentado a la fecha, el 40% posee un cumplimiento de tipo regular, no obstante para un 10% no posee cumplimiento lo que conlleva a que su rendimiento y efectividad no sean los adecuados.

9. ¿Qué tipo de presupuestos elaboran en su empresa? Puede seleccionar más de una opción.

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Presupuesto de ventas	7/10	70.00%
Presupuesto de compras	6/10	60.00%
Presupuesto de gastos	5/10	50.00%
Presupuesto integral de negocios	2/10	20.00%
Ninguno	3/10	30.00%
Otros, mencione	0/10	0.00%

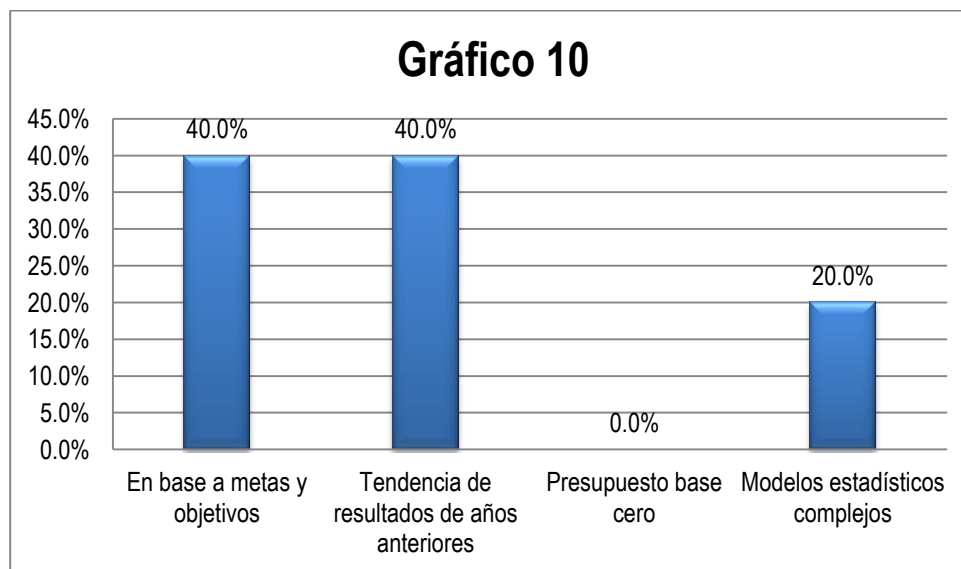


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Como se puede observar en la gráfica los principales presupuestos elaborados son de ventas, compras y gastos, pero si estos se elaboran de forma separada sin tomar en cuenta cada una de las partes, es muy probable que los objetivos y metas de la compañía no se cumplan, ya que es necesario trabajar en conjunto y bajo la misma línea. Resalta además, que solo 2 de 10 empresas, respondieron que elaboran su presupuesto de forma integral.

10. ¿Cuáles son los modelos que utiliza para la elaboración del presupuesto? Puede seleccionar más de una opción.

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
En base a metas y objetivos	4	40.00%
Tendencia de resultados de años anteriores	4	40.00%
Presupuesto base cero	0	0.00%
Modelos estadísticos complejos	2	20.00%

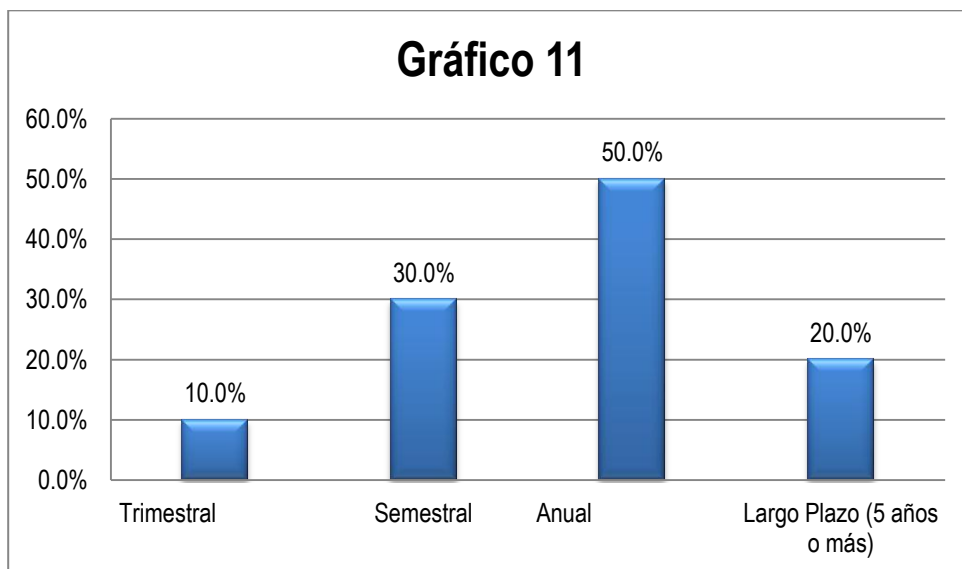


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El presupuesto es una de las herramientas esenciales de toda empresa de ahí la importancia de conocer los modelos que utilizan para su elaboración, de la muestra encuestada podemos observar en la gráfica que las más utilizadas son las que se basa en metas y objetivos, al igual que la de tendencias de resultados de años anteriores con un 40% cada una, y un 20 % utiliza los modelos estadísticos complejos.

11. ¿Para qué periodicidad se elaboran los presupuestos?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Trimestral	1/10	10.00%
Semestral	3/10	30.00%
Anual	5/10	50.00%
Largo Plazo (5 años o más)	2/10	20.00%

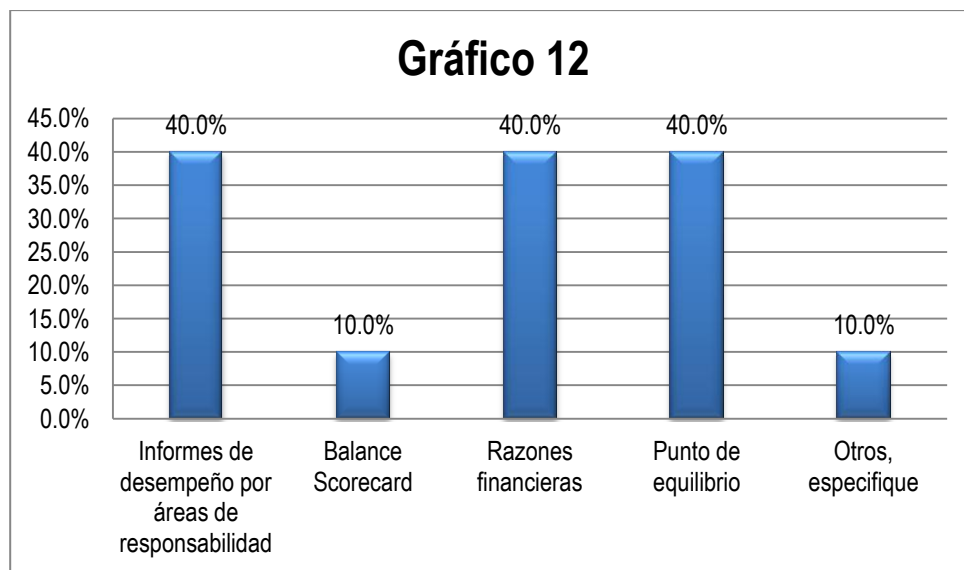


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Como se puede observar en el gráfico la mayoría de las empresas encuestadas elaboran sus presupuestos de forma anual, así lo demuestran 5 de cada 10 empresas, a diferencia de aquellas que lo elaboran a 5 años o más que está representado con un 2 entidades, pero la importancia en que se elaboran se basa en los análisis de los resultados y las correcciones o modificaciones que estos necesiten para un mejor desempeño de la empresa.

12. ¿Qué tipo de herramientas utiliza la administración como apoyo a su gestión empresarial para la toma de decisiones?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Informes de desempeño por áreas de responsabilidad	4/10	40.00%
Balance Scorecard	1/10	10.00%
Razones financieras	4/10	40.00%
Punto de equilibrio	4/10	40.00%
Otros, especifique	1/10	10.00%

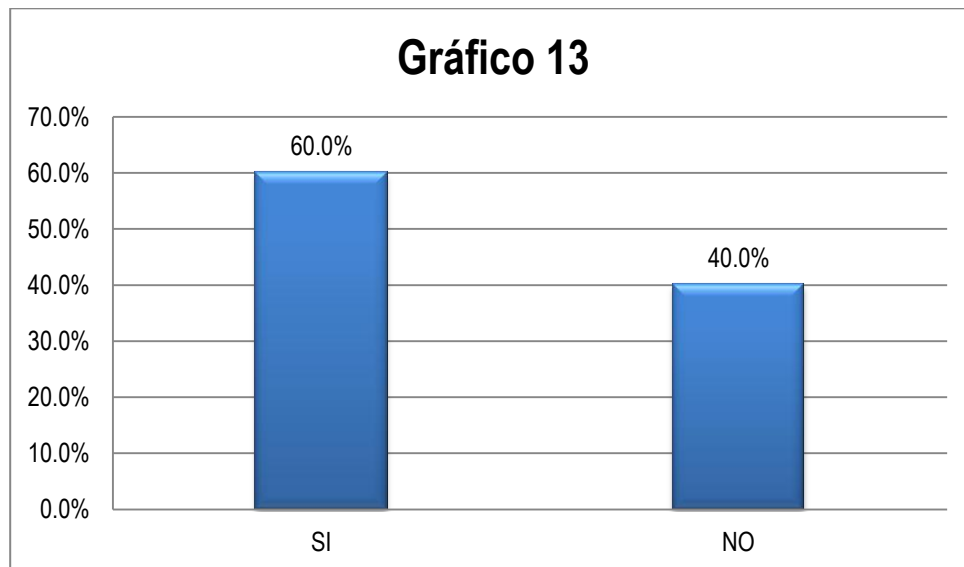


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Las herramientas administrativas ayudan a la toma de decisiones empresariales en base de resultados obtenidos en un periodo determinado para elegir un camino a seguir. Al verificar los resultados se identifican que son 3 herramientas que utilizan las empresas en la toma de decisiones en los que se destacan los informes de desempeño por área de responsabilidad, las razones financieras y punto de equilibrio que lo representa 4 de 10 empresas, el resto representado por una empresa utiliza otro tipo de herramientas.

13. ¿La administración realiza un análisis de las variaciones presupuestarias, detectadas en los informes de desempeño o ejecución presupuestaria?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	6	60.00%
NO	4	40.00%

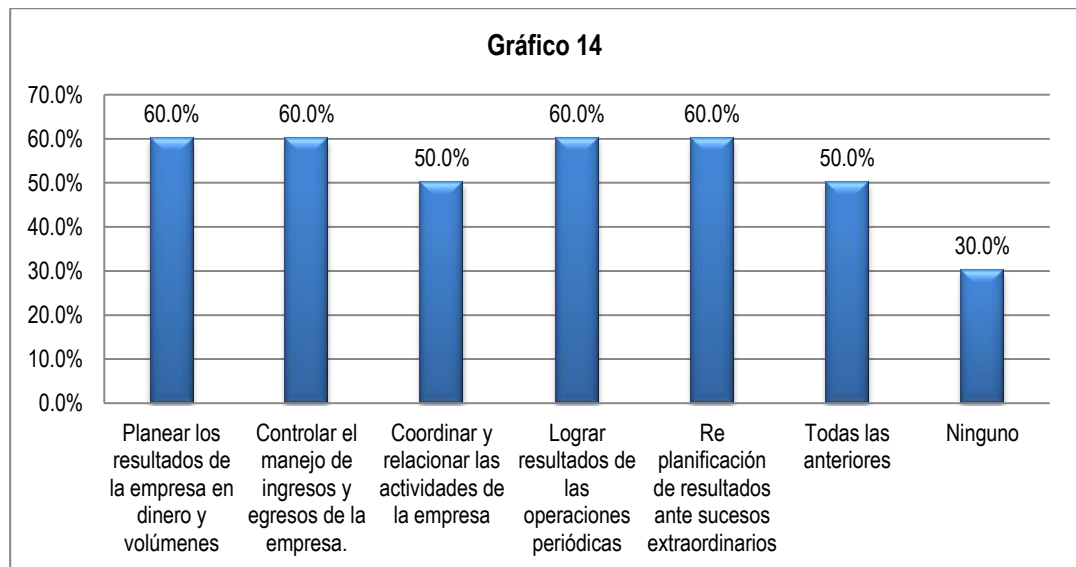


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Al consultar si se realiza un análisis de las variaciones presupuestarias detectadas en los informes de desempeño, el 60% sí realiza este tipo de análisis en donde la comparación de los resultados reales con las metas planificadas o del presupuesto, es una parte importante del proceso de control para conseguir los objetivos establecidos de la empresa.

14. ¿Cuál de las siguientes ventajas conoce acerca del presupuesto integral de negocios?

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentaje
Planear los resultados de la empresa en dinero y volúmenes	6/10	60.0%
Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.	6/10	60.0%
Coordinar y relacionar las actividades de la empresa	5/10	50.0%
Lograr resultados de las operaciones periódicas	6/10	60.0%
Re planificación de resultados ante sucesos extraordinarios	6/10	60.0%
Todas las anteriores	5/10	50.0%
Ninguno	3/10	30.0%

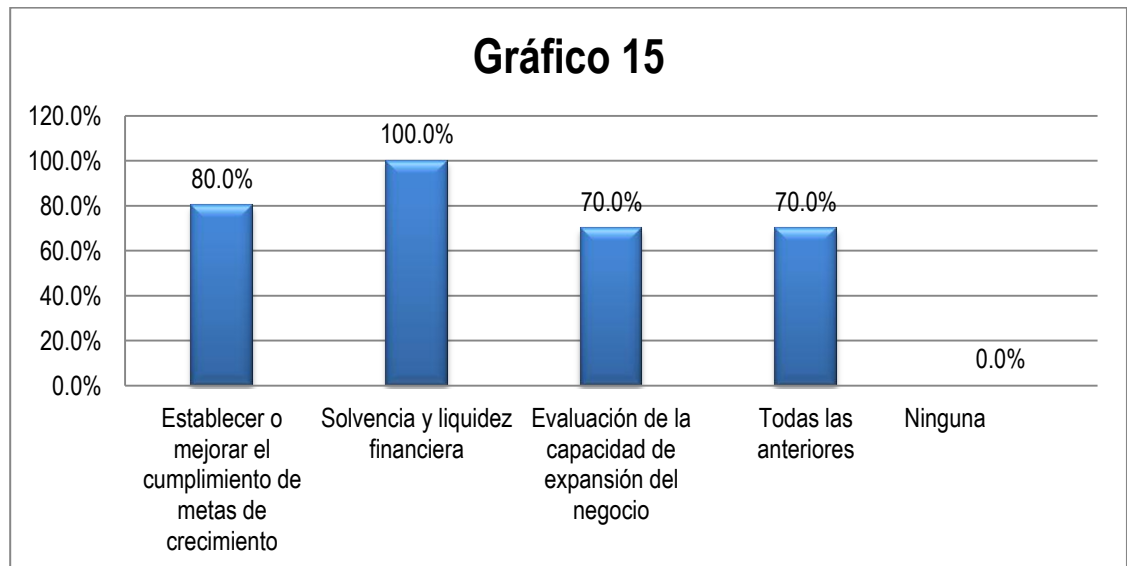


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Es importante implementar herramientas administrativas como los presupuestos desde la planeación con el objetivo de mejorar los fines empresariales, de los resultados obtenidos muestran que un 50% de encuestados conocen las ventajas principales de un presupuesto integral de negocios con el que deben sostenerse en el mercado competitivo y mantener un plan de operaciones de la empresa, a diferencia de 30% que desconocen sus ventajas presentadas.

15. ¿Qué elementos considera que se fortalecen con la implementación de un presupuesto integral de negocios?

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentaje
Establecer o mejorar el cumplimiento de metas de crecimiento	8	80.0%
Solvencia y liquidez financiera	10	100.0%
Evaluación de la capacidad de expansión del negocio	7	70.0%
Todas las anteriores	7	70.0%
Ninguna	0	0.0%

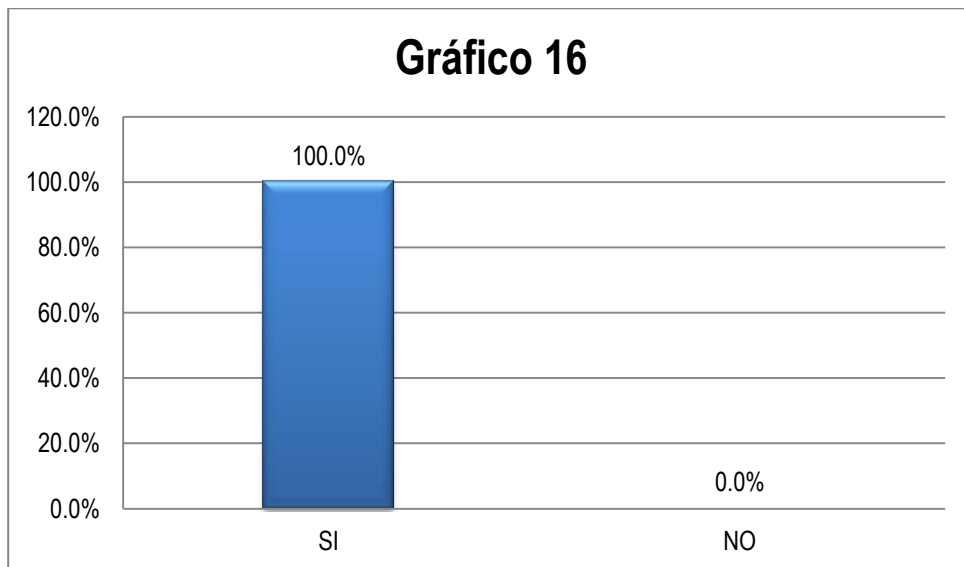


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 70% de los encuestados considera que la implementación de un presupuesto integral de negocios fortalece el cumplimiento de metas y contribuye a una mejor planificación financiera que se traduce en solvencia y liquidez para la empresa.

16. ¿Estaría dispuesto a adoptar una herramienta administrativa financiera, como un presupuesto integral de negocios y que contribuyan a la toma de decisiones para mejorar su crecimiento y competitividad?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	10	100.0%
NO	0	0.0%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados considera a bien, implementar como herramienta administrativa financiera el presupuesto integral de negocios.

Cálculo y análisis de razones financieras de Security S.A. de C.V.

Las comparaciones de razones financieras en diferentes periodos de tiempo se hacen con el objetivo de informar sobre la situación de la empresa, para realizar el análisis de Security S.A de C.V se han considerado las razones financieras más utilizadas como por ejemplo de liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad, el realizar los análisis es esencial para una mejor interpretación en la toma de decisiones contenidos en los informes presentados por la gerencia.

Nota: Para el cálculo de las razones financieras se re expresaron los valores sin tomar en cuenta las cuentas por pagar en partes relacionadas y cuentas por cobrar en partes relacionadas, con la finalidad de presentar un dato más real.

Tipo de análisis	Fórmula	Relación	2012	2013	2014	Análisis
1. ANALISIS DE LIQUIDEZ Razón Circulante	Activo Corr./Pasivo Corr.	Activo corriente	\$ 599,957.82	\$ 659,977.37	\$ 943,721.99	Como se puede observar la empresa ha tenido un índice que no varía de manera drástica, y que por cada dólar del pasivo corriente tiene \$1.32 de respaldo en el activo corriente para el año 2012 y 2013, para el 2014 sufrió un aumento quedando en 1.67 de respaldo por cada dólar.
		Pasivo Corriente	\$ 442,819.49	\$ 509,622.83	\$ 563,926.76	
		Razón Corriente	1.35	1.30	1.67	
Prueba Acida	Activo Corr.- Inventarios Pasivo Corriente	Activo corr. - Inventarios	\$ 235,043.56	\$ 241,705.06	\$ 349,644.18	Con el efectivo disponible y la recuperación de las cuentas por cobrar, la empresa puede cubrir únicamente \$0.53 de sus pasivos a corto plazo en el año 2012, \$0.47 en 2013 y \$0.62 en 2014.
		Pasivo Corriente	\$ 442,819.49	\$ 509,622.83	\$ 563,926.76	
		Prueba Acida	0.53	0.47	0.62	
De Efectivo	Efectivo/Pasivo Corr.	Efectivo	\$ 5,682.11	\$ 10,069.82	\$ 9,967.95	Los resultados muestran que por cada \$ 1.00 de deuda de corto plazo, la compañía contaba únicamente con \$0.02 para cubrir sus obligaciones a corto plazo; esto refleja que la empresa necesita mover más sus inventarios y recuperar sus cuentas por cobrar.
		Pasivo Corriente	\$ 442,819.49	\$ 509,622.83	\$ 563,926.76	
		Razón de Efectivo	0.01	0.02	0.02	
De Capital de Trabajo	Activos Corr. - Pasivos Corr.	Activos Corr. - Pasivos Corr.	\$ 599,957.82 \$ 442,819.49 \$ 157,138.33	\$ 659,181.37 \$ 509,622.83 \$ 149,558.54	\$ 848,285.45 \$ 563,926.76 \$ 284,358.69	La empresa cuenta con un promedio de \$197,018.52 como capital de trabajo neto, para hacer frente a sus operaciones, habiendo liquidado sus activos.

Fuente: Elaboración propia

Tipo de análisis	Fórmula	Relación	2012	2013	2014	Análisis
2. DE DEUDA / USO ACTIVOS						
Rotación de Cobros	Vtas. Netas /Ctas. por Cobrar	Ventas Netas Cuentas por Cobrar	\$ 988,669.60 \$ 223,734.98	\$1105,479.46 \$ 227,733.21	\$1342,974.91 \$ 335,274.28	La empresa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo un promedio de 4.43 veces por año
		Rotación de Cobros	4.42	4.85	4.01	
Días de Recuperación de Cobros	365/Rotación de Cobros	365 días Rotación de Cobros	\$ 365.00 \$ 4.42	\$ 365.00 \$ 4.85	\$ 365.00 \$ 4.01	Las condiciones de crédito que otorga la compañía son generalmente 30 días, sin embargo de acuerdo al análisis de la razón de recuperación de cobros podemos observar, que la empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar en promedio 83 días, lo cual demuestra una deficiente gestión de cobros.
		Días de Recup. de Cobros	82.58	75.26	91.02	
Rotación de Inventarios	Costo de los Bienes Vendidos/Inventarios	Costo de los Bienes Vendidos Inventarios	\$ 658,053.43 \$ 364,914.26	\$ 747,455.66 \$ 417,476.31	\$ 893,925.66 \$ 498,641.27	Security, convierte sus inventarios en cuentas por cobrar aproximadamente 2 veces al año.
		Rotación de Inventarios	1.80	1.79	1.79	
Días de inventario	365 / Rotación de inventarios	365 días Rotación de inventarios	365 \$ 1.80	365 \$ 1.79	365 \$ 1.79	La empresa posee demoras en realizar sus inventarios, tarda aproximadamente 204 días para convertirlos en cuentas por cobrar o en efectivo.
		Días de inventario	202.78	203.91	203.91	
Rotación de capital de trabajo	Ventas / Capital de trabajo	Ventas Capital de trabajo	\$ 988,669.60 \$ 131,768.75	\$1105,479.46 \$ 144,053.97	\$1342,974.91 \$ 181,844.86	Por cada dólar de capital de trabajo, la empresa genera \$7.52 de ventas
		Rotac. de cap. de trabajo	7.50	7.67	7.39	
Rotación de activos fijos	Ventas netas / Activos fijos	Ventas netas Activos fijos	\$ 988,669.60 \$ 41,607.12	\$1105,479.46 \$ 30,160.73	\$1342,974.91 \$ 19,291.47	La rotación de activos muestra un promedio de \$43.34 dólares generados por cada dólar invertido en activo fijo, lo cual indica que es alta, esto se debe a que la inversión requerida para generar ventas es pequeña.
		Rotación de activos fijos	23.76	36.65	69.61	
Rotación de activos totales	Ventas netas / Activos totales	Ventas netas Activos totales	\$ 988,669.60 \$ 643,764.94	\$1105,479.46 \$ 691,542.10	\$1342,974.91 \$ 869,776.92	Los activos totales de la empresa, rotan en el año aproximadamente 2 veces para convertirse en efectivo.
		Rotac. de activos totales	1.54	1.60	1.54	

Fuente: Elaboración propia

Tipo de análisis	Fórmula	Relación	2012	2013	2014	Análisis
3. DE APALANCAMIENTO Razón de deuda total	Pasivos totales / Act. totales	Pasivos totales	\$ 527,456.11	\$ 578,733.84	\$ 679,684.79	Al observar la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía es de un 81% , es decir que los activos son financiados por las deudas en mayor proporción que los propietarios o accionistas.
		Activos totales	\$ 643,764.94	\$ 691,542.10	\$ 869,776.92	
		Razón de deuda total	0.82	0.84	0.78	
Razón de deuda total a capital contable	Pasivos totales / Capital contable	Pasivos totales	\$ 527,456.11	\$ 578,733.84	\$ 679,684.79	Los resultados obtenidos del análisis son elevados, lo que indica que las deudas totales representan 6.32 veces el capital propio de la empresa, es decir, se encuentra en un nivel alto de apalancamiento financiero. Lo que podría generar inestabilidad y falta de respuesta ante terceros.
		Capital contable	\$ 90,939.25	\$ 107,303.69	\$ 87,568.30	
		Razón de deuda total a capital	5.80	5.39	7.76	
Razón del interés devengado	Utilidad operativa / Intereses	Utilidad operativa			\$ 33,409.28	Los intereses fijos por el apalancamiento financiero, son cubiertos por la utilidad operativa en 1.86 veces, pero con un riesgo muy alto de no responder ante un suceso desfavorable, y que estos no puedan ser cancelados.
		Interés			\$ 18,000.00	
		Razón del interés devengado			1.86	
Estructura de capital	Deuda a largo plazo / Capital contable	Deuda a largo plazo	\$ 84,636.62	\$ 69,111.01	\$ 115,758.03	Demuestra que el capital de la empresa, está estructurado en promedio por más del 97% con recursos externos.
		Capital contable	\$ 90,939.25	\$ 107,303.69	\$ 87,568.30	
		Estructura de capital	0.93	0.64	1.32	

Tipo de análisis	Fórmula	Relación	2012	2013	2014	Análisis
4. RENTABILIDAD Margen de utilidad	Utilidad neta / Ventas netas	Utilidad neta	\$ (73,754.04)	\$ (118,923.56)	\$ 4,881.95	De cada dólar vendido, la empresa perdió en los años 2012 y 2013 un 7.46% y 10.76% respectivamente, y para el año 2014 ha recuperado el 0.36% .
		Ventas netas	\$ 988,669.60	\$ 1,105,479.46	\$ 1,342,974.91	
		Margen de utilidad	-7.46%	-10.76%	0.36%	
Rendimiento de activos	Utilidad neta / Activos totales	Utilidad neta	\$ (73,754.04)	\$ (118,923.56)	\$ 4,881.95	De cada dólar invertido en los activos totales, ha generado una utilidad del 0.56% para el último año.
		Activos totales	\$ 643,764.94	\$ 691,542.10	\$ 869,776.92	
		Rendimiento de activos	-11.46%	-17.20%	0.56%	
Rendimiento de capital contable	Utilidad neta / Capital contable	Utilidad neta	\$ (73,754.04)	\$ (118,923.56)	\$ 4,881.95	De cada dólar invertido por los accionistas, este generó pérdidas en los primeros dos años, y en el último año tuvo un rendimiento del 5.58%
		Capital contable	\$ 90,939.25	\$ 107,303.69	\$ 87,568.30	
		Rendimiento de capital contable	-81.10%	-110.83%	5.58%	

Fuente. Elaboración propia

MEMORÁNDUM DE PREMISAS DE PLANIFICACIÓN SECURITY S.A. de C.V.

A todos los colaboradores: Los propósitos de esta carta, con sus anexos, son: a) poner en marcha las actividades formales de planificación, en cada una de sus respectivas áreas de responsabilidad, para el próximo periodo de planificación 2015 al 2019 y b) proporcionar las metas, las directrices y los procedimientos de planificación que se usarán para desarrollar el presupuesto integral de negocios de 2015. De conformidad con los manuales de procedimientos y responsabilidades asignadas, se desarrollará el presupuesto integral de negocios a cinco años.

Es importante que se concentren las energías y atención en el futuro, que se presenta prometedor. En este contexto, los lineamientos que se les proporcionan en esta carta, representan los juicios colectivos de sus áreas; tienen como objetivo sentar una base para alcanzar aun mayores logros en el futuro, logros que, a la larga, serán en beneficio de todos los empleados, individual y colectivamente.

El comité de planificación ha terminado una apreciación a fondo de la empresa en vista de las expectativas a largo plazo. Como resultado de ello, se ha llegado a la conclusión que se debe poner un mayor énfasis en las estrategias de ventas, compras, la calidad consistente de todos los productos ofertados. Este énfasis ha sido incorporado en las orientaciones que se adjuntan a esta carta. También se anexa una copia de la declaración de los objetivos generales.

Para su conocimiento, y anexos a esta carta, se les proporcionan los siguientes elementos:

1. Declaración de los objetivos generales.
2. Declaración de metas específicas.
3. Resumen de las estrategias básicas.

Es esencial que se apeguen a la planificación y que se hagan los mejores esfuerzos para desarrollar programas y planes prácticos y evaluarlos después en términos monetarios a fin de que se disponga de un plan realista de los probables resultados financieros para el 2015 y años siguientes.

No se debe olvidar que la planificación es una responsabilidad seria de la administración. Por lo tanto, espera desplegar el esfuerzo requerido para desarrollar planes realistas. En el proceso, cada miembro del comité de planificación, estará disponible para asesoramiento, sugerencias y evaluaciones tentativas. Se

invita a cada miembro de la administración a que trabaje estrechamente con el gerente financiero, quien tiene responsabilidad de "staff" por la supervisión general del funcionamiento del presupuesto integral de negocios.

Se pretende desarrollar un excelente esfuerzo y cumplir o rebasar las metas al terminar el periodo cubierto por la planificación. Con la cooperación y esfuerzos constructivos de cada uno de los miembros de esta entidad, se asegurará el logro de este objetivo.

La Junta Directiva

Ventas mensuales proyectadas para Security S.A. de C.V

SECURITY S.A. de C.V PRESUPUESTO DE VENTAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS	\$ 100,097.00	\$ 135,789.00	\$ 109,427.00	\$ 103,705.00	\$ 143,149.83	\$ 160,909.83	\$ 132,000.83	\$ 152,117.83	\$ 154,287.83	\$ 101,895.00	\$ 138,430.00	\$ 133,414.00	\$ 1565,223.15

SECURITY S.A. de C.V PRESUPUESTO DE VENTAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS	\$ 148,952.00	\$ 141,000.00	\$ 144,564.00	\$ 133,959.00	\$ 167,261.62	\$ 173,372.62	\$ 168,272.62	\$ 165,322.62	\$ 159,287.62	\$ 141,576.00	\$ 134,684.00	\$ 145,999.00	\$ 1824,251.10

SECURITY S.A. de C.V PRESUPUESTO DE VENTAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS	\$ 175,594.00	\$ 169,845.00	\$ 172,913.00	\$ 167,762.00	\$ 184,064.30	\$ 178,164.30	\$ 185,774.30	\$ 191,094.30	\$ 183,107.28	\$ 169,191.00	\$ 176,488.00	\$ 172,148.00	\$ 2126,145.48

SECURITY S.A. de C.V PRESUPUESTO DE VENTAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS	\$ 176,908.00	\$ 201,904.00	\$ 198,378.00	\$ 201,879.00	\$ 227,792.84	\$ 218,367.84	\$ 205,655.84	\$ 222,554.84	\$ 222,164.84	\$ 193,934.00	\$ 202,734.00	\$ 205,727.00	\$ 2478,000.20

SECURITY S.A. de C.V PRESUPUESTO DE VENTAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS	\$ 236,551.00	\$ 234,459.00	\$ 239,364.00	\$ 220,651.00	\$ 245,378.43	\$ 257,073.43	\$ 244,928.43	\$ 249,374.43	\$ 260,114.45	\$ 233,599.00	\$ 227,625.00	\$ 238,965.00	\$ 2888,083.17

Compras anuales proyectadas para Security S.A. de C.V.

SECURITY S.A. de C.V. PRESUPUESTO DE COMPRAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COMPRAS	\$ 35,185.00	\$ 47,160.00	\$ 78,852.00	\$ 30,485.00	\$ 82,208.38	\$ 62,912.38	\$ 44,171.38	\$ 66,644.38	\$ 72,800.36	\$ 51,255.00	\$ 73,804.00	\$ 45,234.00	\$ 690,711.88

SECURITY S.A. de C.V. PRESUPUESTO DE COMPRAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COMPRAS	\$ 85,516.00	\$ 90,040.00	\$ 88,962.00	\$ 89,141.00	\$ 95,235.28	\$ 94,427.28	\$ 99,002.28	\$ 95,961.28	\$ 98,859.27	\$ 85,461.00	\$ 89,830.00	\$ 85,781.00	\$ 1,098,216.39

SECURITY S.A. de C.V. PRESUPUESTO DE COMPRAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COMPRAS	\$ 94,304.00	\$ 93,911.00	\$ 94,246.00	\$ 91,208.00	\$ 97,140.20	\$ 99,337.20	\$ 97,715.20	\$ 98,005.20	\$ 98,753.21	\$ 92,567.00	\$ 93,737.00	\$ 94,560.00	\$ 1,145,484.01

SECURITY S.A. de C.V. PRESUPUESTO DE COMPRAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COMPRAS	\$ 97,315.00	\$ 97,124.00	\$ 96,414.00	\$ 96,475.00	\$ 104,923.28	\$ 103,554.28	\$ 105,716.28	\$ 102,291.28	\$ 104,021.27	\$ 97,882.00	\$ 99,393.00	\$ 97,837.00	\$ 1,202,946.39

SECURITY S.A. de C.V. PRESUPUESTO DE COMPRAS POR UNIDADES DE PRODUCTOS PARA EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COMPRAS	\$ 100,780.00	\$ 100,735.00	\$ 104,828.00	\$ 103,733.00	\$ 111,526.92	\$ 112,632.92	\$ 111,132.92	\$ 111,654.92	\$ 112,651.92	\$ 101,916.00	\$ 102,432.00	\$ 100,118.00	\$ 1,274,141.60

Presupuesto de entradas de efectivo detallados

SECURITY S.A. de C.V.														
PRESUPUESTO DE ENTRADAS DE EFECTIVO PARA EL AÑO QUE TERMINA 2015														
Detalle	%	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Totales	100.00%	335,274.28	113,109.61	153,441.57	123,652.51	117,186.65	161,759.31	181,828.11	149,160.94	171,893.15	174,345.25	115,141.35	156,425.90	150,757.82
Ventas a crédito	90.00%		101,798.65	138,097.41	111,287.26	105,467.99	145,583.38	163,645.30	134,244.84	154,703.83	156,910.72	103,627.22	140,783.31	135,682.04
Ventas a contado	10.00%		11,310.96	15,344.16	12,365.25	11,718.67	16,175.93	18,182.81	14,916.09	17,189.31	17,434.52	11,514.14	15,642.59	15,075.78
Recuperación del Mes	3.00%		3,053.96	4,142.92	3,338.62	3,164.04	4,367.50	4,909.36	4,027.35	4,641.11	4,707.32	3,108.82	4,223.50	4,070.46
Recuperación hasta 30 días	90.00%		301,746.85	91,618.78	124,287.67	100,158.53	94,921.19	131,025.04	147,280.77	120,820.36	139,233.45	141,219.65	93,264.49	126,704.98
Recuperación a 60 días	7.00%		13,410.97		7,125.91	9,666.82	7,790.11	7,382.76	10,190.84	11,455.17	9,397.14	10,829.27	10,983.75	7,253.91
Recuperación mas de 60 días			10,058.23	10,058.23										
Gestión de recuperación			\$ 328,270.01	\$ 105,819.93	\$ 134,752.19	\$ 112,989.39	\$ 107,078.80	\$ 143,317.16	\$ 161,498.95	\$ 136,916.65	\$ 153,337.91	\$ 155,157.74	\$ 108,471.74	\$ 138,029.35
TOTAL EFECTIVO			\$ 339,580.97	\$ 121,164.09	\$ 147,117.45	\$ 124,708.06	\$ 123,254.73	\$ 161,499.97	\$ 176,415.04	\$ 154,105.96	\$ 170,772.44	\$ 166,671.87	\$ 124,114.33	\$ 153,105.13

Integración de las cuentas por cobrar	Noviembre	Diciembre	Saldo
Cuentas con vencimiento a 30 días		122,113.83	122,113.83
Cuentas con vencimiento a 60 días	9,854.83	9,497.74	19,352.57
TOTAL	9,854.83	131,611.58	141,466.41

Procedimiento del presupuesto entrada de efectivo.

Para poder realizar el presupuesto entrada de efectivo se realiza de la siguiente forma: para calcular las ventas se parte del presupuesto de ventas mensual incluyendo el 13% de IVA, en el cuadro se inicia con el saldo de las cuentas por cobrar comerciales del mes anterior, para el ejemplo las cuentas por cobrar de diciembre de 2014 presentan un saldo de \$335,274.28; de estas ventas el 90% \$301,746.85 se cobrarán en el mes de enero (a 30 días), el 7% se cobrará en 60 días y un 3% en más de 90 días. Las ventas proyectadas para el mes de enero son de \$113,109.61 de estas ventas el 90% se efectúa al crédito \$101,798.65; un 10% se realiza al contado \$11,310.96; del 90% de las ventas al crédito un 3% se recupera en el mes \$3,053.96, el 90% de la venta recuperará en 30 días, es decir el cobro entrará para el mes de febrero \$91,618.78 y el 7% se cobrará a 60 días, este

cobro entrará para el mes de marzo \$7,125.91, a partir de este mes la empresa ya no otorgará créditos a más de 60 días. Para el cobro de las ventas de los siguientes meses, seguirán el mismo esquema.

El cuadro de integración de cuentas por cobrar se realiza de la siguiente forma: de las ventas de noviembre quedó el 7% pendiente de cobros a 60 días que se reflejarán en el mes de enero, así mismo quedaron pendientes de cobro el 90% de las ventas de diciembre a 30 días \$122,113.83 y el 7% de las ventas quedaron pendientes de cobro a 60 días \$9,497.74, el saldo inicial de la cuenta por cobrar para el mes de enero queda con \$141,466.41

SECURITY S.A. de C.V.														
PRESUPUESTO DE ENTRADAS DE EFECTIVO PARA EL AÑO QUE TERMINA 2016														
Detalle	%	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Totales	100.00%		168,315.76	159,330.00	163,357.32	151,373.67	189,005.63	195,911.06	190,148.06	186,814.56	179,995.01	159,980.88	152,192.92	164,978.87
Ventas a crédito	90.00%	141,466.41	151,484.18	143,397.00	147,021.59	136,236.30	170,105.07	176,319.95	171,133.25	168,133.10	161,995.51	143,982.79	136,973.63	148,480.98
Ventas a contado	10.00%		16,831.58	15,933.00	16,335.73	15,137.37	18,900.56	19,591.11	19,014.81	18,681.46	17,999.50	15,998.09	15,219.29	16,497.89
Recuperación del Mes	3.00%		4,544.53	4,301.91	4,410.65	4,087.09	5,103.15	5,289.60	5,134.00	5,043.99	4,859.87	4,319.48	4,109.21	4,454.43
Recuperación hasta 30 días	90.00%		122,113.83	136,335.77	129,057.30	132,319.43	122,612.67	153,094.56	158,687.96	154,019.93	151,319.79	145,795.96	129,584.51	123,276.27
Recuperación a 60 días	7.00%		9,854.83	9,497.74	10,603.89	10,037.79	10,291.51	9,536.54	11,907.35	12,342.40	11,979.33	11,769.32	11,339.69	10,078.80
Gestión de recuperación			136,513.19	150,135.42	144,071.84	146,444.31	138,007.34	167,920.70	175,729.3115	171,406.319	168,158.9872	161,884.7597	145,033.4073	137,809.4901
TOTAL EFECTIVO			\$ 153,344.76	\$ 166,068.42	\$ 160,407.57	\$ 161,581.68	\$ 156,907.90	\$ 187,511.81	\$ 194,744.12	\$ 190,087.78	\$ 186,158.49	\$ 177,882.85	\$ 160,252.70	\$ 154,307.38

Integración de las cuentas por cobrar	Noviembre	Diciembre	Saldo
Cuentas con vencimiento a 30 días		133,632.88	133,632.88
Cuentas con vencimiento a 60 días	9,588.15	10,393.67	19,981.82
TOTAL	9,588.15	144,026.55	153,614.71

SECURITY S.A. de C.V.														
PRESUPUESTO DE ENTRADAS DE EFECTIVO PARA EL AÑO QUE TERMINA 2017														
Detalle	%	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Totales	100.00%	153,614.71	198,421.22	191,924.85	195,391.69	189,571.06	207,992.66	201,325.66	209,924.96	215,936.56	206,911.23	191,185.83	199,431.44	194,527.24
Ventas a crédito	90.00%		178,579.10	172,732.37	175,852.52	170,613.95	187,193.39	181,193.09	188,932.46	194,342.90	186,220.10	172,067.25	179,488.30	175,074.52
Ventas a contado	10.00%		19,842.12	19,192.49	19,539.17	18,957.11	20,799.27	20,132.57	20,992.50	21,593.66	20,691.12	19,118.58	19,943.14	19,452.72
Recuperación del Mes	3.00%		5,357.37	5,181.97	5,275.58	5,118.42	5,615.80	5,435.79	5,667.97	5,830.29	5,586.60	5,162.02	5,384.65	5,252.24
Recuperación hasta 30 días	90.00%		133,632.88	160,721.19	155,459.13	158,267.27	153,552.56	168,474.05	163,073.78	170,039.22	174,908.61	167,598.09	154,860.52	161,539.47
Recuperación a 60 días	7.00%		9,588.15	10,393.67	12,500.54	12,091.27	12,309.68	11,942.98	13,103.53752	12,683.51652	13,225.27242	13,604.00322	13,035.40726	12,044.70729
Gestión de recuperación			\$ 148,578.40	\$ 176,296.83	\$ 173,235.24	\$ 175,476.95	\$ 171,478.04	\$ 185,852.82	\$ 181,845.30	\$ 188,553.02	\$ 193,720.49	\$ 186,364.11	\$ 173,280.58	\$ 178,836.41
TOTAL EFECTIVO			\$ 168,420.52	\$ 195,489.31	\$ 192,774.41	\$ 194,434.06	\$ 192,277.30	\$ 205,985.39	\$ 202,837.79	\$ 210,146.68	\$ 214,411.61	\$ 205,482.70	\$ 193,223.72	\$ 198,289.13

Integración de las cuentas por cobrar	Noviembre	Diciembre	Saldo
Cuentas con vencimiento a 30 días		157,567.06	157,567.06
Cuentas con vencimiento a 60 días	12,564.18	12,255.22	24,819.40
TOTAL	12,564.18	169,822.28	182,386.46

SECURITY S.A. de C.V.														
PRESUPUESTO DE ENTRADAS DE EFECTIVO PARA EL AÑO QUE TERMINA 2018														
Detalle	%	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Totales	100.00%	182,386.46	199,906.04	228,151.52	224,167.14	228,123.27	257,405.91	246,755.66	232,391.10	251,486.97	251,046.27	219,145.42	229,089.42	232,471.51
Ventas a crédito	90.00%		179,915.44	205,336.37	201,750.43	205,310.94	231,665.32	222,080.09	209,151.99	226,338.27	225,941.64	197,230.88	206,180.48	209,224.36
Ventas a contado	10.00%		19,990.60	22,815.15	22,416.71	22,812.33	25,740.59	24,675.57	23,239.11	25,148.70	25,104.63	21,914.54	22,908.94	23,247.15
Recuperación del Mes	3.00%		5,397.46	6,160.09	6,052.51	6,159.33	6,949.96	6,662.40	6,274.56	6,790.15	6,778.25	5,916.93	6,185.41	6,276.73
Recuperación hasta 30 días	90.00%		157,567.06	161,923.89	184,802.73	181,575.38	184,779.85	208,498.79	199,872.08	188,236.79	203,704.45	203,347.48	177,507.79	185,562.43
Recuperación a 60 días	7.00%		12,564.18	12,255.22	12,594.08	14,373.55	14,122.53	14,371.77	16,216.57228	15,545.60653	14,640.63925	15,843.67906	15,815.91496	13,806.16146
Gestión de recuperación			\$ 175,528.71	\$ 180,339.20	\$ 203,449.32	\$ 202,108.26	\$ 205,852.34	\$ 229,532.96	\$ 222,363.22	\$ 210,572.55	\$ 225,123.33	\$ 225,108.08	\$ 199,509.12	\$ 205,645.32
TOTAL EFECTIVO			\$ 195,519.31	\$ 203,154.35	\$ 225,866.04	\$ 224,920.58	\$ 231,592.93	\$ 254,208.52	\$ 245,602.33	\$ 235,721.24	\$ 250,227.96	\$ 247,022.63	\$ 222,418.06	\$ 228,892.47

Integración de las cuentas por cobrar	Noviembre	Diciembre	Saldo
Cuentas con vencimiento a 30 días		188,301.92	188,301.92
Cuentas con vencimiento a 60 días	14,432.63	14,645.71	29,078.34
TOTAL	14,432.63	202,947.63	217,380.26

SECURITY S.A. de C.V.														
PRESUPUESTO DE ENTRADAS DE EFECTIVO PARA EL AÑO QUE TERMINA 2019														
Detalle	%	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Totales	100.00%		267,302.63	264,938.67	270,481.32	249,335.63	277,277.63	290,492.98	276,769.13	281,793.11	293,929.33	263,966.87	257,216.25	270,030.45
Ventas a crédito	90.00%	217,380.26	240,572.37	238,444.80	243,433.19	224,402.07	249,549.86	261,443.68	249,092.21	253,613.80	264,536.40	237,570.18	231,494.63	243,027.41
Ventas a contado	10.00%		26,730.26	26,493.87	27,048.13	24,933.56	27,727.76	29,049.30	27,676.91	28,179.31	29,392.93	26,396.69	25,721.63	27,003.05
Recuperación del Mes	3.00%		7,217.17	7,153.34	7,303.00	6,732.06	7,486.50	7,843.31	7,472.77	7,608.41	7,936.09	7,127.11	6,944.84	7,290.82
Recuperación hasta 30 días	90.00%		188,301.92	216,515.13	214,600.32	219,089.87	201,961.86	224,594.88	235,299.31	224,182.99	228,252.42	238,082.76	213,813.16	208,345.16
Recuperación a 60 días	7.00%		14,432.63	14,645.71	16,840.07	16,691.14	17,040.32	15,708.14	17468.49043	18301.05748	17436.45493	17752.96567	18517.5477	16629.91281
Gestión de recuperación			\$ 209,951.73	\$ 238,314.18	\$ 238,743.38	\$ 242,513.07	\$ 226,488.68	\$ 248,146.33	\$ 260,240.57	\$ 250,092.46	\$ 253,624.96	\$ 262,962.83	\$ 239,275.55	\$ 232,265.90
TOTAL EFECTIVO			\$ 236,681.99	\$ 264,808.05	\$ 265,791.52	\$ 267,446.63	\$ 254,216.44	\$ 277,195.63	\$ 287,917.48	\$ 278,271.77	\$ 283,017.90	\$ 289,359.51	\$ 264,997.18	\$ 259,268.94

Integración de las cuentas por cobrar	Noviembre	Diciembre	Saldo
Cuentas con vencimiento a 30 días		218,724.66	218,724.66
Cuentas con vencimiento a 60 días	16,204.62	17,011.92	33,216.54
TOTAL	16,204.62	235,736.58	251,941.21

Presupuesto de salida de efectivo detallados

SECURITY S.A. de C.V.														
PRESUPUESTO DE SALIDA DE EFECTIVO PARA EL AÑO QUE TERMINA 2015														
Detalle	%	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ComprasTotales	100.00%		39,759.05	53,290.80	89,102.76	34,448.05	92,895.47	71,090.99	49,913.66	75,308.15	82,264.41	57,918.15	83,398.52	51,114.42
Compras a crédito	95.00%	367,049.61	37,771.10	50,626.26	84,647.62	32,725.65	88,250.70	67,536.44	47,417.98	71,542.74	78,151.19	55,022.24	79,228.59	48,558.70
Compras a contado	5.00%		1,987.95	2,664.54	4,455.14	1,722.40	4,644.77	3,554.55	2,495.68	3,765.41	4,113.22	2,895.91	4,169.93	2,555.72
Pago del Mes	5.00%		1,888.55	2,531.31	4,232.38	1,636.28	4,412.53	3,376.82	2,370.90	3,577.14	3,907.56	2,751.11	3,961.43	2,427.93
Pago hasta 60 días	30.00%		-	110,114.88	11,331.33	15,187.88	25,394.29	9,817.69	26,475.21	20,260.93	14,225.39	21,462.82	23,445.36	16,506.67
pago hasta a 90 días	65.00%		-	-	256,934.73	24,551.21	32,907.07	55,020.95	21,271.67	57,362.95	43,898.69	30,821.68	46,502.78	50,798.27
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO			\$ 3,876.51	\$ 115,310.74	\$ 276,953.58	\$ 43,097.78	\$ 67,358.66	\$ 71,770.02	\$ 52,613.46	\$ 84,966.43	\$ 66,144.86	\$ 57,931.53	\$ 78,079.49	\$ 72,288.60

Cuadro Integral de las Cuentas por Pagar	Octubre	Noviembre	Diciembre	Saldo
Cuentas con vencimiento a 60%		23,768.58	14,567.61	38,336.19
Cuentas con vencimiento a 90%	35,764.46	51,498.59	31,563.15	118,826.20
TOTAL	35,764.46	75,267.16	46,130.76	157,162.39

Procedimiento para el presupuesto salidas de efectivo.

Para poder realizar el presupuesto de salida de efectivo se realiza de la siguiente forma: Se parte del saldo de las cuentas por pagar del año 2014, el cual corresponde a \$367,049.61. Del total de las compras comerciales el 95% se realiza al crédito y el 5% al contado. Del 95% de las compras el 5% se paga en el mes, el 30% se paga a 60 días y el 65% se realiza a un plazo máximo de 90 días. El total de las compras incluyen IVA, para el ejemplo en el mes de enero el total de las cuentas por pagar son de \$39,759.05, de estas compras el 5% se realizó al contado \$1,987.95 y el 95% al crédito \$37,771.10; de este último valor el 5% \$1,888.55 se pagaron en el mes, el 30% se pagará para a 30 días (para el mes de febrero) \$110, 114.88 y el 65% \$24,551.21 se pagará hasta 90 días plazo, es decir para el mes de abril, así sucesivamente se realizará el cálculo por cada mes.

El cuadro de integración de cuentas por pagar se realiza de la siguiente forma: de las compras de octubre quedó el 65% pendiente de cobros a 90 días que se reflejarán en el mes de enero, así mismo quedaron pendientes de pago el 30% y 65% de las compras de noviembre, los mismos porcentajes quedaron pendientes de pago de las compras del mes de diciembre.

SECURITY S.A. de C.V.														
PRESUPUESTO DE SALIDA DE EFECTIVO PARA EL AÑO QUE TERMINA 2016														
Detalle	%	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Compras Totales	100.00%		96,633.08	101,745.20	100,527.06	100,729.33	107,615.87	106,702.83	111,872.58	108,436.25	111,710.98	96,570.93	101,507.90	96,932.53
Compras a crédito	95.00%	157,162.39	91,801.43	96,657.94	95,500.71	95,692.86	102,235.07	101,367.69	106,278.95	103,014.43	106,125.43	91,742.38	96,432.51	92,085.90
Compras a contado	5.00%		4,831.65	5,087.26	5,026.35	5,036.47	5,380.79	5,335.14	5,593.63	5,421.81	5,585.55	4,828.55	5,075.40	4,846.63
Pago del Mes	5.00%		4,590.07	4,832.90	4,775.04	4,784.64	5,111.75	5,068.38	5,313.95	5,150.72	5,306.27	4,587.12	4,821.63	4,604.30
Pago hasta 60 días	30.00%		23,768.58	14,567.61	27,540.43	28,997.38	28,650.21	28,707.86	30,670.52	30,410.31	31,883.68	30,904.33	31,837.63	27,522.72
pago hasta a 90 días	65.00%		35,764.46	51,498.59	31,563.15	59,670.93	62,827.66	62,075.46	62,200.36	66,452.80	65,889.00	69,081.32	66,959.38	68,981.53
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO			\$ 68,954.76	\$ 75,986.35	\$ 68,904.97	\$ 98,489.42	\$ 101,970.42	\$ 101,186.84	\$ 103,778.46	\$ 107,435.64	\$ 108,664.50	\$ 109,401.31	\$ 108,694.03	\$ 105,955.16

Cuadro Integral de las Cuentas por Pagar	Octubre	Noviembre	Diciembre	Saldo
Cuentas con vencimiento a 60%		28,929.75	27,625.77	56,555.52
Cuentas con vencimiento a 90%	59,632.55	62,681.13	59,855.84	182,169.51
TOTAL	59,632.55	62,681.13	87,481.61	238,725.04

SECURITY S.A. de C.V.														
PRESUPUESTO DE SALIDA DE EFECTIVO PARA EL AÑO QUE TERMINA 2017														
Detalle	%	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Compras Totales	100.00%		106,563.52	106,119.43	106,497.98	103,065.04	109,768.43	112,251.04	110,418.18	110,745.88	111,591.13	104,600.71	105,922.81	106,852.80
Compras a crédito	95.00%	238,725.04	101,235.34	100,813.46	101,173.08	97,911.79	104,280.00	106,638.48	104,897.27	105,208.58	106,011.57	99,370.67	100,626.67	101,510.16
Compras a contado	5.00%		5,328.18	5,305.97	5,324.90	5,153.25	5,488.42	5,612.55	5,520.91	5,537.29	5,579.56	5,230.04	5,296.14	5,342.64
Pago del Mes	5.00%		5,061.77	5,040.67	5,058.65	4,895.59	5,214.00	5,331.92	5,244.86	5,260.43	5,300.58	4,968.53	5,031.33	5,075.51
Pago hasta 60 días	30.00%		28,929.75	27,625.77	30,370.60	30,244.04	30,351.92	29,373.54	31,284.00	31,991.55	31,469.18	31,562.57	31,803.47	29,811.20
pago hasta a 90 días	65.00%		59,632.55	62,681.13	59,855.84	65,802.97	65,528.75	65,762.50	63,642.66	67,782.00	69,315.01	68,183.22	68,385.58	68,907.52
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO			\$ 98,952.24	\$ 100,653.54	\$ 100,609.99	\$ 106,095.85	\$ 106,583.09	\$ 106,080.52	\$ 105,692.44	\$ 110,571.27	\$ 111,664.33	\$ 109,944.37	\$ 110,516.52	\$ 109,136.87

Cuadro Integral de las Cuentas por Pagar	Octubre	Noviembre	Diciembre	Saldo
Cuentas con vencimiento a 60%		30,188.00	30,453.05	60,641.05
Cuentas con vencimiento a 90%	64,590.94	65,407.34	65,981.60	195,979.88
TOTAL	64,590.94	95,595.34	96,434.65	256,620.93

SECURITY S.A. de C.V.														
PRESUPUESTO DE SALIDA DE EFECTIVO PARA EL AÑO QUE TERMINA 2018														
Detalle	%	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ComprasTotales	100.00%		109,965.95	109,750.12	108,947.82	109,016.75	118,563.31	117,016.34	119,459.40	115,589.15	117,544.04	110,606.66	112,314.09	110,555.81
Compras a crédito	95.00%	256,620.93	104,467.65	104,262.61	103,500.43	103,566.91	112,635.14	111,165.52	113,486.43	109,809.69	111,666.83	105,076.33	106,698.39	105,028.02
Compras a contado	5.00%		5,498.30	5,487.51	5,447.39	5,450.84	5,928.17	5,850.82	5,972.97	5,779.46	5,877.20	5,530.33	5,615.70	5,527.79
Pago del Mes	5.00%		5,223.38	5,213.13	5,175.02	5,178.30	5,631.76	5,558.28	5,674.32	5,490.48	5,583.34	5,253.82	5,334.92	5,251.40
Pago hasta 60 días	30.00%		30,188.00	30,453.05	31,340.30	31,278.78	31,050.13	31,069.77	33,790.54	33,349.66	34,045.93	32,942.91	33,500.05	31,522.90
pago hasta a 90 días	65.00%		64,590.94	65,407.34	65,981.60	67,903.97	67,770.70	67,275.28	67,317.84	73,212.84	72,257.59	73,766.18	71,376.30	72,583.44
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO			\$ 105,500.62	\$ 106,561.02	\$ 107,944.31	\$ 109,811.89	\$ 110,380.75	\$ 109,754.15	\$ 112,755.68	\$ 117,832.44	\$ 117,764.06	\$ 117,493.23	\$ 115,826.97	\$ 314,489.02

Cuadro Integral de las Cuentas por Pagar	Octubre	Noviembre	Diciembre	Saldo
Cuentas con vencimiento a 60%		32,009.52	31,508.41	63,517.92
Cuentas con vencimiento a 90%	68,299.61	69,353.95	68,268.21	205,921.78
TOTAL	68,299.61	101,363.47	99,776.62	269,439.70

SECURITY S.A. de C.V.														
PRESUPUESTO DE SALIDA DE EFECTIVO PARA EL AÑO QUE TERMINA 2019														
Detalle	%	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ComprasTotales	100.00%		113,881.40	113,830.55	118,455.64	117,218.29	126,025.42	127,275.20	125,580.20	126,170.06	127,296.67	115,165.08	115,748.16	113,133.34
Compras a crédito	95.00%	269,439.70	108,187.33	108,139.02	112,532.86	111,357.38	119,724.15	120,911.44	119,301.19	119,861.56	120,931.84	109,406.83	109,960.75	107,476.67
Compras a contado	5.00%		5,694.07	5,691.53	5,922.78	5,860.91	6,301.27	6,363.76	6,279.01	6,308.50	6,364.83	5,758.25	5,787.41	5,656.67
Pago del Mes	5.00%		5,409.37	5,406.95	5,626.64	5,567.87	5,986.21	6,045.57	5,965.06	5,993.08	6,046.59	5,470.34	5,498.04	5,373.83
Pago hasta 60 días	30.00%		32,009.52	31,508.41	32,456.20	32,441.71	33,759.86	33,407.21	35,917.24	36,273.43	35,790.36	35,958.47	36,279.55	32,822.05
pago hasta a 90 días	65.00%		68,299.61	69,353.95	68,268.21	70,321.76	70,290.36	73,146.36	72,382.29	77,820.70	78,592.44	77,545.77	77,910.01	78,605.69
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO			\$ 111,412.56	\$ 111,960.84	\$ 112,273.84	\$ 114,192.25	\$ 116,337.70	\$ 118,962.90	\$ 120,543.61	\$ 126,395.71	\$ 126,794.22	\$ 124,732.84	\$ 125,475.01	\$ 523,440.43

Cuadro Integral de las Cuentas por Pagar	Octubre	Noviembre	Diciembre	Saldo
Cuentas con vencimiento a 60%		32,988.23	32,243.00	65,231.23
Cuentas con vencimiento a 90%	71,114.44	71,474.49	69,859.84	212,448.76
TOTAL	71,114.44	104,462.71	102,102.84	277,679.99

Detalle de gastos de administración

Security S.A. de C.V.													
Presupuesto Gastos de Administración - 2015													
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América													
Detalle de gastos	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15	2015
Salarios	6,604	6,604	6,604	6,604	6,604	6,604	6,999	6,604	6,604	6,604	6,604	7,160	80,202
Comisiones	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Obligaciones sobre salarios	2,465	2,465	2,465	2,465	2,465	2,465	2,625	2,465	2,465	2,465	2,465	2,691	29,963
Beneficio empleados	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	1,200	4,500
Seguros	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2,760
Capacitaciones	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
Uniformes	-	-	600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600
Gastos de viaje (viáticos)	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	8,280
Servicios profesionales	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575	6,900
Servicios legales	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Alquiler de Edificios & Planta	2,424	2,424	2,424	2,424	2,424	2,424	2,424	2,424	2,424	2,424	2,424	2,424	29,088
Depreciaciones	787	719	787	762	787	740	787	787	762	787	762	775	9,240
Seguridad	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	5,100
Limpieza	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Servicios públicos	550	550	550	413	550	550	550	413	550	550	550	413	6,189
Impuestos y Patentes	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800
Teléfonos e internet	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	12,480
Reparac. y mant general	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	4,392
Suministros de oficina	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3,540
Atención al cliente	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Arrendamientos (leasing)	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1,260
Combustibles y lubricantes	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2,700
Fletes y transportes	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Responsabilidad Social y Empresarial	-	-	35	-	-	35	-	-	35	-	-	35	140
TOTAL GASTOS	18,481	18,413	19,116	18,319	18,481	18,469	19,036	18,344	18,491	18,481	18,456	20,048	224,133
TOTAL GTO DE ADMINIST.	18,481	18,413	19,116	18,319	18,481	18,469	19,036	18,344	18,491	18,481	18,456	20,048	224,133
Calculo de IVA	972	972	1,050	954	972	972	972	954	972	972	972	952	11,686
Depreciación	787	719	787	762	787	740	787	787	762	787	762	775	9,240
Cotizaciones laborales y retenciones	4,111	4,111	4,111	4,111	4,111	4,111	4,111	4,111	4,111	4,111	4,111	4,111	49,326
Salida de Flujo de Caja	14,556	14,556	15,269	14,401	14,556	14,591	15,110	14,401	14,591	14,556	14,556	16,115	177,253

Security S.A. de C.V.
Presupuesto Gastos de Administración - 2016

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

Detalle de gastos	Jan-16	Feb-16	Mar-16	Apr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Aug-16	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Dec-16	2016
Salarios	6,899	6,899	6,899	6,899	6,899	6,899	7,266	6,899	6,899	6,899	6,899	7,483	83,742
Comisiones	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Obligaciones sobre salarios	2,582	2,582	2,582	2,582	2,582	2,582	2,731	2,582	2,582	2,582	2,582	2,819	31,365
Beneficio empleados	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	1,200	4,500
Seguros	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2,760
Capacitaciones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Uniformes	-	-	650	-	-	-	-	-	-	-	-	-	650
Gastos de viaje (viáticos)	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	8,580
Servicios profesionales	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7,500
Servicios legales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Alquiler de Edificios & Planta	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	30,542
Depreciaciones	787	532	244	236	244	236	244	244	236	244	236	244	3,730
Seguridad	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	5,700
Limpieza	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Servicios públicos	580	580	580	437	580	580	580	437	580	580	580	437	6,530
Impuestos y Patentes	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800
Teléfonos e internet	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	12,480
Reparac. y mant general	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	4,392
Suministros de oficina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Atención al cliente	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Arrendamientos (leasing)	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1,260
Combustibles y lubricantes	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2,880
Fletes y transportes	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Responsabilidad Social y Empresarial	-	-	50	-	-	50	-	-	50	-	-	50	200
TOTAL GASTOS	19,014	18,759	19,171	18,320	18,471	18,514	18,987	18,328	18,514	18,471	18,464	20,099	225,112
TOTAL GTO DE ADMINIST.	19,014	18,759	19,171	18,320	18,471	18,514	18,987	18,328	18,514	18,471	18,464	20,099	225,112
Calculo de IVA	988	988	1,072	969	988	988	988	969	988	988	988	965	11,879
Depreciación	787	532	244	236	244	236	244	244	236	244	236	244	3,730
Cotizaciones laborales y retenciones	4,245	4,245	4,245	4,245	4,245	4,245	4,245	4,245	4,245	4,245	4,245	4,245	50,935
Salida de Flujo de Caja	14,971	14,971	15,755	14,808	14,971	15,021	15,486	14,808	15,021	14,971	14,971	16,575	182,326

Security S.A. de C.V.
Presupuesto Gastos de Administración - 2017

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

Detalle de gastos	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Aug-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dec-17	2017
Salarios	7,209	7,209	7,209	7,209	7,209	7,209	7,547	7,209	7,209	7,209	7,209	7,822	87,458
Comisiones	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Obligaciones sobre salarios	2,704	2,704	2,704	2,704	2,704	2,704	2,842	2,704	2,704	2,704	2,704	2,953	32,838
Beneficio empleados	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	1,420	4,940
Seguros	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	3,300
Capacitaciones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Uniformes	-	-	700	-	-	-	-	-	-	-	-	-	700
Gastos de viaje (viáticos)	740	740	740	740	740	740	740	740	740	740	740	740	8,880
Servicios profesionales	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	7,620
Servicios legales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Alquiler de Edificios & Planta	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	2,672	32,070
Depreciaciones	1,650	1,582	1,650	1,625	1,650	1,603	1,650	1,650	1,625	1,650	1,625	1,638	19,600
Seguridad	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Limpieza	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1,320
Servicios públicos	606	606	606	437	606	606	606	437	606	606	606	437	6,767
Impuestos y Patentes	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800
Teléfonos e internet	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	12,720
Reparac. y mant general	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	3,792
Suministros de oficina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Atención al cliente	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Arrendamientos (leasing)	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1,260
Combustibles y lubricantes	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Fletes y transportes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Responsabilidad Social y Empresarial	-	-	50	-	-	50	-	-	50	-	-	50	200
TOTAL GASTOS	20,583	20,515	21,333	20,388	20,583	20,586	21,058	20,414	20,608	20,583	20,558	22,413	249,624
TOTAL GTO DE ADMINIST.	20,583	20,515	21,333	20,388	20,583	20,586	21,058	20,414	20,608	20,583	20,558	22,413	249,624
Calculo de IVA	1,020	1,020	1,111	998	1,020	1,020	1,020	998	1,020	1,020	1,020	1,003	12,270
Depreciación	1,650	1,582	1,650	1,625	1,650	1,603	1,650	1,650	1,625	1,650	1,625	1,638	19,600
Cotizaciones laborales y retenciones	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	55,457
Salida de Flujo de Caja	15,332	15,332	16,173	15,140	15,332	15,382	15,806	15,140	15,382	15,332	15,332	17,157	186,837

Security S.A. de C.V.
Presupuesto Gastos de Administración - 2018

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

Detalle de gastos	Jan-18	Feb-18	Mar-18	Apr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18	2018
Salarios	7,511	7,511	7,511	7,511	7,511	7,511	7,818	7,511	7,511	7,511	7,511	8,155	91,088
Comisiones	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Obligaciones sobre salarios	2,824	2,824	2,824	2,824	2,824	2,824	2,949	2,824	2,824	2,824	2,824	3,085	34,274
Beneficio empleados	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	1,531	5,166
Seguros	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	3,300
Capacitaciones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Uniformes	-	-	750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	750
Gastos de viaje (viáticos)	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	9,120
Servicios profesionales	685	685	685	685	685	685	685	685	685	685	685	685	8,220
Servicios legales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Alquiler de Edificios & Planta	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	33,673
Depreciaciones	1,650	1,582	1,650	1,625	1,650	1,603	1,650	1,650	1,625	1,650	1,625	1,638	19,600
Seguridad	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	6,300
Limpieza	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1,320
Servicios públicos	639	639	639	500	639	639	639	500	639	639	639	500	7,249
Impuestos y Patentes	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800
Teléfonos e internet	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	12,780
Reparac. y mant general	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	3,792
Suministros de oficina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Atención al cliente	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Arrendamientos (leasing)	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1,260
Combustibles y lubricantes	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	3,420
Fletes y transportes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Responsabilidad Social y Empresarial	-	-	60	-	-	60	-	-	60	-	-	60	240
TOTAL GASTOS	21,317	21,249	22,127	21,153	21,317	21,330	21,749	21,178	21,352	21,317	21,292	23,331	258,711
TOTAL GTO DE ADMINIST.	21,317	21,249	22,127	21,153	21,317	21,330	21,749	21,178	21,352	21,317	21,292	23,331	258,711
Calculo de IVA	1,060	1,060	1,157	1,042	1,060	1,060	1,060	1,042	1,060	1,060	1,060	1,038	12,759
Depreciación	1,650	1,582	1,650	1,625	1,650	1,603	1,650	1,650	1,625	1,650	1,625	1,638	19,600
Cotizaciones laborales y retenciones	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	60,329
Salida de Flujo de Caja	15,699	15,699	16,606	15,543	15,699	15,759	16,131	15,543	15,759	15,699	15,699	17,703	191,521

Security S.A. de C.V.
Presupuesto Gastos de Administración - 2019

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

Detalle de gastos	Jan-19	Feb-19	Mar-19	Apr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Aug-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dec-19	2019
Salarios	7,863	7,863	7,863	7,863	7,863	7,863	8,137	7,863	7,863	7,863	7,863	8,538	95,300
Comisiones	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Obligaciones sobre salarios	2,955	2,955	2,955	2,955	2,955	2,955	3,067	2,955	2,955	2,955	2,955	3,230	35,848
Beneficio empleados	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	1,660	5,620
Seguros	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	3,300
Capacitaciones	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440
Uniformes	-	-	800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	800
Gastos de viaje (viáticos)	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	9,300
Servicios profesionales	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	8,280
Servicios legales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Alquiler de Edificios & Planta	2,946	2,946	2,946	2,946	2,946	2,946	2,946	2,946	2,946	2,946	2,946	2,946	35,357
Depreciaciones	1,650	1,582	1,650	1,625	1,650	1,603	1,650	1,650	1,625	1,650	1,625	1,638	19,600
Seguridad	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6,600
Limpieza	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440
Servicios públicos	703	703	703	550	703	703	703	550	703	703	703	550	7,978
Impuestos y Patentes	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800
Teléfonos e internet	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	12,960
Reparac. y mant general	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	3,792
Suministros de oficina	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	3,720
Atención al cliente	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Arrendamientos (leasing)	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1,260
Combustibles y lubricantes	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Fletes y transportes	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Responsabilidad Social y Empresarial	-	-	75	-	-	75	-	-	75	-	-	75	300
TOTAL GASTOS	19,995	22,090	23,033	21,980	22,158	22,187	22,545	22,005	22,208	22,158	22,133	24,318	266,812
TOTAL GTO DE ADMINIST.	19,995	22,090	23,033	21,980	22,158	22,187	22,545	22,005	22,208	22,158	22,133	24,318	266,812
Calculo de IVA	1,102	1,102	1,206	1,083	1,102	1,102	1,102	1,083	1,102	1,102	1,102	1,086	13,274
Depreciación	1,650	1,582	1,650	1,625	1,650	1,603	1,650	1,650	1,625	1,650	1,625	1,638	19,600
Cotizaciones laborales y retenciones	5,438	5,438	5,438	5,438	5,438	5,438	5,438	5,438	5,438	5,438	5,438	5,438	65,261
Salida de Flujo de Caja	14,009	16,172	17,151	16,000	16,172	16,247	16,558	16,000	16,247	16,172	16,172	18,327	195,224

Detalle de gastos de venta

Security S.A. de C.V.														
Presupuesto -Gastos de Ventas 2015														
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América														
Detalle de Gastos	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15	2015	
Salarios	6,678	6,678	6,678	6,678	6,678	6,678	6,678	6,678	6,678	6,678	6,678	6,678	6,678	80,140
Comisiones	12,896	6,132	5,319	4,423	4,205	12,659	5,034	4,326	4,822	9,801	3,453	4,332	77,402	
Obligaciones sobre salarios	6,806	4,055	3,725	3,360	3,272	6,709	3,609	3,321	3,523	5,547	2,966	3,324	50,217	
Beneficio empleados	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	2,016	
Seguros	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420	
Capacitaciones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	
Uniformes	-	-	600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600	
Gastos de Viaje (Viaticos)	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1,500	
Servicios profesionales	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900	
Depreciaciones	219	205	219	219	219	212	219	219	212	219	212	219	2,591	
Teléfonos e internet	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400	
Cuotas y suscripciones	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	123,060	
Mercadeo y publicidad	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000	
Combustibles y lubricantes	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	19,500	
Otros (flotilla)	100	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	375	
TOTAL GASTOS	40,532	30,929	30,399	28,538	28,232	40,116	29,399	28,402	29,092	36,103	27,167	28,411	377,320	
TOTAL GTOS DE VENTAS	40,532	30,929	30,399	28,538	28,232	40,116	29,399	28,402	29,092	36,103	27,167	28,411	377,320	
Calculo de IVA	437	437	515	437	437	437	437	437	437	437	437	437	5,320	
Depreciación	219	205	219	219	219	212	219	219	212	219	212	219	2,591	
Cuadre con Flujo de Caja	40,750	31,161	30,695	28,756	28,450	40,341	29,617	28,620	29,317	36,321	27,392	28,629	380,049	

Security S.A. de C.V.

Presupuesto -Gastos de Ventas 2016

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

Detalle de Gastos	Jan-16	Feb-16	Mar-16	Apr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Aug-16	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Dec-16	2016
Salarios	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	6,870	82,445
Comisiones	4,309	4,706	4,530	14,586	4,380	8,286	5,513	5,379	5,273	5,060	6,544	4,344	72,911
Obligaciones sobre salarios	3,392	3,554	3,482	7,571	3,421	5,009	3,882	3,827	3,784	3,697	4,301	3,406	49,328
Beneficio empleados	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	2,340
Seguros	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Capacitaciones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Uniformes	-	-	600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600
Gastos de Viaje (Viaticos)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Servicios profesionales	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
Depreciaciones	323	309	323	323	323	316	323	323	316	323	316	323	3,841
Teléfonos e internet	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000
Cuotas y suscripciones	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	10,255	123,060
Mercadeo y publicidad	900	900	900	1,900	900	900	900	900	900	900	1,900	900	12,800
Combustibles y lubricantes	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	19,500
Otros (flotilla)	100	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	375
TOTAL GASTOS	29,435	29,905	30,270	44,815	29,460	34,947	31,054	30,865	30,709	30,416	33,497	29,409	384,780
TOTAL GTOS DE VENTAS	29,435	29,905	30,270	44,815	29,460	34,947	31,054	30,865	30,709	30,416	33,497	29,409	384,780
Calculo de IVA	515	515	593	645	515	515	515	515	515	515	645	515	6,523
Depreciación	323	309	323	323	323	316	323	323	316	323	316	323	3,841
Cuadre con Flujo de Caja	29,627	30,111	30,540	45,137	29,652	35,147	31,246	31,058	30,909	30,608	33,826	29,601	387,463

Security S.A. de C.V.

Presupuesto -Gastos de Ventas 2017

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

Detalle de Gastos	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Aug-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dec-17	2017
Salarios	7,622	7,622	7,622	7,622	7,622	7,622	7,622	7,622	7,622	7,622	7,622	7,622	91,465
Comisiones	4,709	5,533	5,445	5,505	5,408	5,831	5,722	5,931	6,074	5,834	5,452	5,612	67,057
Obligaciones sobre salarios	3,861	4,195	4,160	4,184	4,145	4,317	4,272	4,357	4,416	4,318	4,163	4,228	50,615
Beneficio empleados	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Seguros	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Capacitaciones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Uniformes	-	-	600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600
Gastos de Viaje (Viaticos)	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
Servicios profesionales	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
Depreciaciones	323	309	323	323	323	316	323	323	316	323	316	323	3,841
Teléfonos e internet	920	920	920	920	920	920	920	920	920	920	920	920	11,040
Cuotas y suscripciones	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	123,360
Mercadeo y publicidad	900	900	900	1,900	900	900	900	900	900	900	900	1,750	12,650
Combustibles y lubricantes	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	22,500
Otros (flotilla)	100	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	375
TOTAL GASTOS	31,705	32,774	33,265	33,749	32,614	33,201	33,054	33,348	33,543	33,212	32,667	33,750	396,883
TOTAL GTOS DE VENTAS	31,705	32,774	33,265	33,749	32,614	33,201	33,054	33,348	33,543	33,212	32,667	33,750	396,883
Calculo de IVA	593	593	671	723	593	593	593	593	593	593	593	703	7,432
Depreciación	323	309	323	323	323	316	323	323	316	323	316	323	3,841
Salida de Flujo de Caja	31,975	33,058	33,613	34,149	32,883	33,478	33,324	33,618	33,820	33,481	32,944	34,130	400,474

Security S.A. de C.V.

Presupuesto -Gastos de Ventas 2018

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

Detalle de Gastos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018
Salarios	7,861	7,861	7,861	7,861	7,861	7,861	7,861	7,861	7,861	7,861	7,861	7,861	94,336
Comisiones	5,520	5,700	6,388	6,353	6,502	7,199	6,966	6,637	7,073	7,032	6,276	6,465	78,110
Obligaciones sobre salarios	4,287	4,361	4,641	4,626	4,687	4,970	4,876	4,742	4,919	4,902	4,595	4,672	56,277
Beneficio empleados	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	13,560
Seguros	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Capacitaciones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Uniformes	-	-	771	-	-	-	-	-	-	-	-	-	771
Gastos de Viaje (Viaticos)	700	700	700	1,900	700	700	700	1,900	700	700	700	1,900	12,000
Servicios profesionales	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Depreciaciones	323	309	323	323	323	316	323	323	316	323	316	323	3,841
Teléfonos e internet	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	12,240
Cuotas y suscripciones	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	123,360
Mercadeo y publicidad	900	900	900	2,000	900	900	900	900	900	900	900	2,000	13,000
Combustibles y lubricantes	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	22,500
Otros (flotilla)	100	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	375
TOTAL GASTOS	35,247	35,411	37,165	38,644	36,554	37,527	37,206	37,943	37,349	37,298	36,229	38,801	445,371
TOTAL GTOS DE VENTAS	35,247	35,411	37,165	38,644	36,554	37,527	37,206	37,943	37,349	37,298	36,229	38,801	445,371
Calculo de IVA	740	740	841	948	740	740	740	805	740	740	740	948	9,462
Depreciación	323	309	323	323	323	316	323	323	316	323	316	323	3,841
Salida de Flujo de Caja	35,664	35,842	37,683	39,269	36,971	37,951	37,623	38,424	37,773	37,715	36,653	39,426	450,992

Security S.A. de C.V.

Presupuesto -Gastos de Ventas 2019

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

Detalle de Gastos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2019
Salarios	8,113	8,113	8,113	8,113	8,113	8,113	8,113	8,113	8,113	8,113	8,113	8,113	97,351
Comisiones	6,638	7,486	7,506	7,592	7,147	7,813	8,159	7,861	7,982	8,224	7,505	7,311	91,223
Obligaciones sobre salarios	4,844	5,189	5,197	5,232	5,051	5,322	5,463	5,341	5,391	5,489	5,197	5,118	62,835
Beneficio empleados	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	13,560
Seguros	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Capacitaciones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Uniformes	-	-	771	-	-	-	-	-	-	-	-	-	771
Gastos de Viaje (Viaticos)	700	700	1,900	700	700	1,900	700	700	1,900	700	700	1,900	13,200
Servicios profesionales	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Depreciaciones	323	309	323	323	323	316	323	323	316	323	316	323	3,841
Teléfonos e internet	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	12,240
Cuotas y suscripciones	15,280	15,280	15,280	15,280	15,280	15,280	15,280	15,280	15,280	15,280	15,280	15,280	183,360
Mercadeo y publicidad	900	900	1,900	900	900	1,900	900	900	1,900	900	900	2,000	14,900
Combustibles y lubricantes	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Otros	175	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,275
TOTAL GASTOS	42,373	43,476	46,490	43,640	43,014	46,144	44,437	44,018	46,381	44,529	43,510	45,544	533,557
TOTAL GTOS DE VENTAS	42,373	43,476	46,490	43,640	43,014	46,144	44,437	44,018	46,381	44,529	43,510	45,544	533,557
Calculo de IVA	757	757	1,052	757	757	952	757	757	952	757	757	965	9,972
Depreciación	323	309	323	323	323	316	323	323	316	323	316	323	3,841
Salida de Flujo de Caja	42,807	43,924	47,219	44,073	43,447	46,780	44,871	44,451	47,017	44,963	43,951	46,186	539,688

Detalles de flujos de Caja

Security S.A. de C.V.														
Flujo de caja proyectado 2015														
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
I	FLUJO INICIAL	9,967.95	270,206.83	206,512.76	3,224.60	22,409.03	10,426.66	20,748.06	70,657.48	69,520.07	102,889.24	133,588.51	115,836.03	9,967.95
	Ingresos													
	Ventas a Contado	11,310.96	15,344.16	12,365.25	11,718.67	16,175.93	18,182.81	14,916.09	17,189.31	17,434.52	11,514.14	15,642.59	15,075.78	176,870.21
	Cobros	328,270.01	105,819.93	134,752.19	112,989.39	107,078.80	143,317.16	161,498.95	136,916.65	153,337.91	155,157.72	108,471.74	138,029.35	1785,639.79
	Total ingresos en efectivo	349,548.92	391,370.92	353,630.20	127,932.66	145,663.76	171,926.63	197,163.10	224,763.44	240,292.50	269,561.09	257,702.85	268,941.15	1972,477.96
II	SALIDAS DE EFECTIVO.													
	Egresos de Operación													
	Pago Compras de Mercadería.	3,876.51	115,310.74	276,953.58	43,097.78	67,358.66	71,770.02	52,613.46	84,966.43	66,144.86	57,931.53	78,079.49	72,288.60	990,391.65
	Gastos de Ventas	40,749.86	31,160.77	30,694.66	28,756.46	28,450.30	40,341.15	29,616.59	28,619.87	29,317.20	36,321.23	27,391.92	28,629.07	380,049.08
	Gastos de Administración	14,555.53	14,554.80	15,268.53	14,400.91	14,555.53	14,590.39	15,110.53	14,400.53	14,589.91	14,555.53	14,554.91	16,115.82	177,252.53
	Pago de Impuestos Tributarios.	6,987.06	11,081.46	14,789.28	6,624.92	12,242.64	11,318.71	16,446.79	14,619.04	14,682.81	14,184.61	9,257.56	11,715.11	143,949.98
	Pago de Retenciones laborales	1,876.09	1,453.35	1,402.51	1,346.51	1,332.91	1,861.26	1,421.21	1,340.45	1,371.43	1,682.64	1,285.88	1,392.24	17,766.48
	Total salidas de efectivo	68,045.05	173,561.11	339,108.55	94,226.58	123,940.04	139,881.52	115,208.58	143,946.32	126,106.21	124,675.53	130,569.77	130,140.84	1709,409.72
	Excedente/Deficit de Efectivo	281,503.88	217,809.81	14,521.65	33,706.08	21,723.71	32,045.11	81,954.53	80,817.12	114,186.29	144,885.56	127,133.08	138,800.31	263,068.24
III	FINANCIAMIENTO VIGENTE.													
	Salida de Efectivo por préstamos	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	91,500.00
	Pago de intereses	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	4,474.56
	Saldo Acumulado de efectivo	273,506.00	209,811.93	6,523.77	25,708.20	13,725.83	24,047.23	73,956.65	72,819.24	106,188.41	136,887.68	119,135.20	130,802.43	167,093.68
IV	FINANCIAMIENTO REQUERIDO													
+	Entradas de efectivo por préstamos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-	Abono a Partes Relacionadas	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	39,590.07
-	Pago de intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Saldo Final de Efectivo.	270,206.83	206,512.76	3,224.60	22,409.03	10,426.66	20,748.06	70,657.48	69,520.07	102,889.24	133,588.51	115,836.03	127,503.26	127,503.61

Security S.A. de C.V.														
Flujo de caja proyectado 2016														
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
I	FLUJO INICIAL	127,503.61	136,912.60	157,178.15	179,066.72	157,780.02	145,817.57	155,262.28	171,877.15	182,433.16	187,813.77	185,813.59	164,468.35	127,503.61
	Ingresos													
	Ventas a Contado	16,831.58	15,933.00	16,335.73	15,137.37	18,900.56	19,591.11	19,014.81	18,681.46	17,999.50	15,998.09	15,219.29	16,497.89	206,140.37
	Cobros	136,513.19	150,135.42	144,071.84	146,444.31	138,007.34	167,920.70	175,729.31	171,406.32	168,158.99	161,884.76	145,033.41	137,809.49	1843,115.07
	Total ingresos en efectivo	280,848.38	302,981.02	317,585.73	340,648.39	314,687.92	333,329.38	350,006.40	361,964.92	368,591.64	365,696.62	346,066.28	318,775.73	2176,759.06
II	SALIDAS DE EFECTIVO.													
	Egresos de Operación													
	Pago Compras de Mercadería.	68,954.76	75,986.35	68,904.97	98,489.42	101,970.42	101,186.84	103,778.46	107,435.64	108,664.50	109,401.31	108,694.03	105,955.16	1159,421.87
	Gastos de Ventas	29,627.30	30,111.08	30,540.41	45,137.11	29,652.31	35,146.73	31,246.15	31,057.77	30,908.56	30,608.04	33,826.24	29,601.04	387,462.75
	Gastos de Administración	14,970.48	15,156.82	16,297.11	15,332.99	15,513.11	15,523.99	16,028.11	15,351.11	15,544.99	15,513.11	15,494.99	17,108.11	187,834.94
	Pago de Impuestos Tributarios.	17,709.35	11,849.89	10,088.85	10,592.68	9,056.17	13,287.05	14,293.47	12,946.47	12,925.67	11,639.77	10,769.08	12,054.54	147,212.98
	Pago de Retenciones laborales	1,376.84	1,401.67	1,390.62	2,019.12	1,381.28	1,625.42	1,486.02	1,443.73	1,437.10	1,423.75	1,516.54	1,432.97	17,935.06
	Total salidas de efectivo	132,638.73	134,505.82	127,221.96	171,571.32	157,573.30	166,770.04	166,832.20	168,234.71	169,480.82	168,585.99	170,300.88	166,151.83	1899,867.60
	Excedente/Deficit de Efectivo	148,209.65	168,475.20	190,363.77	169,077.07	157,114.62	166,559.33	183,174.20	193,730.21	199,110.82	197,110.64	175,765.40	152,623.90	276,891.46
III	FINANCIAMIENTO VIGENTE.													
	Salida de Efectivo por préstamos	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	7,625.00	91,500.00
	Pago de intereses	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	372.88	4,474.56
	Saldo Acumulado de efectivo	140,211.77	160,477.32	182,365.89	161,079.19	149,116.74	158,561.45	175,176.32	185,732.33	191,112.94	189,112.76	167,767.52	144,626.02	180,916.90
IV	FINANCIAMIENTO REQUERIDO													
+	Entradas de efectivo por préstamos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-	Abono a partes relacionadas	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	3,299.17	39,590.04
-	Pago de intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Saldo Final de Efectivo.	136,912.60	157,178.15	179,066.72	157,780.02	145,817.57	155,262.28	171,877.15	182,433.16	187,813.77	185,813.59	164,468.35	141,326.85	141,326.82

Security S.A. de C.V.														
Flujo de caja proyectado 2017														
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
I	FLUJO INICIAL	141,326.82	117,510.67	131,964.84	143,154.28	150,769.10	157,125.12	175,278.44	191,533.32	209,275.28	228,967.84	243,152.71	246,315.76	141,326.82
	Ingresos													
	Ventas a Contado	19,842.12	19,192.49	19,539.17	18,957.11	20,799.27	20,132.57	20,992.50	21,593.66	20,691.12	19,118.58	19,943.14	19,452.72	240,254.44
	Cobros	148,578.41	176,296.83	173,235.24	175,476.95	171,478.04	185,852.82	181,845.30	188,553.02	193,720.49	186,364.11	173,280.58	178,836.41	2133,518.20
	Total ingresos en efectivo	309,747.35	312,999.98	324,739.25	337,588.34	343,046.40	363,110.51	378,116.23	401,679.99	423,686.90	434,450.54	436,376.43	444,604.89	2515,099.46
II	SALIDAS DE EFECTIVO.													
	Egresos de Operación													
	Pago Compras de Mercadería.	98,952.24	100,653.54	100,609.99	106,095.85	106,583.09	106,080.52	105,692.44	110,571.27	111,664.33	109,944.37	110,516.52	109,136.87	1276,501.04
	Gastos de Ventas	31,974.90	33,057.96	33,612.96	34,149.15	32,883.32	33,477.99	33,324.24	33,618.04	33,819.97	33,481.45	32,944.09	34,130.27	400,474.33
	Gastos de Administración	15,331.63	15,331.90	16,172.63	15,141.01	15,331.63	15,382.49	15,806.63	15,140.63	15,382.01	15,331.63	15,332.01	17,152.92	186,836.75
	Pago de Impuestos Tributarios.	28,865.41	14,827.80	14,030.91	14,270.89	13,967.06	15,708.46	14,552.60	15,885.93	16,654.93	15,357.61	14,109.16	18,033.37	196,264.12
	Pago de Retenciones Laborales	1,516.69	1,568.14	1,562.68	1,566.52	1,560.38	1,586.81	1,611.20	1,593.03	1,602.00	1,586.96	1,563.08	1,629.76	18,947.25
	Total salidas de efectivo	176,640.87	165,439.33	165,989.16	171,223.43	170,325.47	172,236.26	170,987.11	176,808.90	179,123.25	175,702.02	174,464.86	180,083.20	2079,023.49
	Excedente/Deficit de Efectivo	133,106.48	147,560.65	158,750.09	166,364.91	172,720.93	190,874.25	207,129.13	224,871.09	244,563.65	258,748.52	261,911.57	264,521.70	436,075.97
III	FINANCIAMIENTO VIGENTE.													
	Salida de Efectivo por préstamos	9,567.81	9,567.81	9,567.81	9,567.81	9,567.81	9,567.81	9,567.81	9,567.81	9,567.81	9,567.81	9,567.81	9,567.81	114,813.72
	Pago de intereses	6,028.00	6,028.00	6,028.00	6,028.00	6,028.00	6,028.00	6,028.00	6,028.00	6,028.00	6,028.00	6,028.00	6,028.00	72,336.00
	Saldo Acumulado de efectivo	117,510.67	131,964.84	143,154.28	150,769.10	157,125.12	175,278.44	191,533.32	209,275.28	228,967.84	243,152.71	246,315.76	248,925.89	248,926.25
IV	FINANCIAMIENTO REQUERIDO													
+	Entradas de efectivo por préstamos	980,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	980,000.00
-	Salida de Efectivo por compra de inmueble	980,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	980,000.00
	Saldo Final de Efectivo.	117,510.67	131,964.84	143,154.28	150,769.10	157,125.12	175,278.44	191,533.32	209,275.28	228,967.84	243,152.71	246,315.76	248,925.89	248,926.25

Security S.A. de C.V.														
Flujo de caja proyectado 2018														
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
I	FLUJO INICIAL	248,926.25	211,211.97	224,305.97	252,226.00	277,438.59	310,370.25	362,545.61	404,268.59	433,024.78	473,873.51	512,144.10	531,951.16	248,926.25
	Ingresos													
	Ventas a Contado	19,990.60	22,815.15	22,416.71	22,812.33	25,740.59	24,675.57	23,239.11	25,148.70	25,104.63	21,914.54	22,908.94	23,247.15	280,014.02
	Cobros	175,528.71	180,339.20	203,449.32	202,108.26	205,852.34	229,532.96	222,363.22	210,572.55	225,123.33	225,108.08	199,509.12	205,645.32	2485,132.40
	Total ingresos en efectivo	444,445.56	414,366.32	450,172.01	477,146.59	509,031.52	564,578.77	608,147.94	639,989.84	683,252.74	720,896.14	734,562.16	760,843.63	3014,072.67
II	SALIDAS DE EFECTIVO.													
	Egresos de Operación													
	Pago Compras de Mercadería.	105,500.62	106,561.02	107,944.31	109,811.89	110,380.75	109,754.15	112,755.68	117,832.44	117,764.06	117,493.23	115,826.97	314,489.02	1546,114.14
	Gastos de Ventas	35,663.99	35,842.11	37,681.99	39,268.99	36,970.99	37,951.05	37,622.99	38,424.99	37,773.05	37,714.99	36,653.05	39,425.99	450,994.20
	Gastos de Administración	15,698.67	15,698.94	16,606.67	15,542.05	15,698.67	15,759.53	16,130.67	15,542.67	15,759.05	15,698.67	15,699.05	17,706.96	191,521.22
	Pago de Impuestos Tributarios.	59,166.27	14,742.98	18,454.72	17,828.94	18,345.40	21,259.42	20,047.20	17,891.12	20,781.97	20,546.55	17,180.61	21,282.18	267,527.35
	Pago de Retenciones Laborales	1,608.23	1,619.49	1,662.51	1,660.31	1,669.65	1,713.21	1,727.00	1,678.03	1,705.28	1,702.79	1,655.51	1,726.77	20,128.78
	Total salidas de efectivo	217,637.78	174,464.54	182,350.20	184,112.18	183,065.46	186,437.35	188,283.54	191,369.25	193,783.42	193,156.23	187,015.19	394,630.92	2476,285.68
	Excedente/Deficit de Efectivo	226,807.78	239,901.78	267,821.81	293,034.40	325,966.06	378,141.42	419,864.40	448,620.59	489,469.32	527,739.91	547,546.97	366,212.71	537,786.99
III	FINANCIAMIENTO VIGENTE.													
	Salida de Efectivo por préstamos	9,708.26	9,708.26	9,708.26	9,708.26	9,708.26	9,708.26	9,708.26	9,708.26	9,708.26	9,708.26	9,708.26	9,708.26	116,499.12
	Pago de intereses	5,887.55	5,887.55	5,887.55	5,887.55	5,887.55	5,887.55	5,887.55	5,887.55	5,887.55	5,887.55	5,887.55	5,887.55	70,650.60
	Saldo Acumulado de efectivo	211,211.97	224,305.97	252,226.00	277,438.59	310,370.25	362,545.61	404,268.59	433,024.78	473,873.51	512,144.10	531,951.16	350,616.90	350,637.27
IV	FINANCIAMIENTO REQUERIDO													
+	Entradas de efectivo por préstamos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-	Salida de Efectivo por préstamos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-	Pago de intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Saldo Final de Efectivo.	211,211.97	224,305.97	252,226.00	277,438.59	310,370.25	362,545.61	404,268.59	433,024.78	473,873.51	512,144.10	531,951.16	350,616.90	350,637.27

Security S.A. de C.V.														
Flujo de caja proyectado 2019														
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
I	FLUJO INICIAL	350,637.27	336,258.50	388,308.69	437,056.37	490,041.28	530,330.57	584,909.73	650,641.56	709,450.42	769,179.14	838,184.16	885,462.21	350,637.27
	Ingresos													
	Ventas a Contado	26,730.26	26,493.87	27,048.13	24,933.56	27,727.76	29,049.30	27,676.91	28,179.31	29,392.93	26,396.69	25,721.63	27,003.05	326,353.40
	Cobros	209,951.73	238,314.18	238,743.38	242,513.07	226,488.68	248,146.33	260,240.57	250,092.46	253,624.96	262,962.82	239,275.55	232,265.90	2902,619.63
	Total ingresos en efectivo	587,319.26	601,066.55	654,100.21	704,503.00	744,257.72	807,526.20	872,827.21	928,913.34	992,468.31	1058,538.65	1103,181.33	1144,731.15	3579,610.30
II	SALIDAS DE EFECTIVO.													
	Egresos de Operación													
	Pago Compras de Mercadería.	111,412.56	111,960.84	112,273.84	114,192.25	116,337.70	118,962.90	120,543.61	126,395.71	126,794.22	124,732.84	125,475.01	523,440.43	1832,521.90
	Gastos de Ventas	42,806.56	43,924.17	47,218.90	44,073.48	43,447.20	46,779.72	44,870.55	44,451.30	47,017.04	44,962.56	43,950.94	46,186.04	539,688.47
	Gastos de Administración	16,172.62	16,171.89	17,151.62	15,999.00	16,172.62	16,247.48	16,558.62	15,999.62	16,247.00	16,172.62	16,172.00	18,322.91	197,387.56
	Pago de Impuestos Tributarios.	63,352.32	23,331.27	23,028.55	22,820.66	20,621.13	23,236.22	24,622.45	23,221.06	23,827.99	25,068.53	22,748.17	21,799.93	317,678.30
	Pago de Retenciones Laborales	1,720.89	1,773.88	1,775.12	1,780.51	1,752.69	1,794.34	1,841.35	1,797.30	1,804.99	1,820.02	1,775.07	1,825.41	21,461.57
	Total salidas de efectivo	235,464.95	197,162.05	201,448.02	198,865.91	198,331.34	207,020.65	208,436.58	211,864.99	215,691.24	212,756.56	210,121.20	611,574.73	2908,737.80
	Excedente/Deficit de Efectivo	351,854.31	403,904.50	452,652.18	505,637.09	545,926.38	600,505.54	664,390.63	717,048.35	776,777.07	845,782.09	893,060.14	533,156.42	670,872.50
III	FINANCIAMIENTO VIGENTE.													
	Salida de Efectivo por préstamos	9,858.85	9,858.85	9,858.85	9,858.85	9,858.85	9,858.85	8,012.11	2,233.85	2,233.85	2,233.85	2,233.85	2,233.85	78,334.46
	Pago de intereses	5,736.96	5,736.96	5,736.96	5,736.96	5,736.96	5,736.96	5,736.96	5,364.08	5,364.08	5,364.08	5,364.08	5,364.08	66,979.12
	Saldo Acumulado de efectivo	336,258.50	388,308.69	437,056.37	490,041.28	530,330.57	584,909.73	650,641.56	709,450.42	769,179.14	838,184.16	885,462.21	525,558.49	525,558.92
IV	FINANCIAMIENTO REQUERIDO													
+	Entradas de efectivo por préstamos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-	Salida de Efectivo por préstamos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-	Pago de intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Saldo Final de Efectivo.	336,258.50	388,308.69	437,056.37	490,041.28	530,330.57	584,909.73	650,641.56	709,450.42	769,179.14	838,184.16	885,462.21	525,558.49	525,449.88

Análisis de razones financieras proyectadas

Tipo de análisis	Fórmula	Relación	2015	2016	2017	2018	2019	Análisis
1. ANALISIS DE LIQUIDEZ Razón Circulante	Activo Corr./Pasivo Corr.	Activo corriente	\$ 679,164.27	\$ 763,907.15	\$ 842,363.38	\$ 979,070.59	\$ 1,189,912.87	Como puede observarse el respaldo de los activos corrientes por cada dólar de pasivo corriente ha ido en aumento los años proyectados, llegando en el último año a conseguir una razón de \$3 por cada dólar de deuda a corto plazo.
		Pasivo Corriente	\$ 432,582.24	\$ 388,000.45	\$ 368,345.77	\$ 365,972.00	\$ 388,070.13	
		Razón Corriente	1.57	1.97	2.29	2.68	3.07	
Prueba Acida	Activo Corr.- Inventarios Pasivo Corriente	Activo corr. - Inventarios	\$ 375,727.41	\$ 394,780.02	\$ 842,363.38	\$ 979,070.59	\$ 877,229.58	Considerando los activos corrientes más líquidos, la empresa ha mejorado su respuesta en los años proyectados, ya que por cada dólar de sus pasivos a corto plazo, la empresa puede responder con \$1.82
		Pasivo Corriente	\$ 432,582.24	\$ 388,000.45	\$ 368,345.77	\$ 365,972.00	\$ 388,070.13	
		Prueba Acida	0.87	1.02	2.29	2.68	2.26	
De Efectivo	Efectivo/Pasivo Corr.	Efectivo	\$ 127,503.82	\$ 141,326.82	\$ 248,926.25	\$ 350,637.27	\$ 525,449.88	Debido a los cambios realizados en las gestiones y políticas de la recuperación de efectivo, la empresa ha logrado proyectarse en una mejor posición en cuanto a responder a las obligaciones a corto plazo.
		Pasivo Corriente	\$ 432,582.24	\$ 388,000.45	\$ 359,140.62	\$ 365,972.00	\$ 388,070.13	
		Razón de Efectivo	0.29	0.36	0.69	0.96	1.35	
De Capital de Trabajo	Activos Corr. - Pasivos Corr.	Activos Corr. - Pasivos Corr.	\$ 679,164.27 \$ 432,582.24 \$ 246,582.03	\$ 763,907.15 \$ 388,000.45 \$ 375,906.70	\$ 842,363.38 \$ 368,345.77 \$ 474,017.61	\$ 979,070.59 \$ 365,972.00 \$ 613,098.59	\$ 1,189,912.87 \$ 388,070.13 \$ 801,842.74	Por ende, después de todas las gestiones proyectadas realizadas, el capital de trabajo de la sociedad SECURITY ha incrementado. Mostrando signos positivos de crecimiento muy favorables.

Tipo de análisis	Fórmula	Relación	2015	2016	2017	2018	2019	Análisis
2. DE DEUDA / USO ACTIVOS Rotación de Cobros	Vtas. Netas /Clas. por Cobrar	Ventas Netas	\$1565,223.13	\$1824,251.10	\$2126,145.48	\$2478,000.20	\$2888,083.17	Una buena gestión de cobros, se ve reflejada en las cifras de los índices en cuestión. Observando, que la conversión de las cuentas por cobrar en efectivo es de 11 veces al año, siendo esto es muy positivo.
		Cuentas por Cobrar	\$ 148,385.10	\$ 153,614.71	\$ 182,386.46	\$ 217,380.26	\$ 251,941.21	
		Rotación de Cobros	10.55	11.88	11.66	11.40	11.46	
Días de Recuperación de Cobros	365/Rotación de Cobros	365 días	365	365	365	365	365	Con la aplicación de mejores controles, políticas y estrictas normas a seguir, se ha logrado reducir la recuperación de las cuentas por cobrar comerciales, a tan solo 32 días.
		Rotación de Cobros	10.55	11.88	11.66	11.40	11.46	
		Días de Recup. de Cobros	34.60	30.74	31.31	32.02	31.84	
Rotación de Inventarios	Costo de los Bienes Vendidos/Inventarios	Costo de los Bienes Vendidos	\$ 885,916.29	\$1032,526.12	\$1203,398.34	\$1402,548.11	\$1634,655.07	Gradualmente, se consiguió rotar los inventarios prácticamente cada mes, siendo de mucho beneficio para la empresa.
		Inventarios	\$ 303,436.86	\$ 369,127.13	\$ 311,212.18	\$ 311,214.57	\$ 312,683.29	
		Rotación de Inventarios	2.92	2.80	3.87	4.51	5.23	
Días de inventario	365 / Rotación de inventarios	365 días	365	365	365	365	365	Los inventarios, se mueven a un ritmo de 70 días para poder convertirlos en efectivo o cuentas por cobrar
		Rotación de inventarios	3	3	4	5	5	
		Días de inventario	125.02	130.49	94.39	80.99	69.82	
Rotación de capital de trabajo	Ventas / Capital de trabajo	Ventas	\$1565,223.13	\$1824,251.10	\$2126,145.48	\$2478,000.20	\$2888,083.17	El capital de trabajo genera 5 veces al año ventas a la compañía.
		Capital de trabajo	\$ 246,582.03	\$ 375,901.70	\$ 476,706.31	\$ 618,475.99	\$ 809,908.84	
		Rotac. de cap. de trabajo	6.35	4.85	4.46	4.01	3.57	
Rotación de activos fijos	Ventas netas / Activos fijos	Ventas netas	\$1565,223.13	\$1824,251.10	\$2126,145.48	\$2478,000.20	\$2888,083.17	Por cada dólar invertido en los activos fijos de la sociedad, estos rotan o contribuyen a generar \$3.08 de cada dólar invertido en ellos.
		Activos fijos	\$ 7,460.47	\$ 0.47	\$ 976,303.33	\$ 956,703.33	\$ 937,103.33	
		Rotación de activos fijos	209.80	3881385.32	2.18	2.59	3.08	
Rotación de activos totales	Ventas netas / Activos totales	Ventas netas	\$1565,223.13	\$1824,251.10	\$2126,145.48	\$2478,000.20	\$2888,083.17	Los activos totales de la empresa, han rotado en los años proyectados aproximadamente 2 veces para convertirse en efectivo.
		Activos totales	\$ 688,824.74	\$ 765,997.58	\$1820,758.00	\$1937,864.45	\$2129,215.04	
		Rotac. de activos totales	2.27	2.38	1.17	1.28	1.36	

Tipo de análisis	Fórmula	Relación	2015	2016	2017	2018	2019	Análisis
3. DE APALANCAMIENTO Razón de deuda total	Pasivos totales / Act. totales	Pasivos totales	\$ 548,340.27	\$ 503,763.48	\$ 1415,726.90	\$ 1322,317.11	\$ 1244,926.20	La participación de los acreedores y proveedores sobre los activos de la sociedad, ha disminuido gradualmente hasta llegar a un 70% para el último año
		Activos totales	\$ 688,824.74	\$ 765,997.58	\$ 1820,758.00	\$ 1937,864.45	\$ 2129,215.04	
		Razón de deuda total	0.80	0.66	0.78	0.68	0.58	
Razón de deuda total a capital contable	Pasivos totales / Capital contable	Pasivos totales	\$ 548,340.27	\$ 503,763.48	\$ 1415,726.90	\$ 1322,317.11	\$ 1244,926.20	La deuda total es 2.57 veces superior al capital contable, datos que son muy alentadores en el desarrollo de las operaciones de la sociedad, ya que se están cumpliendo los objetivos de la planeación, que es disminuir la deuda en un porcentaje significativo.
		Capital contable	\$ 140,548.69	\$ 262,298.23	\$ 405,031.11	\$ 615,547.34	\$ 884,289.38	
		Razón de deuda total a capital	3.90	1.92	3.50	2.15	1.41	
Razón del interés devengado	Utilidad operativa / Intereses	Utilidad operativa	\$ 47,769.73	\$ 116,899.38	\$ 145,421.58	\$ 213,204.94	\$ 271,430.74	Los intereses fijos por el apalancamiento financiero, son cubiertos por la utilidad operativa en 4 veces, mejorando la calidad de respuesta para poder ser cancelados oportunamente.
		Interés	\$ 4,474.56	\$ 4,474.56	\$ 72,336.00	\$ 70,650.60	\$ 66,979.12	
		Razón del interés devengado	10.68	26.13	2.01	3.02	4.05	
Estructura de capital	Deuda a largo plazo / Capital contable	Deuda a largo plazo	\$ 115,758.03	\$ 115,758.03	\$ 1047,445.26	\$ 956,409.24	\$ 856,920.82	El capital de la empresa, esta estructurado en promedio por más del 97% con recursos externos.
		Capital contable	\$ 140,548.69	\$ 262,298.23	\$ 405,031.11	\$ 615,547.34	\$ 884,289.38	
		Estructura de capital	0.82	0.44	2.59	1.55	0.97	

Tipo de análisis	Fórmula	Relación	2015	2016	2017	2018	2019	Análisis
4. RENTABILIDAD Margen de utilidad	Utilidad neta / Ventas netas	Utilidad neta	\$ 47,769.73	\$ 116,899.38	\$ 142,738.88	\$ 210,516.24	\$ 268,742.04	De cada dólar en ventas, la empresa ha venido recuperando la inversión hasta un 9.31%, lo que es muy favorable, ya que los primeros años en estudio mostro pérdidas.
		Ventas netas	\$ 1565,223.13	\$ 1824,251.10	\$ 2126,145.48	\$ 2478,000.20	\$ 2888,083.17	
		Margen de utilidad	3.05%	6.41%	6.71%	8.50%	9.31%	
Rendimiento de activos	Utilidad neta / Activos totales	Utilidad neta	\$ 47,769.73	\$ 116,899.38	\$ 142,738.88	\$ 210,516.24	\$ 268,742.04	De cada dólar invertido en los activos totales, ha generado una utilidad de hasta el 12.62%. Mejorando el desempeño y rendimiento.
		Activos totales	\$ 688,824.74	\$ 765,997.02	\$ 1820,756.31	\$ 1937,864.45	\$ 2129,216.20	
		Rendimiento de activos	6.93%	15.26%	7.84%	10.86%	12.62%	
Rendimiento de capital contable	Utilidad neta / Capital contable	Utilidad neta	\$ 47,769.73	\$ 116,899.38	\$ 142,738.88	\$ 210,516.24	\$ 268,742.04	De cada dólar invertido por los accionistas, este ha generado un rendimiento promedio del 30.39% del capital con que cuenta la sociedad
		Capital contable	\$ 140,548.69	\$ 262,298.23	\$ 405,031.11	\$ 615,547.34	\$ 884,289.38	
		Rendimiento de capital contable	33.99%	44.57%	35.24%	34.20%	30.39%	