

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



"DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO".

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

AMAYA URQUIZA BESSY ROXANA

MORÁN MARIO REYNALDO

ORTIZ CORTEZ CRUZ GILMA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. MSc. Rufino Antonio Quezada
Sánchez.

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Lic. Roger Armando Arias.

Secretaria : Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del
Cid.

TRIBUNAL EXAMINADOR

Docente Director : Lic. Jorge Antonio Venavides Trejo.

Coordinador del

Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos.

Docente Observador : Lic. Pablo Alberto Vaquerano Granados.

Noviembre de 2007

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por darme Fuerza, sabiduría y paciencia en el recorrido de mi carrera y por ayudarme a culminarla para satisfacción de mis padres, hermanos y mi novio que siempre estuvieron conmigo en los momentos difíciles dándome apoyo para seguir adelante. A mis compañeros que juntos logramos el objetivo trazado.

Bessy Roxana Amaya Urquiza

A Dios, por darme la sabiduría y la inteligencia para lograr culminar la carrera. A mi esposa Patricia de Morán y mi hija Melissa, gracias por su amor, paciencia y apoyo brindado en todo momento de dificultades en el transcurso de mi carrera.

A mi madre y hermanos, gracias por haberme impulsado a seguir adelante.

A mis familiares y amigos, por brindarme sus consejos, comprensión y apoyo para seguir luchando por cumplir el objetivo.

A mis compañeras de tesis, por su amistad y apoyo en todo momento del proceso de investigación.

Mario Reynaldo Morán

A Dios, por darme la vida, la fuerza para sostenerme en los momentos más difíciles y el entendimiento para desarrollarme intelectual y profesionalmente. A mis padres, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional en mi formación a lo largo de la vida. De manera muy especial a mi esposo, por su amor, paciencia y comprensión en el desarrollo de mi carrera. A mi hijo por ser la fuente de inspiración en todas las actividades que emprendo.

A mis hermanos por todo su apoyo brindado.

A mis compañeros de tesis por su tolerancia.

Cruz Gilma Ortiz de Alarcón.

Lic. Jorge Venavides, gracias por su paciencia, y conocimientos aportados para finalizar satisfactoriamente este trabajo.

Al Sr. Edgar Navarrete por su valiosa colaboración al permitirnos desarrollar la investigación en su empresa.

Grupo de tesis.

Í N D I C E

INTRODUCCIÓN.	i.
RESUMEN.	iii.

Capitulo I: "Generalidades de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería y marco teórico del sistema presupuestario"

A.	Generalidades de la pequeña empresa	
	1. Antecedentes.	1
	2. Criterios para clasificar la pequeña empresa	2
	3. Características.	2
	4. Definición.	3
	5. Importancia.	4
	6. Definición de la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería.	4
	6.1 Generalidades.	4
	6.2 Concepto.	5
	6.3 Importancia.	6
	6.4 Marco legal.	7
	6.5 Marco Institucional.	10
B.	Generalidades del Caso Ilustrativo, Ferretería San Antonio.	13
	1. Antecedentes.	13
	2. Objetivos.	14
	3. Estructura organizativa.	14

4. Productos que comercializa.	15
5. Recursos.	15
C. Marco teórico del sistema presupuestal	16
1. Generalidades sobre Sistemas	16
1.1 concepto.	16
1.2 Importancia.	17
1.3 Clasificación.	18
1.4 Características.	20
1.5 Estructura.	21
1.6 Elementos del sistema.	22
2. Generalidades sobre presupuestos	24
2.1 Reseña histórica.	24
2.2 Concepto.	26
2.3 Importancia.	27
2.4 Ventajas.	28
2.5 Desventajas.	29
2.6 Principios.	30
2.7 Requisitos.	35
2.8 Clasificación.	36
2.9 Funciones.	40
2.10 Enfoque.	41
2.11 Manual del Presupuesto.	42
3. Generalidades sobre los sistemas presupuestarios.	43
3.1 Concepto.	43

3.2	Importancia.	44
3.3	Etapas para la elaboración de un Sistema Presupuestario.	45
3.4	Ventajas.	47
3.5	Desventajas.	48
3.6	Características.	48
3.7	Elementos.	49
4.	La coordinación y el sistema presupuestario.	49
5.	Proceso administrativo.	50
6.	Relación del proceso administrativo con el Sistema Presupuestario.	55
7.	Control Presupuestario	56

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A.	Situación Problemática.	58
B.	Formulación del problema.	59
C.	Importancia.	59
D.	Objetivos.	61
E.	Metodología de la investigación.	63
	1. Método de Investigación.	63
	2. Fuentes de Información.	64
	3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	65
	4. Tipo de Investigación.	66
	5. Determinación del universo.	66
	6. Determinación de la muestra.	67
	7. Tabulación y análisis de los datos.	68
F.	Descripción del diagnóstico de la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería en el Municipio de San Salvador.	70
	1. Descripción de las principales áreas de la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería.	70

2.	Análisis sobre la utilización de los presupuestos en la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería en el Municipio de San Salvador.	74
G.	Conclusiones.	76
H.	Recomendaciones.	79

CAPÍTULO III: "DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA LA FERRETERÍA SAN ANTONIO"

A.	Objetivos.	82
B.	Consideraciones generales del sistema presupuestario.	83
1.	Filosofía de la empresa.	84
1.1	Misión.	84
1.2	Visión.	84
1.3	Objetivos.	84
1.4	Políticas.	85
1.5	Estrategias.	88
1.6	Valores.	89
2.	Determinación de políticas en la elaboración de los presupuestos.	90
3.	Estructura organizativa propuesta.	91
4.	Flujograma de procedimientos.	92
5.	Supuestos básicos.	107
C.	Elaboración de los presupuestos.	108
1.	Presupuestos de operación.	108
a)	Presupuesto de ventas.	108
b)	Presupuesto de inventarios.	119
c)	Presupuesto de compras.	121
d)	Presupuesto de gastos de venta.	124
e)	Presupuesto de gastos de administración.	126

f) Presupuesto de abono a capital más intereses.	128
2. Presupuestos financieros.	
1. Presupuesto de cuentas por cobrar.	131
2. Presupuesto de cuentas por pagar.	136
3. Presupuesto de IVA.	142
4. Presupuesto de Impuesto Sobre la Renta	144
e) Presupuesto de efectivo.	146
f) Estado de Resultado proyectado.	148
g) Balance General Proyectado.	150
D. Aprobación del sistema presupuestario.	152
E. Ejecución del sistema presupuestario.	152
F. Control presupuestario.	153
G. Plan de capacitación.	155
H. Plan de implementación de la propuesta.	158
 Bibliografía.	 162

ANEXOS.

- Anexo No.1: Formularios.
- Anexo No.2: Encuesta.
- Anexo No.3: Tabulación de los datos
- Anexo No.4: Guía de Entrevista.
- Anexo No.5: Análisis de la entrevista.
- Anexo No.6: Estados Financieros del 2006 de la Ferretería San Antonio.
- Anexo No.7: Directorio de pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de productos de ferretería en el Municipio de San Salvador, encuestadas según muestra calculada.

LISTADO DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS :

Cuadro No.1	Proceso de venta al contado propuesto.
Cuadro No.2	Proceso de venta al crédito propuesto.
Cuadro No.3	Proceso de cobro propuesto.
Cuadro No.4	Proceso de compra propuesto.
Cuadro No.5	Prorrateso para ventas mensuales.
Cuadro No.6	Detalle de líneas y productos.
Cuadro No.7	Prorrateso mensual por líneas de productos.
Cuadro No.8	Presupuesto de ventas.
Cuadro No.9	Aplicación del método de mínimos cuadrados.
Cuadro No.10	Presupuesto de compras.
Cuadro No.11	Presupuesto de gastos de venta.
Cuadro No.12	Presupuesto de gastos de administración.
Cuadro No.13	Presupuesto de abono a capital más interés
Cuadro No.14	Políticas de comercialización.
Cuadro No.15	Presupuesto de cuentas por cobrar.
Cuadro No.16	Políticas de compra de producto terminado.
Cuadro No.17	Presupuesto de cuentas por pagar.
Cuadro No.18	Presupuesto de IVA a pagar mensual

Cuadro No.19	Presupuesto de impuesto sobre la renta.
Cuadro No.20	Presupuesto de efectivo.
Cuadro No.21	Control presupuestario.
Cuadro No.22	Presupuesto plan de capacitación.
Cuadro No.23	Costos estimados para la implementación del sistema presupuestario propuesto.
Cuadro No.24	Cronograma de actividades.

FIGURAS:

Figura 1	Estructura Organizativa.
Figura 2	Estructura de un sistema (enfoque tradicional).
Figura 3	Estructura de un sistema (enfoque de administración moderna)
Figura 4	Elementos del proceso administrativo.
Figura 5	Estructura organizativa propuesta.
Figura 6	Flujograma de ventas al contado.
Figura 7	Flujograma de ventas al crédito.
Figura 8	Flujograma de cobros.
Figura 9	Flujograma de compras.

INTRODUCCIÓN

En una época de cambios en la gerencia moderna, la toma de decisiones exige presión y rapidez, por lo tanto los presupuestos son de vital importancia como herramienta eficiente dentro del entorno empresarial.

Estas cifras estimadas son consideradas parte importante del ciclo administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar; por lo cual son esenciales para el manejo de los recursos financieros de toda entidad con el objeto de hacer un uso óptimo y lograr un equilibrio entre los ingresos y egresos, ya que por lo general los directivos y gerentes se enfrentan cada vez más a nuevos desafíos; por lo tanto, los presupuestos están basados en estrategias que contribuyen a proyectar las diversas operaciones.

En consecuencia el presente trabajo de investigación está referido al diseño de un sistema presupuestario para la pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería del municipio de San Salvador, que facilite la adecuada administración de las actividades, para el logro de los objetivos y metas estipuladas.

El contenido capitular está compuesto de la siguiente manera:

El capítulo uno contiene los elementos teóricos como parte fundamental en el diseño del sistema presupuestario,

El segundo vislumbra la metodología de la investigación aplicada para realizar la investigación de campo, en la cual se obtuvo información que permitió establecer las conclusiones y recomendaciones.

En el tercero se muestra el diseño del sistema presupuestario propuesto para el caso ilustrativo, Ferretería San Antonio.

Finalmente se incluyen los anexos como atestados de toda la investigación.

RESUMEN

En el Municipio de San Salvador, la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería no posee un Sistema Presupuestario que facilite la planeación y control de los recursos financieros, afectando el desarrollo normal del trabajo llevado a cabo.

A raíz de los problemática encontrada se formularon objetivos como: recopilar información bibliográfica que sustente la presente investigación, elaborar un diagnóstico de la situación actual del caso ilustrativo y la elaboración de la propuesta de un sistema presupuestario.

Se aplicó el método científico, ya que contribuyó de una forma objetiva a identificar e interpretar el fenómeno que se pretendía conocer, haciendo uso de los métodos análisis y síntesis, por lo que se describieron y analizaron cinco áreas, las cuales son: comercialización, compras, administración, financiera y presupuestos, además el tipo de investigación que se llevó a cabo es el correlacional.

Para la elaboración del diagnóstico se utilizó como fuente primaria las técnicas de la encuesta y la entrevista, ocupando como instrumentos para recolectar datos el

cuestionario y guía de entrevista, las cuales se estructuraron con preguntas abiertas y cerradas.

Como resultado del estudio se determinó que la mayoría de las pequeñas empresas consultadas no elaboran planes cuantitativos lo cual dificulta la planeación y control de los recursos financieros.

El caso ilustrativo tomado como modelo, Ferretería San Antonio, brindó información que sirvió de base para la elaboración del sistema presupuestario. Para el diseño de las diferentes proyecciones se consideró los datos contables del año 2006.

Se concluyó que la mayoría de instituciones no planifican las actividades, por lo que no hay involucramiento de todos los trabajadores, dificultando el logro de los objetivos. Asimismo los propietarios de las entidades estudiadas ven la necesidad de ampliar las operaciones, manifestando interés y disponibilidad de capacitarse, específicamente en la elaboración y ejecución de los planes cuantitativos, por lo que se recomienda realizar un plan de capacitación en presupuestos con el personal que conforman las dependencias involucradas, con el propósito que adquieran conocimientos en el área, para que puedan realizar proyecciones en forma eficiente.

A. Generalidades de la pequeña empresa.

1. Antecedentes

Los habitantes de El Salvador se caracterizaron porque se dedicaban mayormente a las actividades agrícolas, pero debido a factores políticos, económicos y sociales, se incrementó la migración a la zona urbana de la ciudad capital y con el afán de sobrevivir se dedicaron a diversas actividades económicas, tanto a nivel micro como pequeña empresa, específicamente a la compra y venta de artículos de consumo masivo.

Finalizado el conflicto armado, en 1992, el comercio se expandió, concentrándose la mayoría de estos negocios en los alrededores de los mercados municipales, dado que son espacios visitados por una clientela caracterizada por demandar productos a bajos precios.

En el Municipio de San Salvador el auge de la pequeña empresa ha evolucionado notablemente, ya que adquirieron establecimientos, incrementaron la contratación de personal y tuvieron acceso a créditos mercantiles; por otra parte el crecimiento habitacional ha permitido que un buen número de ellas se dediquen a la venta de productos de ferretería.

Este sector es importante porque es proveedor de materiales eléctricos y de construcción, además ofrece

ventas al mayoreo y al detalle con precios accesibles a la población en general.

2. Criterios para clasificar la Pequeña Empresa.

Para agruparla se utilizará el criterio cuantitativo referente al número de personal disponible, el cual fue proporcionado por diferentes Instituciones:

- ✚ Para la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), es aquella cuyo establecimiento dispone de 5 a 19 trabajadores.

- ✚ Mientras que para la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), es la que tiene entre 11-19 ocupados.

3. Características.

- "Utilizan en promedio catorce empleados permanentes".¹
- Tienen como principales clientes a los consumidores finales.
- Hacen uso del crédito mercantil con proveedores locales.

¹ Martínez, Julia E. y Beltrán, Elcira (2005). Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas, FUNDAMYPE, Pag. 13.

- Conforman una unidad económica con fines de obtener rentabilidad.
- La actividad principal es la compra venta de artículos de comercialización masiva.
- Las funciones de planeación, mercadeo y administración de personal por lo general están a cargo de una sola persona.

4. Definición.

Primeramente, el concepto general de empresa se expresa de la siguiente manera:

"Toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos, cualquiera que sea la persona, individual o jurídica, titular del respectivo capital"²

Por otra parte Chiavenato (2001), la define como: "unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos".³

En relación a los criterios y características mencionadas anteriormente, se considera que pequeña empresa es:

² Brand, Salvador Osvaldo (2001), Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas. El Salvador, Editorial Jurídica Salvadoreña, Pag. 78,

³ Chiavenato, Idalberto (2001), Administración de Recursos Humanos, México, Mc Graw Hill, 5ª. Edición. Pag. 87

Una entidad individual o social, que comprende de 5 a 19 empleados, las cuales tienen como objetivo principal la producción y/o compra y venta de artículos de comercialización masiva, con el propósito de satisfacer a los clientes y obtener ganancias sobre el capital invertido.

5. Importancia.

- Es fuente generadora de empleo.
- Forma parte esencial del sector empresarial de El Salvador.
- Favorece al desarrollo económico y social del país.
- Satisface la demanda de productos de consumo masivo de la población.
- Genera impuestos al Estado, mediante la actividad económica desarrollada.

6. Definición de pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería.

6.1 Generalidades.

Las ferreterías surgen con la finalidad de comprar bienes y luego efectuar la venta a clientes a nivel nacional; para proveer el mercado, contratan personal de mayoreo, ofrecen crédito mercantil, calidad del producto y servicio a domicilio.

Entre los rasgos comunes relevantes de estas entidades, están:

- Los principales proveedores son locales.
- Dedicadas a la comercialización de líneas de productos, como: construcción, fontanería y de electricidad.
- Cuentan con empleados que realizan la comercialización a nivel nacional.
- Las instituciones investigadas están ubicadas en el Municipio de San Salvador.

6.2 Concepto.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se define la Pequeña Empresa comercializadora de productos de ferretería, de la siguiente manera:

Institución dedicada a la compra y venta de artículos como materiales eléctricos, construcción, accesorios de fontanería y pintura; con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener rentabilidad sobre las actividades realizadas, además de ser fuente generadora de empleo, ocupando un rango de 5 a 19 trabajadores.

Según listado y criterio proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), en el Municipio de San Salvador, área geográfica del estudio, existen un total de 205 empresas dedicadas a la comercialización de productos de ferretería que reúnen los requisitos mencionados anteriormente.

Se tomará como caso ilustrativo la Ferretería San Antonio, que servirá de modelo para los demás negocios clasificados con criterios similares, la cual fue fundada en el año de 1992, se encuentra ubicada en la 8° Calle Poniente No. 132 B.

6.3 Importancia.

- Es fuente generadora de empleo
- Ofrece productos de calidad.
- Favorece al desarrollo económico y social del país.
- Satisface la demanda de materiales eléctricos, construcción, y fontanería.
- Genera ingresos al Estado a través de impuestos.

6.4 Marco legal.

Entre algunas normativas que regulan la actividad comercial de la pequeña empresa, se mencionan las siguientes leyes:

Ø Del Sistema de Ahorro Para Pensiones.

Reglamentación aplicable a todos los empleados del sector privado, público y municipales y tiene por objeto regular la administración de los fondos de los afiliados en concepto de invalidez, vejez y muerte, estableciendo derechos y obligaciones patronales.

(D.L. N° 62 del 13 de julio, publicado en el D.O. No.181, Tomo No.340 de fecha 30 de septiembre de 1998.)

Ø De Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Esta ordenanza fue creada con el propósito de implementar un impuesto por la comercialización de bienes y la prestación de servicios, por lo que la pequeña empresa está sujeta a esta ley, debido que se dedica a la compra venta de productos de utilización masiva.

(D.L. No. 296 del 24 de julio de 1992, publicado en el D.O. 143, Tomo 316, del 31 de julio de 1992).

Ø **De Impuesto Sobre la Renta.**

Consiste en captar gravamen sobre los ingresos obtenidos al final de un período determinado y es aplicable para aquellas personas naturales o jurídicas, dedicadas a cualquier actividad económica.

(D.L. No. 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el D.O. 242, Tomo 313, de fecha 21 de diciembre de 1991).

Ø **De Registro de Comercio**

Estatuto establecido para que las empresas y establecimientos registren las respectivas matrículas, tales como: marcas, balances generales, nombres del establecimiento y otros, asegurando así el intercambio mercantil.

(D.L. No. 271, del 15 de febrero de 1973, publicado en el D.O. N° 44, Tomo 238, del 5 de marzo de 1973).

Ø **Del Seguro Social**

Proporciona una normativa que cubre básicamente los riesgos que afectan a los trabajadores como: enfermedad, accidente común y de trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez y muerte; en consecuencia

toda entidad, no importando el tamaño, está obligada afiliar a todo el recurso humano.

(D.L. N° 1263, del 3 de diciembre de 1953, publicado en el D.O. N° 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953).

Ø De Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

El Art.3, determina que quedan sujetos a esta Ley, las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, al ofertar o contratar obras, bienes y servicios requeridos por la las instituciones de la administración pública.(D.L. N° 868, del 5 de abril del 2000, publicado en el D.O. N° 88, Tomo 347, del 15 de mayo del 2000).

Ø Código de Comercio.

Normativa que tiene como finalidad regular todos los actos de comercio y las cosas mercantiles, cubriendo en forma implícita las actividades de la pequeña empresa.

(D.L. N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el D.O. N° 140, Tomo N° 228, del 31 de julio del mismo año)

Ø **Código de Trabajo.**

Regula las relaciones labores de los patronos con los empleados; es decir, que se establecen las obligaciones y derechos de ambos dentro del quehacer laboral.

(D.L. N° 15, del 23 de junio de 1972, publicado en el D.O. N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972).

Todas las legislaciones citadas anteriormente, permiten a las entidades en estudio actuar dentro del aspecto legal competente.

6.5 Marco Institucional.

Ø **Administración de Fondos de Pensiones.**

AFP'S: CONFIA Y CRECER.

La pequeña empresa se relaciona con estos organismos, ya que es obligación de toda entidad, afiliar a todos los trabajadores, para la cotización respectiva.

Ø **Ministerio de Hacienda.**

Es el encargado de cobrar las obligaciones tributarias, tales como: Impuesto al Valor Agregado, Pago a cuenta, Impuesto Sobre la Renta, Retención y Percepción, por lo

tanto las diversas empresas del Municipio de San Salvador están reguladas por este Organismo.

Ø **Ministerio de Trabajo y previsión Social.**

Es el encargado de garantizar la armonía laboral entre patronos y trabajadores. Vela por que se cumplan los derechos y obligaciones de los subalternos.

Ø **Centro Nacional de Registro.**

Institución descentralizada del Ministerio de Economía, que tiene como obligaciones el Registro de la Propiedad Raíz e hipotecas y el Registro de Comercio; actividades consideradas de interés para los diversos establecimientos.

Ø **Instituto Salvadoreño del Seguro Social.**

Entidad que tiene como función la seguridad social, cubriendo los riesgos a los que están expuestos los empleados de los diversos establecimientos tanto públicos como privados.

Ø **Dirección General de Estadísticas y Censos.**

Dependencia del Ministerio de Economía que tiene como finalidad llevar el registro de información general de los diferentes sectores de la economía.

Ø **Alcaldía Municipal de San Salvador.**

Es la responsable de captar los impuestos que provienen de las operaciones de los diferentes negocios ubicados en su área geográfica.

B. Generalidades del Caso Ilustrativo, Ferretería San Antonio.

1. Antecedentes.

En el año de 1992, surge la Ferretería San Antonio, empresa representada legalmente por el Sr. Edgar Mauricio Navarrete, quien vió la oportunidad de desarrollo comercial en este sector económico del Municipio de San Salvador e inicio operaciones con dos empleados, ofreciendo a los clientes materiales eléctricos de alta y baja tensión.

En el año 2003 abrió una nueva sucursal denominada DIELSA (Distribuidora Electricista San Antonio), ubicada en la 8ª. Calle Oriente y Avenida Monseñor Oscar Arnulfo Romero Sur, Edificio Ex Cine Apolo #1, por lo que surge la necesidad de contratar nuevos empleados para responder a las demandas y exigencias del mercado.

A partir de 2004, la institución comienza a participar en las licitaciones municipales y del gobierno central.

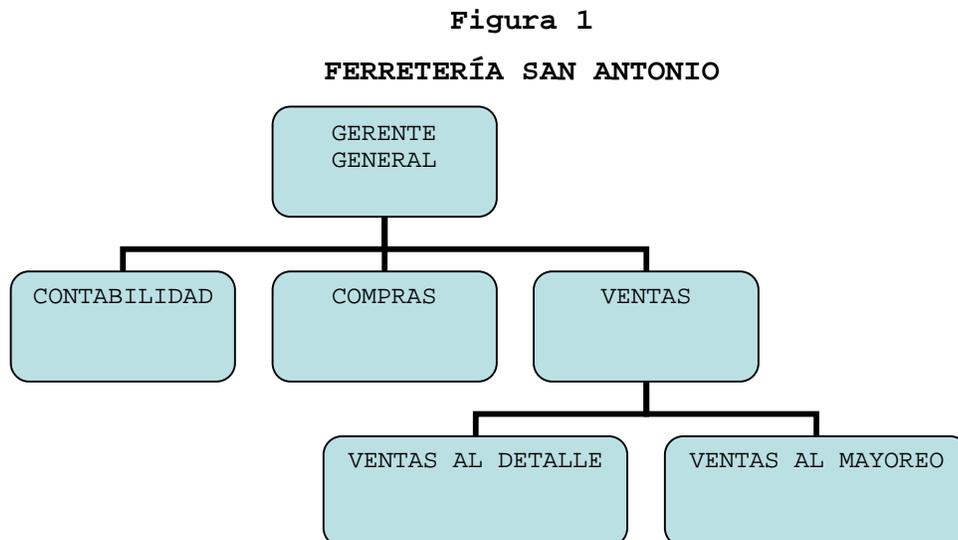
Actualmente importa accesorios de alta tensión desde Brasil y cuenta con un total de 11 empleados, tanto a nivel administrativo como operativo.

2. Objetivos.

- Satisfacer a los clientes en la demanda de materiales eléctricos.
- Ampliar la cobertura de los clientes.
- Ofrecer artículos de primera calidad.
- Proporcionar productos a precios accesibles.
- Brindar servicio oportuno a los consumidores.
- Participar en licitaciones gubernamentales.
- Incrementar los niveles de ventas.

3. Estructura organizativa.

El siguiente organigrama muestra la distribución jerárquica que posee actualmente:



Elaborado y autorizado por:
Sr. Edgar Mauricio Navarrete Zepeda.
Fecha: marzo 2003.

4. Productos que comercializa.

- Conductores eléctricos.
- Cajas térmicas.
- Poliductos.
- Dados térmicos.
- Cajas octagonales y rectangulares.
- Focos ahorradores de energía.

5. Recursos.

- **Humanos.**

La Ferretería San Antonio, cuenta con 11 trabajadores en su mayoría con educación básica y media, los cuales son capacitados con el propósito de generar un valor agregado al cliente, fortalecer el capital humano de la organización y a la vez generar oportunidades de desarrollo.

- **Físicos.**

En el establecimiento cuenta con una bodega que le permite mayor capacidad de almacenamiento, contribuyendo a la distribución oportuna de los productos, asimismo posee una flota de vehículos repartidores y mobiliario que facilita la adecuada ubicación de las existencias de inventario, además de los recursos monetarios disponibles en caja y bancos.

- **Tecnológicos.**

Dispone de dos equipos informáticos que facilitan el control de inventario, compras, y facturación. Además tiene una planta telefónica que le permite el contacto de una manera más rápida con los clientes.

C. Marco teórico del sistema presupuestal

1. Generalidades sobre sistemas.

1.1 concepto.

Existen diferentes definiciones, según diversos autores:

"Es una serie de elementos que forman una actividad o un plan de procesamiento que busca una meta común, mediante la manipulación de datos, energía o materia, en un período determinado para proporcionar información".⁴

"Es un conjunto de información extensa y coordinada de subsistemas racionalmente integrados que transforman los datos en información".⁵

Por lo anterior, se concluye que el sistema es un todo y existe interrelación de las partes que lo constituyen,

⁴ Murdick, Roberto G. y Otros. (1992). Sistemas de Información basados en computadoras para la Administración Moderna, México, 9ª. Edición, Editorial Diana. Pag. 27.

⁵ www.monografias.com

buscando un objetivo o meta en común, mediante la eficiente utilización de los elementos con los que cuenta.

1.2 Importancia.

Los sistemas son trascendentales debido que permiten estudiar los problemas que se dan en el desarrollo de una actividad, ya que todos los integrantes están interrelacionados entre sí y son interdependientes formando un conjunto organizado.

Son un medio de acción y resultado que impide perder de vista los objetivos primordiales.

Lo anterior radica que los componentes que lo forman interactúan entre si, permitiendo el correcto desempeño de cada uno de ellos, logrando un adecuado funcionamiento a fin de obtener las metas propuestas a nivel general.

1.3 Clasificación.⁶

Ü **Por su origen:**

Naturales.

Son aquellos en los cuales el proceso natural ocurre sin la intervención del hombre.

Artificiales.

La característica fundamental consiste en que el ser humano contribuye en la modificación de cada proceso a nivel interno.

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

Probabilísticos.

Se dan cuando no es posible predecir de forma detallada, la tendencia futura.

Determinísticos.

Son aquellos en donde es viable pronosticar con precisión el comportamiento que tendrá en el futuro.

⁶ Chiavenato, Idalberto (1998), Introducción a la Teoría General de la Administración, Colombia, Mc Graw Hill, 3ª. Edición. Pag.23

Ü Por la constitución de los componentes.

Concretos.

Las partes integrantes son tangibles y están constituidas por objetos reales.

Abstractos.

Se encuentran formados por elementos intangibles y que existen en el pensamiento de las personas.

Ü Por su naturaleza.

Cerrados.

Operan con poco intercambio de información y no son influenciados por el entorno que los rodea.

Abiertos.

Presentan intercambio de información y son influenciados por el medio ambiente.

1.4 Características.⁷

Entre las principales, se encuentran:

Ü **Homeóstasis.**

Consiste en el equilibrio dinámico que existe entre los diferentes dispositivos del sistema, los cuales pretenden alcanzar un equilibrio interno frente a las diversas variaciones que presenta el ambiente externo.

Ü **Adaptabilidad.**

Hace referencia a las diferenciaciones estructurales que se dan en el entorno, y existe un efecto en las relaciones de sus componentes, también influyen en el equilibrio central del mismo, pero a la vez tiene la capacidad de ajustarse a dicho cambio.

Ü **Sinergia.**

Es una cualidad, por medio de la cual el conjunto en su totalidad, produce un mayor efecto que la sumatoria de cada una de las partes.

⁷ Chiavenato, Idalberto. OP.Cit. Pág. 143

Ü **Entropía.**

Es la acción en la que el todo tiende a debilitarse, desintegrarse y finalmente pierde energía debido a la falta de información y de comunicación entre las unidades.

1.5 Estructura.

Todo sistema está formado básicamente por dos componentes:

§ **Elementos:**

Son las partes que lo conforman, las cuales proceden de una manera coordinada, dependiendo del tipo de actividades que se estén operando.

§ **Relaciones**

Se dan por medio del cumplimiento de ciertos principios, determinando la función de cada sección y la interrelación con el ambiente en el que están inmersos.

1.6 Elementos del sistema.⁸

Ø Entradas.

Son los insumos que ingresan para ser transformados en producto final o que sirven para desarrollar un proceso de transformación, tales como: recursos económicos, materiales, humanos e información.

Ø Proceso de transformación.

Es el que convierte los materiales en productos, cumpliendo el propósito para el cual ha sido diseñado, a través de factores como: tecnología, procedimientos, funciones, normas, métodos, programas y actividades.

Ø Salidas: productos y bienes de servicio.

Son los resultados que se obtienen al procesar las entradas, los cuales pueden ser transmitidos a usuarios específicos o forman parte de otro conjunto de información.

⁸ Stoner, James. Y Otros (1996). Administración, México, Editorial Pearson, 6ª. Edición, Pag.52.

Ø **Retroalimentación.**

Proceso mediante el cual se comparan los resultados deseados con lo programado, y la finalidad es determinar los ajustes internos requeridos para el mejoramiento de las deficiencias, ejerciendo la función de control.

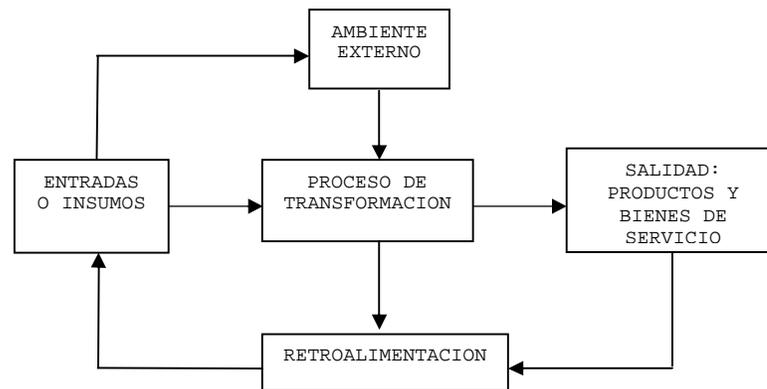
Ø **Ambiente externo.**

Son los factores del medio exterior que proporcionan información relevante durante el proceso.

A continuación se muestra el esquema de los elementos de un sistema.

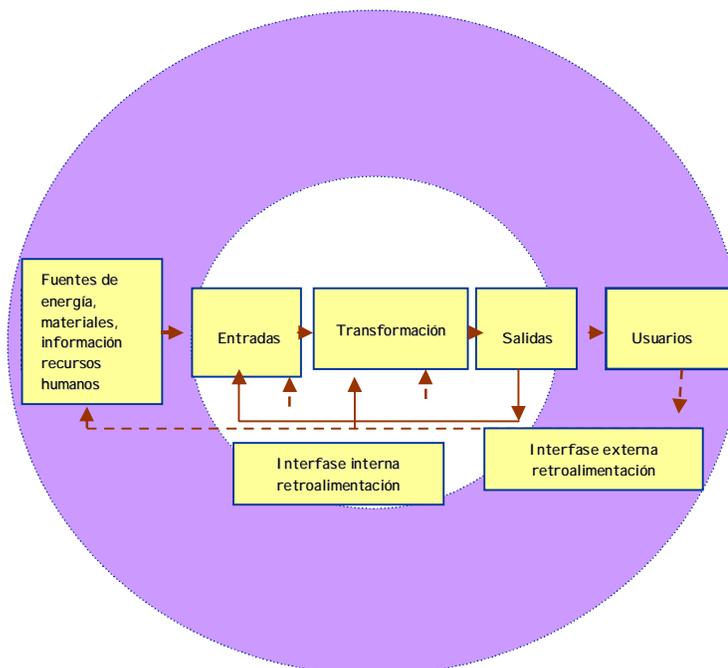
Figura No.2

**ESTRUCTURA DE UN SISTEMA
(Enfoque tradicional)**



Fuente: Stoner, James. Y Otros (1996). Administración, México, Editorial Pearson, 6ª. Edición, Pag.52.

Figura No.3
ESTRUCTURA DE UN SISTEMA
(Enfoque de Administración Moderna)



Fuente: Vaquerano, Pedro. Material utilizado en la Asignatura de Sistemas Organizacionales, Ciclo II-2006.

2. Generalidades sobre presupuestos.

2.1 Reseña histórica del presupuesto.⁹

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvieron

⁹ Burbano, Jorge E. (2005). Enfoque de Gestión, Planificación y Control de Recursos México, 3ª. Edición, MC Graw Hill. Pag.7

origen a finales del siglo XVIII cuando eran presentados al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y daban las pautas sobre la posible ejecución y control. En 1820 Francia adopta el sistema en el trabajo gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 con base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades estatales.

Entre 1912 y 1925 y en especial después de la primera guerra mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en relación al control de gastos. En este período las industrias crecen con rapidez, dándose el empleo de métodos de planeación adecuados. En la empresa privada se habla intensamente del control presupuestario y en el sector público la Ley del Presupuesto Nacional entra en vigencia.

La técnica siguió evolucionando junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. En el año de 1928 la adoptó el sistema estándar luego de acordado el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad particularmente al sistema "Presupuesto flexible". Esta innovación genera un período de análisis y entendimiento profundo de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar y fomenta el tecnicismo, el trabajo de grupo y la toma de decisiones con base en el estudio y la evaluación amplia de las inversiones.

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

En 1948 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programa y presupuestos.

En 1965, el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control, el sistema conocido como "Planeación por programas y presupuestos".

El papel desempeñado por estos planes cuantitativos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos, quienes señalan en especial los relacionados con el manejo del efectivo.

2.2 Concepto.

"Es un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación los resultados considerados básicos. También es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo"¹⁰

¹⁰ Burbano, Jorge E. (2001) Enfoque Moderno de Planificación y Control de Recursos. México. Mc Graw Hill, 2ª. Edición, Pag. 7

Asimismo, otro autor lo define como: "la operación que consiste en estimar, cifrar y reunir por funciones y elementos de funciones los productos y los gastos que han sido previstos y autorizados por el programa o plan de acción para un período determinado."¹¹

En resumen, presupuesto es el método sistemático, que proyecta el desempeño de las actividades, con el propósito de distribuir de manera eficiente los recursos económicos, se expresan en términos cuantitativos, ya que representan ingresos y egresos de efectivo para obtener mejores resultados en un periodo determinado.

2.3 Importancia.

Las organizaciones forman parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por lo tanto deben planear las actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, solamente de esta manera evitarán asumir mayores riesgos.

Estas cifras proyectadas surgen como herramientas modernas de planeación y control al reflejar el comportamiento de las operaciones de una entidad y en virtud de las relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

¹¹ [Html.rincondelvago.com](http://html.rincondelvago.com)

Además facilitan la coordinación, en la medida en que unifican esfuerzos de los diferentes departamentos para alcanzar lo previsto.

2.4 Ventajas.

- "Permiten que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
- Propician una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la empresa.
- Incrementan la participación de los diferentes niveles organizativos.
- Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilitan la utilización óptima de los diferentes insumos y la coparticipación e integración de las diferentes áreas.
- Proporcionan el mecanismo para aplicar el control administrativo.
- Son un reto para aplicar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la entidad.
- Ayudan a lograr mejor eficiencia en las operaciones".¹²

¹² www.gestipolis.com/recursos3/docs/fin/tripres.htm

2.5 Desventajas.

- Están basados en estimaciones.
- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- La ejecución no es automática, es necesario la participación del elemento humano.
- Es una herramienta de planeación, por lo tanto no debe tomar el lugar de la administración, ya que sirve a la gerencia para que cumpla lo proyectado.

2.6 Principios.

Previsión:

1. De predictibilidad.

Es posible predecir algo que ha de suceder o que queremos que suceda.

2. De determinación cuantitativa.

Cada uno de los planes de la empresa están diseñados en unidades monetarias en el período respectivo.

3. De objetivo

Señalan un resultado a alcanzar.

Planeación:

1. De precisión

Son planes de acción que deben expresarse de manera exacta, evitando vaguedades que impidan la correcta ejecución.

2. De costeabilidad

Los beneficios de instalación e implementación deben superar los costos de elaboración.

3. De flexibilidad

Todo plan cuantitativo dejará margen para los cambios que surjan, en razón de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

4. De Unidad

Cada función contará con un presupuesto y la sumatoria de todos reflejará el objetivo general de la empresa.

5. De confianza

El decidido apoyo por parte de los directivos de la institución es importantísimo para la buena marcha y consecución de las cifras estipuladas.

6. De participación

Es esencial que en la planeación y el control intervengan todos los empleados involucrados para aprovechar el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en el área de operación.

7. De oportunidad

Los planes deben finalizarse antes de iniciar el periodo presupuestal, para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.

8. De contabilidad por áreas de responsabilidad:

Además de cumplir los postulados de la contabilidad general, debe servir para los fines de control presupuestal.

Organización.:

1. De orden

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

2. De comunicación

Todos los involucrados deben conocer los resultados cuantitativos estimados.

Dirección:**1. De autoridad**

No se concibe la autoridad sin responsabilidad, por lo tanto la delegación de autoridad no será jamás tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe por las actividades bajo su jurisdicción.

2. De coordinación

Todos deben trabajar en forma conjunta por las cifras proyectadas.

De control:**1. De reconocimiento**

Debe reconocerse o dar crédito al individuo por sus éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por las faltas y omisiones durante la elaboración y ejecución de los presupuestos.

2. De excepciones

Recomienda que los ejecutivos dediquen el tiempo a los problemas trascendentales, sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo con los planes.

3. De normas

Constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones, en consecuencia deben ser claras y precisas para que contribuyan en forma apreciable a las utilidades y producir beneficios adicionales.

4. De conciencia de costos

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

2.7 Requisitos.

- Conocimiento de la empresa: producto, competencia, marco legal, etc.
- Exposición de políticas: definición de los lineamientos formulados para alcanzar los objetivos generales y departamentales.
- Coordinación para la ejecución de las acciones establecidas.
- Fijación del período presupuestal: mensual, trimestral o anual.
- Dirección y vigilancia: Deben monitorearse durante la implementación para detectar errores y emitir medidas correctivas.
- Apoyo directivo: La gerencia debe respaldar y autorizar las cifras presentadas por los encargados de elaborar los planes cuantitativos.

2.8 Clasificación.

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

2.8.1 Según la flexibilidad.

Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado, no permiten los ajustes requeridos por las variaciones detectadas.

De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utiliza el sector público.

Flexibles o variables.

Son formulados para diferentes niveles de actividad y adaptados a las circunstancias cambiantes del medio. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones, ya sean industriales o comerciales.

2.8.2 Según el período que cubren.

A corto plazo

Comprenden el ciclo de operaciones de un año.

A largo plazo.

Comprende los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En caso del gobierno, el horizonte coincide con el periodo presidencial establecido por las normas constitucionales de cada país.

Las grandes empresas adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

2.8.3 Según el campo de aplicabilidad en la empresa.

De operación.

Incluye la presupuestación de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elaboran y cuyo contenido refleja el estado de resultados proyectado. Entre los más importantes están los siguientes:

- **Ventas:** Son estimados que tienen como prioridad establecer el nivel de comercialización en unidades físicas y monetarias, para determinado límite de tiempo.

- **Producción:** Está estrechamente relacionado con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado y refleja la cantidad a elaborar en un lapso determinado.
- **Compras:** prevé las adquisiciones de suministro y mercancías que se harán durante un período específico. Generalmente está detallado en unidades y costos.
- **Materiales:** Presenta la cantidad estándar de materia prima para cada tipo de artículo así como el monto de consumo presupuestado por cada línea durante el ciclo de producción.
- **Mano de Obra:** Es la inversión requerida para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de fabricación.
- **Gastos operacionales:** Son estimados que de manera directa o indirecta se cargan al costo del período y no al producto ante cualquier cambio en el volumen de actividad. Entre los principales están los ocasionados por las ventas y los relacionados con la administración del negocio.

Financieros

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance.

De efectivo

Detalla las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización; consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, redención de inversiones temporales o dividendos) o con la salida de dinero ocasionada por la congelación de deudas, amortización de créditos mercantiles o bancarios, pago de nómina e impuestos.

De inversiones o de capital.

Presenta la proyección en la adquisición de terrenos, construcción o ampliación de edificios, compra de maquinaria y de equipos, evalúa las alternativas, el monto de los fondos requeridos y la disponibilidad en el tiempo.

Balance General Pro forma.

Refleja la situación financiera proyectada de una empresa, detallando el Activo, Pasivo y Capital estimado para una fecha específica.

Estado de Resultados Pro forma

Muestra la situación económica o rentabilidad esperada en un período futuro.

2.8.4 Según el sector en que se utilizan.

Del sector público.

Cuantifican los recursos que requiere la operación normal y el servicio de la deuda de los organismos y las entidades estatales.

Del sector privado

Los utilizan las instituciones particulares como base de la planificación de las actividades empresariales.

2.9 Funciones.

Éstas dependen en gran parte de lo que pretende la alta jerarquía. Las necesidades y expectativas de los gerentes, están fuertemente influenciadas por una serie de factores relacionados con los antecedentes y el sistema empresarial, por lo tanto la administración espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y eficaz.
- La capacidad para orientar el buen desempeño.
- La base para la asignación de recursos.
- Instrumentos para controlar las diversas operaciones.
- Prevenir las desviaciones respecto a las proyecciones.

- Anticiparse a las oportunidades o los riesgos venideros.
- Un uso eficiente que permite utilizar los datos históricos como guía de planificación.
- Una acertada comunicación que facilite el consenso y respaldo al presupuesto anual.

2.10 Enfoque.¹³

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

- **Mecánico.**

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

- **Técnico.**

Es la secuencia de un conjunto de procedimientos, los cuales son utilizados en las diversas actividades

¹³ Burbano, Jorge E. OP. Cit. Pag. 50

provenientes de la experiencia o estudios sobre el desarrollo de las cifras estimadas.

- **Conceptual.**

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

2.11 Manual de Presupuesto.

La preparación de una guía para elaborar los planes cuantitativos es una actividad de cooperación en la que intervienen gran número de personas.

Para coordinar los esfuerzos individuales es importante dejar por escrito, los procedimientos y políticas utilizadas.

Un manual de presupuesto debe contener los siguientes requisitos:

- Objetivos del plan presupuestario.
- Organización que facilitará el funcionamiento.
- Deberes y responsabilidades del comité de y director del presupuesto, y de los jefes de Departamento.
- Duración del período.
- Procedimiento para la revisión y aprobación.
- Fechas en las que deberán estar listas las cédulas y los informes.

Estructura.

- Introducción.
- Organización.
- Políticas.
- Procedimientos para formular cada presupuesto en particular.
- Formulario.
- Instructivos.
- Anexos.

3. Generalidades sobre los sistemas presupuestarios.**3.1 Concepto.**

"Es la estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener en un período determinado dentro de una empresa".¹⁴

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

¹⁴ Burbano Ruiz, Jorge. Op. Cit. Pag. 9

3.2 Importancia.

Fundamentalmente presta ayuda a la alta gerencia, ya que muestra la situación de las actividades futuras, por lo cual sirve como herramienta para la toma de decisiones ante las diferentes alternativas que puedan presentarse a lo largo del periodo establecido y para las funciones de planificación y control.

A través del uso de este sistema, es posible proyectar un conjunto heterogéneo de acciones a un nivel confiable, debido que la determinación de resultados es efectuado en forma cuantitativa, estableciendo estrategias para la consecución de los fines de la institución.

Las comparaciones entre los datos reales y estimados, facilita el adecuado control de los recursos, contribuye a identificar las causas de las variaciones, para corregir errores en el desempeño y hacer los reajustes necesarios.

3.3 Etapas para la elaboración de un sistema presupuestario.¹⁵

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

- **Preiniciación:**

En esta fase se realiza un diagnóstico de los resultados históricos, analizando las tendencias de los principales indicadores empleados para determinar la situación actual de la empresa (ventas, márgenes de utilidad, contabilidad y participación en el mercado). Es necesario la realización de una evaluación de factores ambientales que no son controlados por la administración.

Asimismo, se deben establecer los objetivos generales y específicos a alcanzar.

- **Elaboración:**

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

¹⁵ Burbano, Jorge E. Op. Cit. Pag. 44.

remite al director de presupuestos, se apoya en los objetivos y políticas fijadas y determina con mayor precisión el desarrollo de las actividades en función del tiempo, basándose en las diferentes tareas a realizar en el período sujeto a presupuestación.

- **Formulación:**

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

Este paso es realizado considerando las estimaciones de ingresos para el periodo en cuestión, fijando los montos de gastos para cada unidad organizativa y luego dichas proyecciones son enviadas para que sean revisadas, efectuando las peticiones necesarias para la elaboración del informe y justificación de las operaciones. Esta fase termina al momento de publicarse el presupuesto.

- **Discusión y aprobación:**

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

- **Ejecución y control:**

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

Para ello, es indispensable contar con una organización y dirección adecuada. En síntesis, se realizan todas las actividades que se han previsto y que el organismo encargado de ello ha sancionado favorablemente; tareas que se realizarán mediante el empleo de los recursos disponibles en cada departamento.

- **Evaluación:**

Transcurrido cierto período es realizada una comparación y análisis entre lo presupuestado y lo realmente realizado. La evaluación consiste, entonces, en determinar, en primer lugar, el grado de cumplimiento del presupuesto y en segundo lugar, analizar y buscar las causas de las variaciones, si estas se produjeron.

3.4 Ventajas.

- Ü Permite definir en forma ordenada las metas y objetivos a lograr, conocimiento de mercados y productos, así como métodos de elaboración y de todas las proyecciones de la empresa.
- Ü Da a conocer con anticipación lo que se va a necesitar, así como los costos requeridos para la actividad a realizar.
- Ü Es un instrumento de supervisión, ya que facilita el seguimiento de las operaciones de la empresa, evitando la mala utilización de los recursos.
- Ü Permite hacer comparación entre lo real y las cifras estimadas para efectuar los ajustes necesarios.

Ü Facilita la unificación de los esfuerzos del personal que interviene en la elaboración de esta herramienta administrativa.

3.5 Desventajas.

Ü La implementación y funcionamiento es costosa.

Ü La aprobación final está a cargo de la dirección de la empresa.

Ü En ningún momento puede sustituir el presupuesto a la administración.

3.6 Características.

Ü Existe interacción continua entre los diferentes planes, debido que la elaboración de uno de ellos sirve de base para el diseño de otro.

Ü Al modificar una de las partes sufre alteraciones todo el sistema. Por ejemplo, si el volumen de ventas cambia es necesario modificar la producción, materia prima y los recursos financieros.

Ü Busca el equilibrio a través de la información que cada una de las áreas aporta para la obtención de los resultados, no es posible alterar el plan de comercialización y costos sin que cambie la rentabilidad final.

Ü Debe recibir retroalimentación de todas las áreas relacionadas. Es preciso conocer la tendencia del mercado para ajustar el presupuesto de producción, de inventario de productos terminados, etc.

3.7 Elementos.

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

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

4. La coordinación y el sistema presupuestario.

Coordinación es "el desarrollo, mantenimiento y consecución armoniosa de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran la organización."¹⁶

La coordinación implica la eficiente asignación de recursos, el establecimiento de políticas, estrategias y tiempo que aunque diferentes, deben procurar una armonía y buscar el bien común, no olvidando la relación que existe entre los departamentos.

¹⁶ Del Río Gonzáles, Cristóbal (2003).El Presupuesto, México, Thomson Editores, 9º Edición, pag. I-9

Un sistema presupuestario es un programa basado en la unificación del trabajo de cada uno de los departamentos debido que, aunque desempeñando tareas diferentes basadas en proyecciones diversas, la sumatoria da el plan general de la empresa; por lo tanto, todas las acciones son efectuadas en forma conjunta para obtener el objetivo común establecido.

5. Proceso administrativo.

"Es una serie de actividades independientes utilizadas por la entidad para el desarrollo de las funciones de administrar, gestionar, manejar, y aplicar esfuerzos".¹⁷

Es la forma sistemática de realizar las cosas; es decir; el conjunto de funciones interrelacionadas que comprende etapas, tales como: planear, organizar, dirigir y controlar. Es de carácter universal porque se aplica en todos los niveles de la empresa y puede ser aplicado en cualquier tipo de institución.

¹⁷ Gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/evoprocadminaleja.htm

Figura 4
ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Vaquerano, Pedro. Material utilizado en la asignatura de Sistemas Organizacionales, Ciclo II-2006.

Planeación:

"Incluye la selección de objetivos y de las estrategias, políticas, programas y procedimientos, ya sea para toda la empresa o para cualquier parte organizada de ella. La planeación es por supuesto, una toma de decisiones, pues incluye la elección de una entre varias alternativas"¹⁸

¹⁸ Koontz Harold y Weihrich, Heinz (2001). Administración, Una Perspectiva Global, México, Mc Graw Hill, 11ª. Edición, Pag.124

Para Stoner (1996), la planeación se define como "el proceso para establecer metas y cursos de acción adecuados para alcanzarlas".¹⁹

Es decir, hay que anticiparse a lo que va a suceder, en el corto, mediano y largo plazo, estableciendo actividades para lograr los objetivos proyectados, identificando los puntos en los que debe hacerse mayor énfasis, tomando en cuenta la situación actual del negocio.

Entre los diferentes tipos de planes están:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Políticas.
- Estrategias.
- Procedimientos.
- programas
- Presupuestos.

Organización.

"Es el establecimiento de una estructura de funciones, a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas, incluye además, el agrupamiento de dichas tareas, la delegación de autoridad para

¹⁹ Stoner, James. Y Otros. OP. Cit. Pag. 178.

llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y autoridad dentro de la estructura de la empresa".²⁰

Significa efectuar la distribución del trabajo a realizar, de tal manera que todos los miembros de la entidad se involucren buscando la eficiencia en la labor realizada; debe haber flexibilidad para encaminarse hacia el logro de las proyecciones grupales.

Dirección.

"Es la capacidad de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración".²¹

En esta etapa los individuos son incentivados para que contribuyan al cumplimiento de los fines y propósitos, ya que se giran órdenes e instrucciones a los empleados, para que sean cumplidas mediante una adecuada comunicación, de tal manera que haya motivación, fomentando la eficiencia en las diversas gestiones.

²⁰ Stoner, James. Y Otros. OP. Cit. Pag. 244

²¹ Koontz, Harold y y Weihrich, Heinz. Op. Cit. Pag. 496.

Control.

“Es la evaluación y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realice esté ajustado a los planes. De este modo mide el desempeño en relación con las metas y proyectos, muestra donde existen desviaciones negativas y, al poner en movimiento las acciones necesarias para corregir tales desviaciones, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes”.²²

En este proceso se hacen comparaciones sobre lo ejecutado con respecto a lo planeado para verificar el cumplimiento de las metas establecidas, efectuando mediciones del desempeño con base a normas preestablecidas. La responsabilidad del control recae principalmente en la alta gerencia.

Entre los principales tipos de control están:

- Financieros.
- Presupuestarios.
- No presupuestarios.

²² Koontz, Harold y y Weihrich, Heinz. Op. Cit. Pag. Pag. 634.

6. Relación del proceso administrativo con el sistema presupuestario.

El proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas, buscando el logro de los objetivos empresariales.

La planeación y el control como funciones de la gestión administrativa se materializan en el proceso de elaboración del sistema presupuestal. Además la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los planes proyectados.

Sin un presupuesto, la dirigencia de un negocio no sabe hacia cuál meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, incurre en el manejo incorrecto de los recursos económicos, no tiene base sólidas para emplear la capacidad instalada de producción.

El control es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites establecidos, ya que los resultados reales son comparados contra lo presupuestado.

Si se pretende que cada nivel de la estructura adquiriera compromisos y aporte el máximo potencial, es imprescindible que todos participen y asuman

responsabilidades en el proceso de elaboración del sistema presupuestario.

7. Control Presupuestario.

7.1 Definición.

"Consiste en asegurar el cumplimiento de los objetivos, las metas y las normas de la empresa".²³

A través de esta actividad se prepara una serie de tareas encaminadas a la vigilancia y ejecución del sistema presupuestario, buscando la supervisión y localización de los elementos que puedan generar errores o variaciones significativas, permitiendo que las acciones en la empresa sean verificadas en el momento oportuno, para garantizar el cumplimiento de los resultados estipulados en los planes numéricos.

7.2 Importancia del control presupuestario.

- Ø Identifica puntos críticos que alteran las proyecciones.
- Ø Permite evaluar de manera adecuada el trabajo desempeñado.
- Ø Ayuda a la realización de cambios cuando existen fallas.

²³ Welsch, Glenn A. y Otros (2005). Presupuesto, Planificación y Control de utilidades, México, Editorial PEARSON Prentice Hall. 6ª. Edición, Pag. 19.

7.3 Fases.

- Ø Establecimiento de las expresiones cuantitativas.
- Ø Medición del desempeño frente a las cifras estimadas.
- Ø Identificación de las desviaciones.
- Ø Aplicación de las acciones correctivas cuando los datos reales varían en relación a las cifras planificadas.

7.4 Formularios.

La propuesta de los principales formularios para llevar a cabo esta labor, se encuentran diseñados en el Anexo 1.

CAPÍTULO II

**DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA EN EL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

I. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

En el Municipio de San Salvador, la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería, según entrevista previa con el propietario del caso ilustrativo, no posee un Sistema Presupuestario que facilite la planeación y control de los recursos financieros, afectando el desarrollo normal del trabajo llevado a cabo.

Para cumplir con los objetivos y metas trazadas por las entidades mencionadas es necesario que las tareas las planifiquen, organicen, dirijan y controlen de una manera eficiente, volviéndose los presupuestos una parte de vital importancia, ya que la necesidad de establecer y definir prioridades es implícita para el normal desenvolvimiento de las labores a ejecutar. Por tal razón es fundamental contar con técnicas adecuadas en cada área que permita medir los resultados al final del período con el fin de evitar la inadecuada utilización de los recursos y del financiamiento disponible.

Lo anterior evidencia que la administración está basada en la toma de decisiones oportunas, apoyadas

principalmente en herramientas y técnicas apropiadas, como los presupuestos, los cuales facilitan proyectar las diversas actividades futuras.

Debido a la ausencia de un instrumento de control de los fondos en estas instituciones comercializadoras de productos de ferretería, se considera que el diseño de un sistema presupuestario facilitará la realización de las operaciones en todos los niveles que la integran.

J. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Por lo expuesto anteriormente se enunció el problema de la siguiente manera:

¿En qué medida el diseño de un sistema presupuestario, contribuirá en la planeación y control de los recursos financieros en la pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería del Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador?

K. IMPORTANCIA.

Los presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones porque contribuyen a minimizar el riesgo en las operaciones y sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias; por lo tanto, la importancia reside en que permiten la adecuada planeación y control de las inversiones, porque la utilización de

esta herramienta técnico administrativa facilita tomar decisiones en el momento preciso, optimizando los recursos escasos. Además, vuelve accesible que los miembros de cualquier institución cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción; también es un mecanismo que sirve para detectar errores en el desempeño y emitir medidas correctivas que garanticen los resultados.

D. OBJETIVOS**GENERAL.**

Realizar un diagnóstico sobre el sistema presupuestario como herramienta de planificación y control de los recursos financieros, para identificar los problemas existentes al respecto, en la pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería del municipio de San Salvador.

ESPECÍFICOS.

- Ø Evaluar los conocimientos y experiencias de los propietarios y/o gerentes de las entidades en estudio, en lo referente a planificación y control de las inversiones operativas y capitalizables y del financiamiento.

- Ø Conocer la utilización de los presupuestos en la pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería en la proyección y verificación de las actividades.

Ø Indagar la información pertinente para la elaboración de los presupuestos que facilite la toma de decisiones en la pequeña empresa.

E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Como en cualquier proyecto, fue necesaria una metodología que permitiera generar la información requerida para la elaboración de un sistema presupuestario, como herramienta de planificación y control de los recursos financieros, en consecuencia se utilizaron instrumentos que facilitaron la obtención de los datos.

1. Método de Investigación.

En el presente estudio se aplicó el método científico, el cual contribuyó de forma objetiva a identificar e interpretar el fenómeno que se pretendió conocer. Se basa en un problema existente en la realidad, buscando una explicación, y por medio de la investigación, dar una respuesta a la problemática. De igual manera se efectuó en el presente proyecto, donde se identificó la ausencia de un sistema presupuestario en la pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería.

Además se hizo uso de los métodos, análisis y síntesis, ya que se descompuso el todo en sus partes generales, para luego emitir una conclusión; esto significa que se estudió las entidades mencionadas anteriormente con respecto a los elementos y funciones principales: Ventas, Compras, Financiamiento, Costos y Recurso Humano; formulando en consecuencia el diagnóstico sobre la

situación actual con respecto al uso y aplicación de los presupuestos.

2. Fuentes de Información.

Fuentes primarias.

Con el objeto de obtener información para el desarrollo de la investigación se efectuó una encuesta a los propietarios de los negocios detallados, agregando que se realizó una entrevista al dueño de la empresa del caso ilustrativo, porque todo este recurso humano fue la unidad de análisis de la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería en el Municipio de San Salvador.

Fuentes Secundarias.

Para la recolección de información se requirió de recursos bibliográficos, tales como: libros, revistas y tesis que correspondían al tema. Otro medio que se utilizó fue el Internet, boletines proporcionados por instituciones relacionados con los datos, lo que facilitó la comprensión amplia de los elementos teóricos que integran el documento elaborado.

3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para realizar el proyecto sobre la propuesta de un sistema presupuestario, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- ✓ **Entrevista:** La finalidad fue establecer una conversación formal con el propietario de la empresa del caso ilustrativo, con el objetivo de conocer la problemática en el área financiera y administrativa, para lo cual se utilizó una guía estructurada de preguntas según la información requerida.

- ✓ **La Encuesta:** Consistió en consultar a cada uno de los Gerentes Generales y/o propietarios de las empresas sujetas de estudio, donde se conoció la opinión que tienen con respecto al objetivo a alcanzar; para tal efecto el número de entidades investigadas fue calculado a través de la fórmula respectiva. Se elaboró y aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y de opción múltiple, para facilitar la obtención de la información de campo idónea para la realización del trabajo.

4. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se llevó a cabo fue correlacional, definido como: "Un estudio que tiene como finalidad medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular."²⁴

Para la presente situación, fue necesario conocer si la existencia de un sistema presupuestario serviría como herramienta de planificación y control de los recursos financieros de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería en el municipio de San Salvador.

Por lo anterior, se buscó analizar si existe correlación o asociación entre las variables "Sistema Presupuestario" y "Planificación y Control de los recursos financieros".

5. Determinación del universo.

Para el desarrollo de la investigación, se determinó como universo a la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería en el Municipio de San Salvador, registrándose un total de 205, según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

²⁴ Hernández Sampieri, Roberto y Otros (2001). Metodología de la Investigación, México, Mc Graw Hill, 2ª. Edición, Pag.62

6. Determinación de la muestra.

La muestra seleccionada fue probabilística, debido que "todos los elementos de la población finita tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos"²⁵ y el total encuestado fue calculado por medio de la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N-1) E^2 + Z^2 P Q} \text{ donde:}$$

N= Tamaño del universo.

n= Tamaño de la muestra.

E= Máximo de error permitido.

Q= Probabilidad de fracaso.

P= Probabilidad de Éxito.

Z= Nivel de confianza.

Donde:

E= 0.10

Q= 0.20

P= 0.80

Z= 0.95

N= 205

n= ?

²⁵ Muñoz Campos, Roberto (2005). La Investigación Científica Paso a Paso, El Salvador, Talleres Gráficos UCA, 4ª. Edición, Pag.96

$$n = \frac{(1.96)^2(0.80)(0.20)(205)}{(205-1)(0.10)^2 + (1.96)^2(0.80)(0.20)}$$

$$n = \frac{126.00448}{2.654656}$$

n = 47.4 \approx n = 47 pequeñas empresas
comercializadoras de productos
de ferretería encuestadas.

7. Tabulación y análisis de los datos.

Luego de la recolección de la información por medio de las técnicas y herramientas utilizadas, se procedió al procesamiento y consolidación de los datos en dos etapas.

En el caso de la encuesta en las 47 empresas de la muestra calculada, se procedió, a través de un sistema computarizado, diseñado para la tabulación de datos, sin dejar de lado que ciertas preguntas se hicieron por el método manual.

Asimismo, la presentación de la información se efectuó por medio del programa de Excel, el cual agrupa los datos a través de tablas y diferentes gráficas, ubicando la pregunta, el objetivo, la respuesta, la frecuencia

absoluta y la porcentual, así como el análisis y comentarios de los resultados.

Por otra parte, el resumen de las preguntas de la entrevista se presenta en un resumen de opinión de los cuestionamientos formulados al propietario del caso ilustrativo.

En relación al análisis efectuado, se formularon conclusiones y recomendaciones, exponiendo los aspectos negativos y positivos, así como las sugerencias que contribuirán al diseño de un sistema presupuestario para que sirva de herramienta de planificación y control de los recursos financieros de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería, ubicada en el Municipio de San Salvador.

**F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA EN EL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

3. Descripción de las principales áreas de la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería.

1.1 Área de Comercialización.

De acuerdo a la investigación de campo, estas entidades efectúan las ventas en su mayoría al contado (76.6%), además que las realizan en forma directa, ya que carecen de canales de distribución, lo que significa que los precios de venta son más bajos debido a que no hay intermediarios; esto genera desventaja en la medida que no cubren el mercado a nivel nacional por no utilizar mayoristas; asimismo, el porcentaje de empresas que realizan ventas al crédito y ambas condiciones a la vez (21.3%), conceden plazos a los clientes hasta los 60 días, afectando en consecuencia el flujo del efectivo, lo cual evidencia la falta de planificación en el financiamiento concedido (ver anexo 3, cuadros No. 18, 19 y 23; y anexo 5, resumen de entrevista, pregunta No.14).

El personal de la pequeña empresa encuestado respondió que entre las políticas más utilizadas para efectuar la comercialización al crédito están: facilidad de pago (54.5%) y montos máximos de créditos por cliente (18.2%); y en el caso de las ventas al contado: precios

diferenciados (41.3%); mientras que el gerente del caso ilustrativo afirmó que para otorgar financiamiento, aplica principalmente la experiencia crediticia de los clientes, por lo que es necesario uniformar los lineamientos en la concesión de créditos para que facilite la elaboración del sistema presupuestario (ver anexo 3, cuadros No. 20 y 21; anexo 5, resumen de entrevista, pregunta No.13).

En lo referente al precio de venta, el 63.8% de los consultados manifestó determinarlo de acuerdo a la calidad del producto, mientras que en un menor porcentaje lo establecen por el margen de utilidad y de acuerdo a los precios de la competencia; lo que implica que no tienen criterios homogéneos para establecer precios de venta, por lo tanto es necesario emplear un procedimiento actualizado que garantice la rentabilidad a proyectar (ver anexo 3, cuadro No.22; anexo 5, resumen de entrevista, pregunta No.15).

En relación a los gastos de venta en los cuales incurren mensualmente los negocios investigados están con un mayor porcentaje los pagos de servicios básicos tales como agua, teléfono, energía eléctrica, papelería y útiles y pago de alquiler; con una menor proporción se encuentran sueldo de vendedores, comisión por ventas, aguinaldo de vendedores, vacaciones, combustible para vehículo de reparto y vigilancia, lo que indica los datos a tomar en cuenta para la elaboración del presupuesto respectivo

(ver anexo 3, cuadro No. 33; anexo 5, resumen de entrevista, pregunta No.27).

1.2 Área Administrativa

En lo que respecta a la planificación, una parte significativa de las instituciones (44.7%), afirma que no realiza ningún tipo de proyección para el desarrollo de las diferentes tareas, mientras que el caso ilustrativo expresa hacerlo de una manera informal, lo cual dificulta efectuar una distribución adecuada de las tareas y el involucramiento total de todo el personal (ver anexo 3, cuadros No. 29 y 31; anexo 5, resumen de entrevista, preguntas No. 23 y 25).

En relación a los gastos de administración en que mayormente incurren los negocios estudiados están el pago de servicios básicos (89.4%), papelería y útiles (83%) e impuestos (80.9); como gastos menos representativos se encuentran los sueldos del personal de oficina, seguros y depreciaciones; pero existe la deficiencia que el nivel de gastos no es debidamente planificado y solamente los efectúan por acumulación, limitando con esto el análisis respectivo para detectar con anticipación los gastos excesivos o innecesarios para tomar las decisiones relevantes según el caso (ver anexo 3, cuadro No.30; y anexo 5, resumen de entrevista, pregunta No. 24)

Finalmente, de las entidades indagadas el 83.0% manifestó interés en la propuesta de recibir capacitación en el área de presupuestos con un 76.9%, en la parte financiera un 17.9% y en comercialización el 5.1%, lo cual demuestra que los propietarios y/o gerentes requieren principalmente ampliar los conocimientos sobre la aplicación del sistema presupuestario (ver anexo 3, cuadros No. 34 y 35; anexo 5, resumen de entrevista, preguntas No. 28 y 29)

1.3 Área Financiera.

Debido que la mayoría de las empresas no cuentan con préstamos bancarios (63.8%) utilizan capital de trabajo propio y crédito mercantil, lo que indica que no tienen obligaciones de pago de intereses y comisiones; pero esto genera riesgo, ya que si no realizan una adecuada planificación de los egresos se ven afectadas, resultado de una inadecuada asignación y control de los recursos financieros, por lo que el presupuesto de efectivo es una herramienta idónea para tal fin. (ver anexo 3, cuadros No. 24, 28 y 32; anexo 5, resumen de entrevista, preguntas No. 20 y 26)

1.4 Área de Compras.

Según la investigación, se determinó que para efectuar la adquisición de artículos se realiza mayormente a través de proveedores nacionales y una mínima parte las efectúa

también en el extranjero, las cuales las llevan a cabo al contado y al crédito, siendo el plazo de pago máximo recibido de 60 días. Los criterios más utilizados para la adquisición de artículos son: demanda del producto (72.3%) y el nivel de existencia (42.6%), todo lo anterior son puntos de vista a incluir en el sistema presupuestario a proponer (ver anexo 3, cuadros No. Del 12 al 15; anexo 5, resumen de entrevista, preguntas No 16 y 17)

4. Análisis sobre la utilización de los presupuestos en la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería en el Municipio de San Salvador.

Los resultados mostraron que el 78.7% no elabora planes cuantitativos, lo cual denota la necesidad de contar con esta herramienta administrativa; el 21.3% expresó diseñar algunas proyecciones generalmente para un año, tales como: presupuesto de venta con el 60.0% y de compra con el 40.0%; en tal caso es necesario formular el sistema presupuestario ya que las estimaciones no son elaboradas de una manera formal (ver anexo 3, cuadros No. 2 y 3; anexo 5, resumen de entrevista, preguntas No. 3, 4, 5, 10, 11 y 12).

Con respecto a los negocios que expresaron que no realizan proyecciones, el 100% considera que de aplicar los planes numéricos, les permitirían alcanzar los objetivos planteados, indicando la necesidad de contar

con herramientas de planificación y control de los recursos (ver anexo 3, cuadro No.5; anexo 5, resumen de entrevista, pregunta No. 10); además las pequeñas empresas que no realizan presupuestos (37), el 45.9% expresó que la dificultad para implementar el sistema presupuestario es la falta de conocimiento en el área, el 37.8% afirmó que un obstáculo es el aspecto económico y el 27.0% manifiesta que ambas limitantes, por lo que en estos negocios a pesar de las dificultades mencionadas hay un ambiente favorable para aplicar esta herramienta administrativa; además que existe la aceptabilidad para implementarla (ver anexo 3, cuadros No. Del 7 al 9; anexo 5, resumen de entrevista, preguntas No. 11 y 12).

G. CONCLUSIONES

1. Se determinó que las empresas solo efectúan la venta directa para llegar a los clientes, la cual es realizada en su mayoría al contado, y los que proporcionan financiamiento conceden un plazo de hasta 60 días que altera el flujo de efectivo.
2. La mayoría de las entidades determinan el precio de los artículos de acuerdo a la calidad, y en menor proporción por el margen de utilidad y los precios de la competencia, lo que dificulta generar mayores volúmenes de ventas y obtener la rentabilidad respectiva.
3. La falta de unificación de las políticas crediticias utilizadas por parte de la pequeña empresa; genera diversidad de lineamientos en la concesión de créditos, lo cual afecta el diseño de un sistema presupuestario.
4. Debido a la falta de planificación de actividades en un porcentaje significativo, no hay involucramiento del personal en las diferentes tareas que se efectúan en la pequeña empresa, dificultando con ello el logro de los objetivos y metas proyectadas.

5. Los propietarios de las instituciones estudiadas ven la necesidad de ampliar las operaciones, manifestando interés y disponibilidad de capacitarse, específicamente en la elaboración y ejecución de los planes cuantitativos.
6. La mayoría de las entidades no poseen préstamos bancarios debido que operan con financiamiento mercantil y capital de trabajo propio, pero esto genera riesgo, ya que si no realizan una adecuada planificación de los egresos se ven afectados en la asignación y control de los recursos utilizados.
7. La mayoría de las entidades realiza la adquisición de mercadería con proveedores nacionales, ya que por ser pequeños empresarios se les dificulta efectuar importaciones y en consecuencia es una de las causas por las que no es posible cubrir el mercado a nivel nacional al no contar con precios competitivos.
8. Las compras se hacen en su mayoría al crédito, con plazos que van hasta los 60 días, lo cual denota la necesidad de contar con una programación de pago a proveedores.

9. La mayor parte de los negocios investigados, carecen de planes numéricos que permitan ejercer un buen control de los recursos financieros que poseen. Además existe una minoría que manifestó proyectar las tareas pero de una manera informal, ya que no hay un pleno conocimiento que respalde dicha actividad.

10. A pesar de la limitante en el conocimiento del área de las expresiones cuantitativas, los propietarios que no hacen proyecciones manifestaron la disponibilidad para implementar un sistema presupuestario, ya que ven la importancia que las cifras estimadas tienen en el funcionamiento eficiente de las operaciones.

H. RECOMENDACIONES.

1. Se sugiere que las entidades sujetas de estudio, estructuren las ventas utilizando diversos canales de distribución, para que de esta manera alcancen los planes a proponer y que a la vez se programen plazos de cobro que garanticen un adecuado flujo de efectivo proyectado.
2. Se recomienda que los negocios establezcan los precios de los productos de acuerdo al costo beneficio, ya que de esta manera obtendrán un estimado de las ganancias a obtener en un tiempo determinado y la forma de distribuirlos en los diferentes gastos de venta.
3. Se sugiere unificar las políticas de concesión de créditos, lo cual facilitará la elaboración del sistema presupuestario en la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería.
4. Se propone que las instituciones indagadas dispongan de objetivos debidamente planificados y que a la vez sean del conocimiento de todo el personal de los diferentes departamentos, para que trabajen en forma conjunta para lograrlos, ya que esto permitirá corregir las desviaciones que se den durante el desarrollo de las operaciones.

5. Se recomienda realizar un plan de capacitación en presupuestos con el personal que conforman las dependencias involucradas, con el propósito que adquirieran conocimientos en el área, para que puedan realizar proyecciones en forma eficiente.
6. Debido al riesgo que genera trabajar con capital de trabajo propio y crédito mercantil, se propone elaborar el presupuesto de efectivo que permita realizar una adecuada asignación y control de los recursos con cuenta la pequeña empresa.
7. Es importante que la pequeña empresa proyecte cifras sobre el financiamiento para que permitan un equilibrio entre los ingresos y egresos, y que facilite contar con una adecuada verificación de los recursos y la distribución de los mismos.
8. Se recomienda efectuar presupuestos de compra de mercadería en la que se incluye el pago a proveedores, estipulando los plazos convenidos y la programación del desembolso en efectivo en el período correspondiente.
9. Debido que los presupuestos son una parte esencial en el desarrollo de las operaciones de cualquier negocio, se sugiere que la pequeña empresa cuente con esta herramienta administrativa, ya que mediante su ejecución permite conocer con antelación los

recursos que se requieren para el normal funcionamiento de estos negocios.

10. Se propone diseñar un sistema presupuestario para la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería que contribuya a la toma de decisiones oportunas, además permita medir los resultados y efectuar ajustes necesarios para corregir las desviaciones.

CAPÍTULO III: "DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA EL CASO ILUSTRATIVO FERRETERÍA SAN ANTONIO"

I. Objetivos.

1. General.

Diseñar un Sistema Presupuestario que facilite la planeación y control de los recursos financieros de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería en el Municipio de San Salvador.

2. Específico.

- Ü Establecer los diferentes lineamientos a seguir en la preparación de las cifras cuantitativas.
- Ü Crear una guía que oriente la ejecución de las proyecciones del caso ilustrativo.
- Ü Proporcionar el mecanismo para aplicar el control presupuestario que permita efectuar comparaciones entre lo real y lo estimado, para emitir las medidas correctivas necesarias.

J. Consideraciones generales del sistema presupuestario.

El sistema presupuestario es una herramienta administrativa que facilitará a la Ferretería San Antonio la toma de decisiones oportunas, además contribuirá a disminuir los riesgos en el manejo de los recursos, ya que facilitará una adecuada distribución de las actividades al personal relacionado directamente.

Es necesario que el propietario del caso ilustrativo se involucre de tal manera que dichos planes numéricos sean un instrumento eficiente de trabajo, además, la Ferretería San Antonio obtendrá experiencia en la elaboración de las diferentes estimaciones para los siguientes periodos a planificar.

1. Filosofía de la empresa.

1.7 Misión.

"Somos una empresa dedicada a la distribución de materiales eléctricos de baja y alta tensión, en la mejor calidad, a precios accesibles, servicio a domicilio y con recurso humano que se caracteriza por ofrecer a los clientes y público en general eficiencia y honradez."

1.8 Visión.

Llegar a ser la empresa líder a nivel nacional en la comercialización de productos de ferretería, tanto a clientes detallistas como a mayoristas, además de establecer cobertura a las diferentes instituciones de gobierno y Municipalidades.

1.9 Objetivos.

- Satisfacer a los clientes en la demanda de materiales eléctricos.
- Ampliar la cobertura del mercado.
- Proporcionar productos a precios accesibles.
- Participar en licitaciones gubernamentales.
- Capacitar al personal en el área de presupuestos.

- Ofrecer artículos de marcas reconocidas a nivel nacional.
- Disminuir los índices de créditos vencidos que están a más de 60 días.
- Mantener un nivel óptimo de existencia que minimice los costos de hacer pedido y de almacenamiento.
- Aplicar un sistema presupuestario que permita la planificación y control de los recursos financieros.

1.10 Políticas.

Comercialización.

- La venta de mercadería se realizará tanto al contado como al crédito.
- Las transacciones de mercadería se efectuarán a nivel nacional.
- El período de garantía de los productos tendrá un máximo de 30 días calendario después de la venta.
- El precio de los artículos será establecido de acuerdo al costo de adquisición más un margen de utilidad,

debiendo tomar en consideración también los aplicados por la competencia además de la calidad del producto.

- El cobro de la mercadería se efectuará en efectivo y en cheques, esta última forma con monto mínimo de \$50.00, documento que será consultado a la institución bancaria respectiva al momento del pago.
- Cualquier tipo de descuento deberá ser aprobado únicamente por el propietario de la ferretería.
- El precio de venta incluirá el transporte hacia la bodega del cliente.
- Se proporcionará transporte por ventas mínimas de \$50.00

Compras.

- La adquisición de artículos se efectuará con la respectiva cotización, con el propósito de seleccionar la mejor opción.
- Las compras se realizarán a proveedores nacionales y extranjeros, contando con el debido acuerdo del propietario.

- La adquisición de mercadería se hará tomando en cuenta la existencia mostrada por el sistema de inventario.
- El pago de facturas por un monto máximo de doscientos dólares se realizará en efectivo, previa autorización del propietario.
- La forma de pago a proveedores se efectuará tanto al contado como al crédito, y esta última forma con un plazo de cancelación de 30 días máximo.
- Los productos con defectos de fábrica serán devueltos en un lapso de 30 días para el respectivo cambio.

Créditos y cobros.

- Serán sujetas de créditos las ferreterías detallistas, que cumplan con los requisitos estipulados.
- El propietario del caso ilustrativo será el encargado de aprobar los créditos correspondientes.
- Se suspenderán los despachos de nuevos pedidos cuando los créditos estén vencidos según el plazo concedido.

- El período de cobro a los clientes será de 30 a 60 días, según condición de venta acordada.
- Se efectuará un análisis de morosidad por lo menos dos veces al mes.

1.11 Estrategias.

- Se proporcionará excelente servicio en la atención a los clientes, tanto por vía telefónica como en sala de ventas.
- Los productos ofrecidos serán únicamente de marca reconocida en el mercado de ferretería.
- Se desarrollarán capacitaciones en el área del sistema presupuestal, para que el personal adquiera conocimientos sobre planificación y control de recursos financieros.
- Se efectuarán alianzas estratégicas con intermediarios, para abastecer el mercado a nivel nacional.

- El propietario deberá participar en la elaboración de las cifras proyectadas y en el respectivo control de los resultados obtenidos.

1.12 Valores.

- Honradez.

Las relaciones con los clientes están basadas en la honestidad y el cumplimiento de los compromisos.

- Comunicación.

La transferencia de información es imprescindible en el desarrollo de las operaciones con los compradores a fin de mantener la relación comercial.

- Servicio al cliente.

Satisfacer la demanda brindando calidad en el servicio y ofreciendo precios competitivos.

- Excelencia.

Realizar cada tarea de la mejor manera con el propósito de cubrir las expectativas de los clientes de una forma oportuna.

- Efectividad.

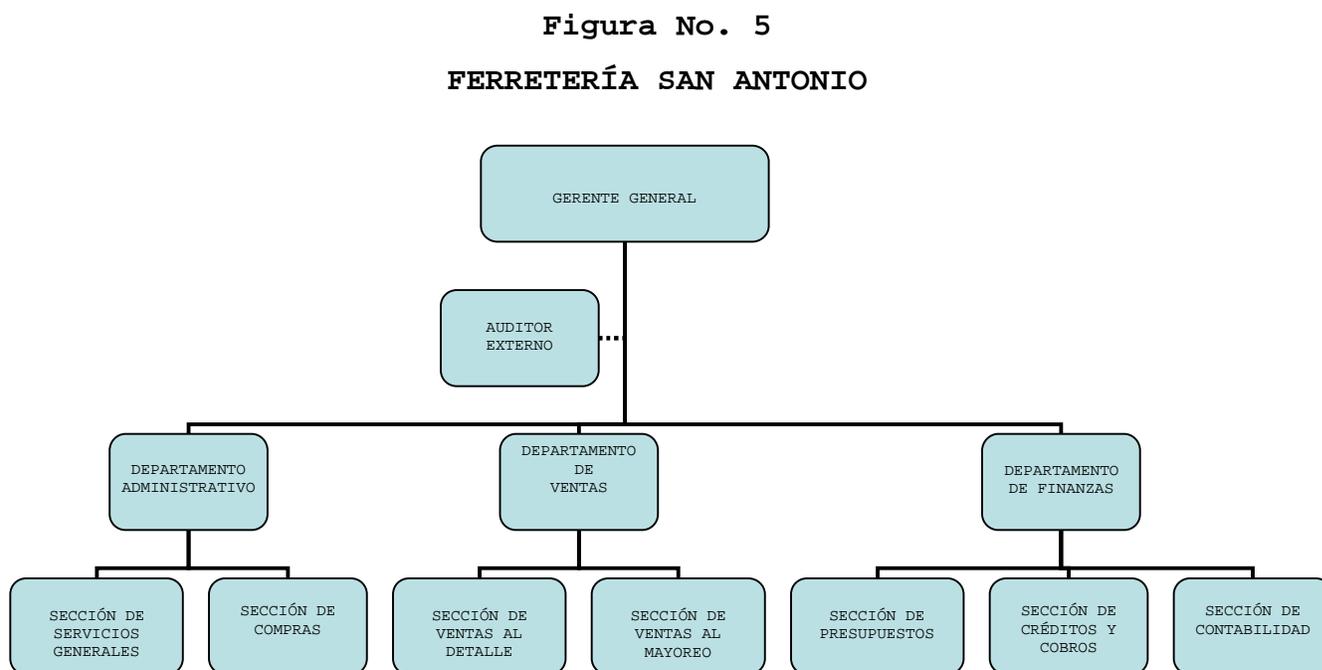
Lograr los objetivos y metas optimizando los recursos disponibles y vez crear confianza en el público para alcanzar los resultados planificados.

2. Determinación de políticas en la elaboración de los presupuestos.

Los lineamientos básicos para que el sistema presupuestario sea efectivo son los siguientes:

- Los planes numéricos deberán estar terminados por lo menos un mes antes del inicio del período de aplicación.
- En el diseño de los presupuestos se detallará el período en el cual serán ejecutados.

3. Estructura organizativa propuesta.



Elaborado por:

Grupo de tesis, Universidad de El Salvador.

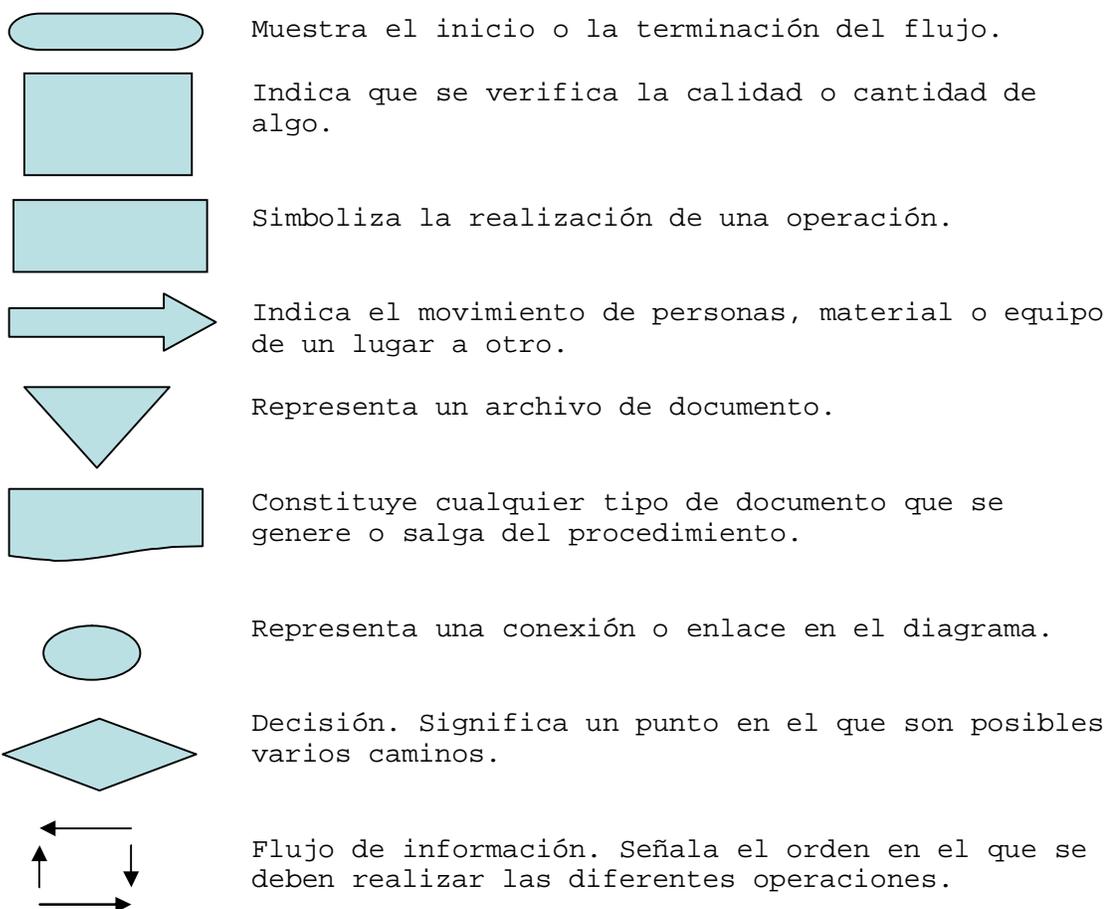
Fecha: Octubre de 2007.

Autorizado por: Sr. Edgar Mauricio Navarrete, Propietario.

En el gráfico anterior se muestra la estructura organizativa sugerida para la Ferreteria San Antonio, la cual está constituida por tres departamentos, con un total de once empleados, que interrelacionados entre sí buscan cumplir los objetivos propuestos.

4. Flujograma de procedimientos.

A continuación se presenta la simbología del diagrama de flujo de procedimientos administrativos, en los procesos de venta, cobro y compras de mercadería para el caso ilustrativo Ferretería San Antonio utilizando el método ANSI.



4.1 Proceso de venta al contado propuesto.

Cuadro No.1

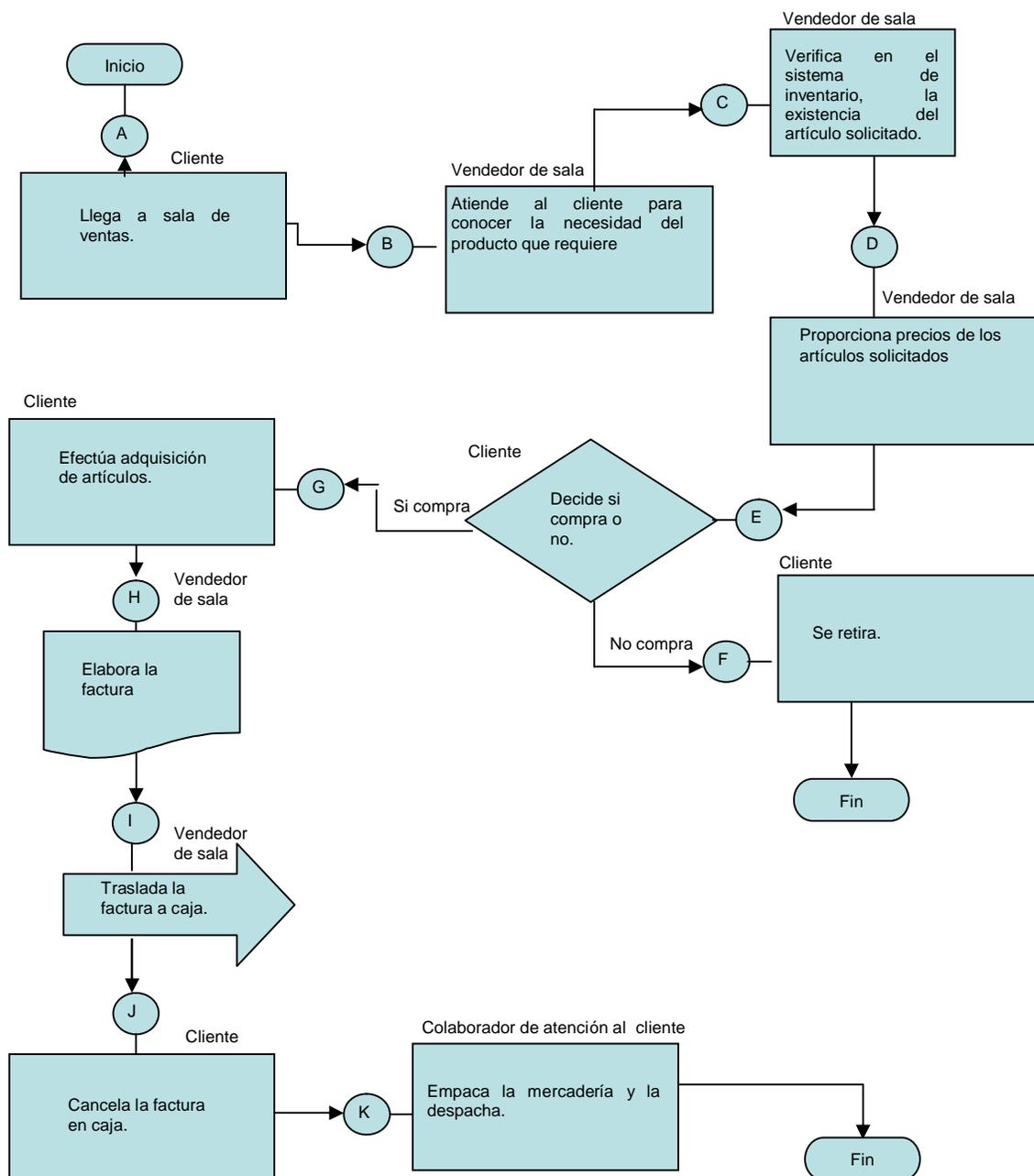
FERRETERÍA SAN ANTONIO		
ACTIVIDAD	NOMBRE DEL PROCESO PROPUESTO.	VENTA AL CONTADO
	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
A	Cliente	- Llega a sala de ventas.
B	Vendedor de sala	- Atiende al cliente para conocer la necesidad del producto que requiere.
C	Vendedor de sala	- Verifica en el sistema de inventario, la existencia del artículo solicitado.
D	Vendedor de sala	- Proporciona precios de los artículos solicitados.
E	Cliente	- Decide si compra o no.
F	Cliente	Si decide no comprar. - Se retira.
G	Cliente	Si decide comprar. - Efectúa adquisición de artículos.

Final cuadro No. 1

FERRETERÍA SAN ANTONIO			
ACTIVIDAD	NOMBRE DEL PROCESO PROPUESTO.	VENTA AL CONTADO	
	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	
H	Vendedor de sala	- Elabora la factura.	
I	Vendedor de Sala	- Traslada la factura a caja.	
J	Cliente.	- Cancela la factura en caja.	
K	Colaborador de atención al cliente.	- Empaca la mercadería y la despacha.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación:

Flujograma de ventas al contado

Figura No.6



4.2 Proceso de venta al crédito Propuesto

Cuadro No.2

FERRETERÍA SAN ANTONIO		
ACTIVIDAD	NOMBRE DEL PROCESO PROPUESTO	VENTA AL CRÉDITO
	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
A	Ejecutivo de ventas	- Organiza ruta para visitar clientes.
B	Ejecutivo de ventas	- Se traslada de la empresa hacia donde el cliente seleccionado.
C	Ejecutivo de ventas	- Llega donde el cliente e indaga necesidad de artículos para proporcionar precios.
D	Cliente.	- Solicita crédito.
E	Ejecutivo de ventas	- Explica los requisitos al cliente para obtener financiamiento y llena solicitud.
F	Ejecutivo de ventas	- Regresa a la empresa con documentación.

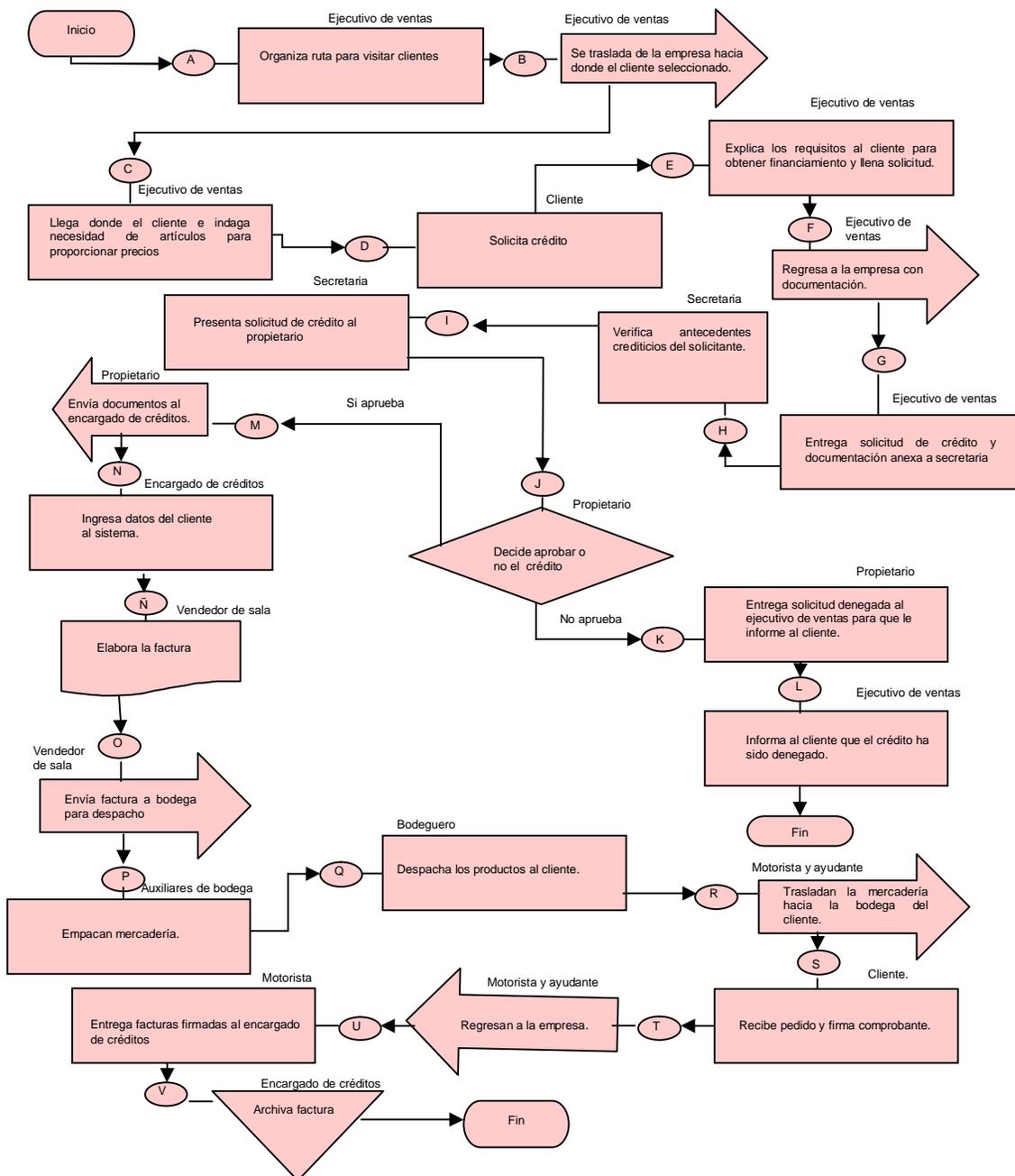
Viene cuadro No. 2

FERRETERÍA SAN ANTONIO		
ACTIVIDAD	NOMBRE DEL PROCESO PROPUESTO	VENTA AL CRÉDITO
	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
H	Secretaria	- Verifica antecedentes crediticios del solicitante.
I	Secretaria	- Presenta solicitud de crédito al propietario.
J	Propietario	- Decide aprobar o no el crédito.
K	Propietario	De no aprobar. - Entrega solicitud denegada al ejecutivo de ventas para que le informe al cliente.
L	Ejecutivo de ventas	- Informa al cliente que el crédito ha sido denegado.
M	Propietario	De aprobar crédito. - Envía documento al encargado de créditos.

Final cuadro No. 2

FERRETERÍA SAN ANTONIO			
ACTIVIDAD	NOMBRE DEL PROCESO PROPUESTO	VENTA AL CRÉDITO	
	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	
N	Encargado de créditos	- Ingresa datos del cliente al sistema.	
Ñ	Vendedor de sala	- Elabora factura.	
O	Vendedor de sala	- Envía factura a bodega para despacho.	
P	Auxiliares de bodega	- Empacan mercadería	
Q	Bodeguero	- Despacha los productos al cliente.	
R	Motorista y ayudante	- Trasladan la mercadería hacia la bodega del cliente.	
S	Cliente	- Recibe pedido y firma comprobante.	
T	Motorista y ayudante	- Regresan a la empresa.	
U	Motorista	- Entrega facturas firmadas al encargado de créditos.	
V	Encargado de créditos	- Archiva facturas.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación:

Flujograma de ventas al crédito.
Figura No.7



4.3 Proceso de cobro propuesto.

Cuadro No.3

FERRETERÍA SAN ANTONIO		
ACTIVIDAD	NOMBRE DEL PROCESO PROPUESTO	COBRO
	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
A	Encargado de créditos	- Verifica vencimiento de facturas.
B	Encargado de créditos	- Selecciona facturas para cobro respectivo.
C	Encargado de créditos.	- Entrega ruta de cobros al ejecutivo de ventas.
D	Ejecutivo de ventas	- Se traslada donde el cliente.
E	Ejecutivo de ventas	- Efectúa el cobro.
F	Cliente	- Decide si efectúa pago o lo pospone.
G	Ejecutivo de ventas	- Si cliente no cancela, se retira anotando la nueva fecha de cobro. Seguir al paso I
H	Ejecutivo de ventas	Si el cliente decide cancelar. - Recibe pago respectivo.
I	Ejecutivo de ventas	- Se traslada hacia la empresa.

Viene cuadro No. 3

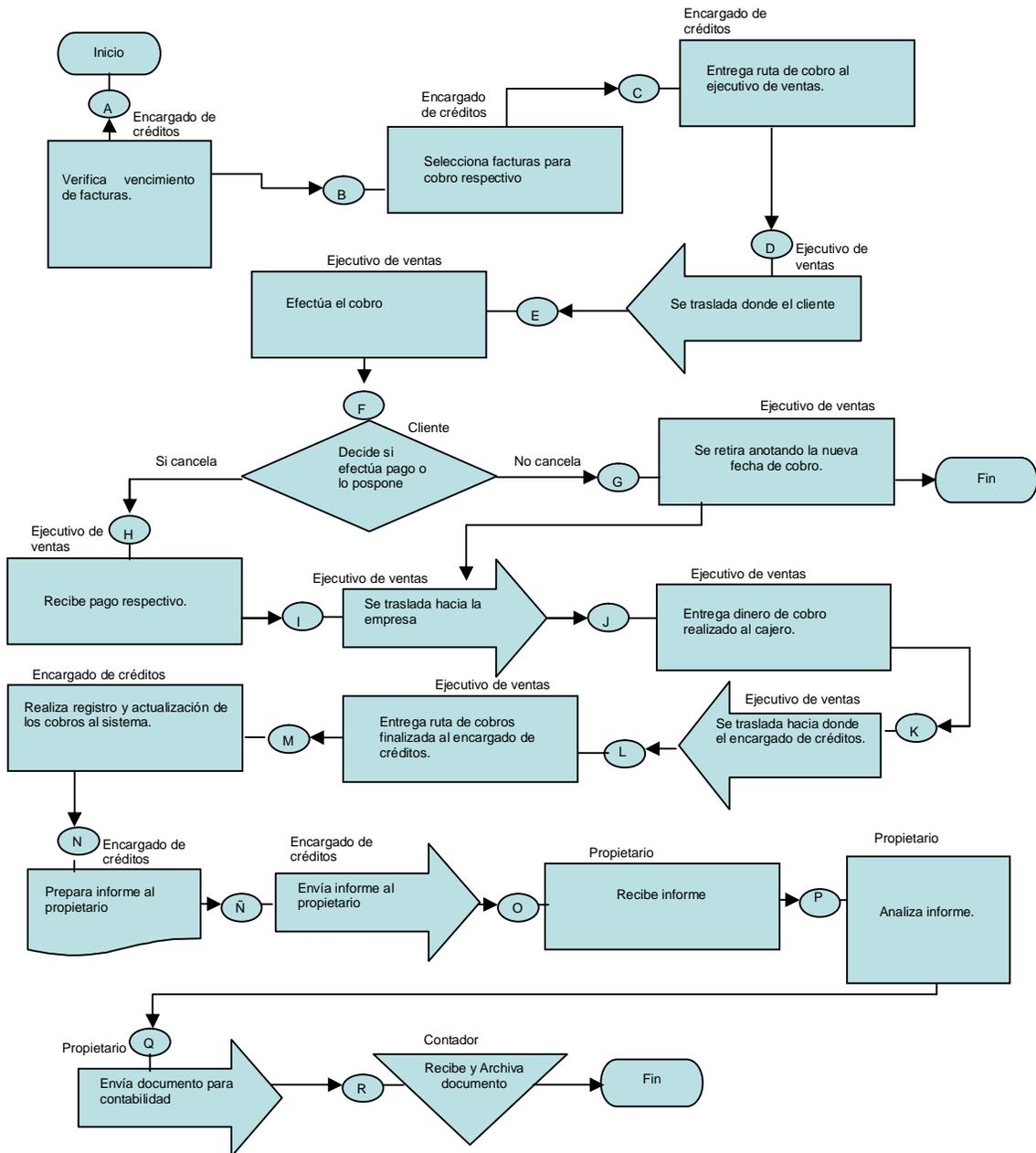
FERRETERÍA SAN ANTONIO		
ACTIVIDAD	NOMBRE DEL PROCESO PROPUESTO	COBRO
	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
J	Ejecutivo de ventas	- Entrega dinero del cobro realizado al cajero de los clientes que cancelaron.
K	Ejecutivo de ventas	- Se traslada hacia donde el encargado de créditos.
L	Ejecutivo de ventas	- Entrega ruta de cobro finalizada al encargado de créditos.
M	Encargado de créditos	- Realiza registro y actualización de los cobros al sistema.
N	Encargado de créditos	- Prepara informe al propietario.
Ñ	Encargado de créditos	- Envía informe al propietario.
O	Propietario	- Recibe informe.

Final cuadro No. 3

FERRETERÍA SAN ANTONIO			
ACTIVIDAD	NOMBRE DEL PROCESO PROPUESTO	COBRO	
	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	
P	Propietario	- Analiza informe.	
Q	Propietario	- Envía documento para contabilidad.	
R	Contador	- Recibe y archiva	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación:

Flujograma de cobros.

Figura No.8



4.4 Proceso de compra propuesto.

Cuadro No.4

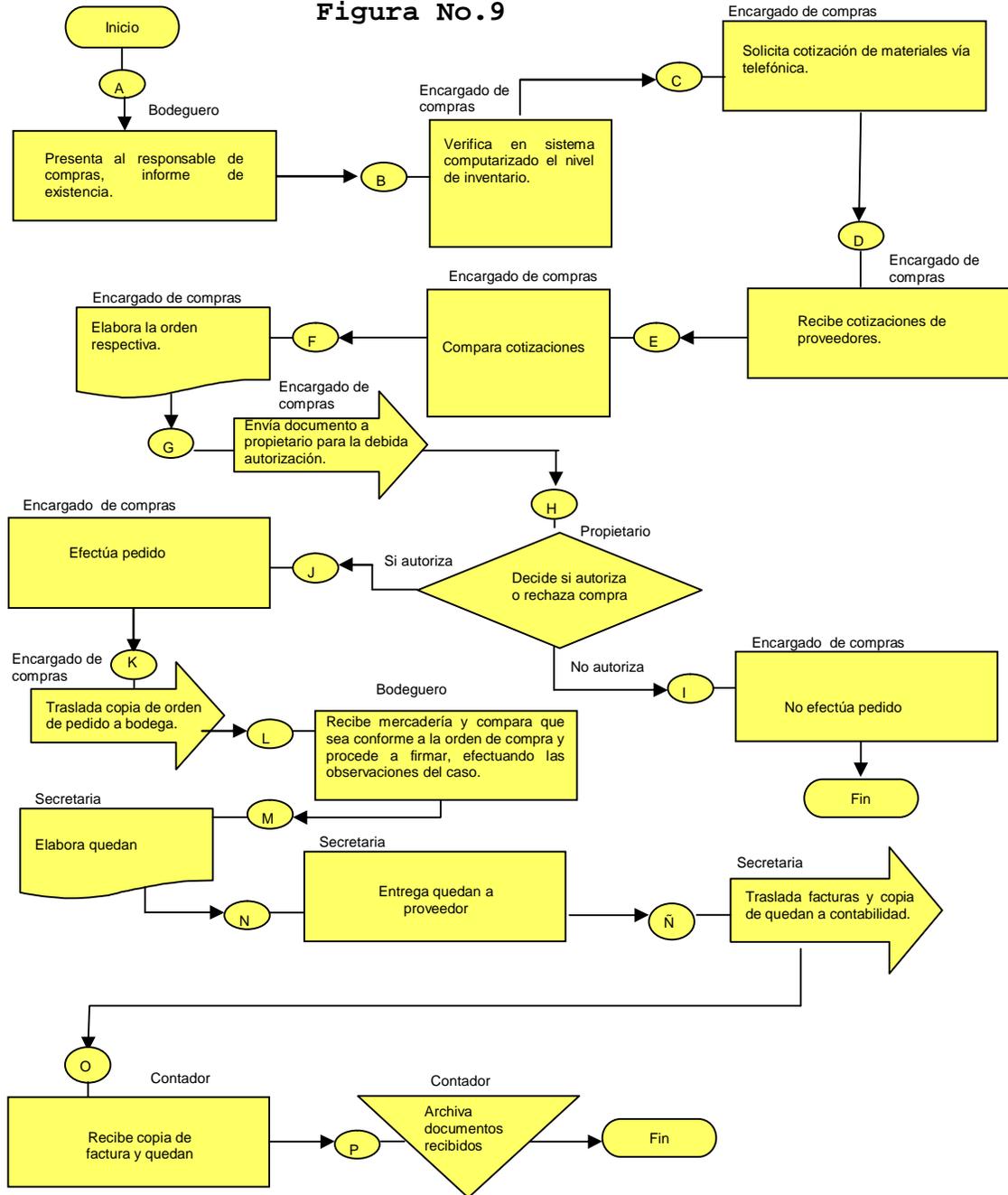
FERRETERÍA SAN ANTONIO		
ACTIVIDAD	NOMBRE DEL PROCESO PROPUESTO	COMPRAS
	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
A	Bodeguero	- Presenta al responsable de compras informe de existencias.
B	Encargado de compras	- Verifica en sistema computarizado el nivel de inventario.
C	Encargado de compras	- Solicita cotización de materiales vía telefónica.
D	Encargado de compras	- Recibe cotización de proveedores.
E	Encargado de compras	- Compara cotizaciones.
F	Encargado de compras	- Elabora la orden respectiva.
G	Encargado de compras	- Envía documento a propietario para la debida autorización.
H	Propietario	- Decide si autoriza o rechaza compra.
I	Encargado de compras	Si propietario rechaza orden. - No efectúa pedido.

Viene cuadro No. 4

FERRETERÍA SAN ANTONIO			
ACTIVIDAD	NOMBRE DEL PROCESO PROPUESTO	COMPRAS	
	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	
J	Encargado de compras	Si propietario autoriza la orden. - Efectúa pedido.	
K	Encargado de compras	- Traslada copia de orden de pedido a bodega.	
L	Bodeguero	- Recibe mercadería y compara que sea conforme a la orden de compra y procede a firmar, efectuando las observaciones del caso.	
M	Secretaria	- Elabora quedan.	
N	Secretaria	- Entrega quedan a proveedor.	
Ñ	Secretaria	- Traslada factura y copia de quedan a contabilidad.	
O	Contador	- Recibe copia de factura y quedan.	
P	Contador	- Archiva documentos recibidos.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación:

Flujograma de compras

Figura No.9



5. Supuestos básicos.

- El período presupuestario establecido es anual, desglosado de forma mensual.
- Con el fin de reducir costos se proyecta que los gastos de comercialización aumentan en un 5%, aunque la venta incrementa en un porcentaje mayor (14.82%)
- Las compras aumentan bajo el supuesto que los factores que modifican la venta de artículos hacia los clientes son los mismos que influyen en la adquisición en cada período.
- Del total mensual a vender, el 20% será al crédito de 30 días, el 10% a 60 días y el 50% al contado.
- El pago a proveedores se efectuará de la siguiente manera: e 20% al contado, el 30% al crédito a 30 días y el 50% a 60 días plazo.

K. Elaboración de los presupuestos

1. Presupuestos de operación

a) Presupuesto de ventas.

Para la formulación de las estimaciones de las ventas del caso ilustrativo se utilizará el método de combinación de factores, ya que esta técnica permite la interacción de los agentes que intervienen en la actividad económica de cualquier tipo de empresa, aplicando las variables siguientes:

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

Empleando la fórmula siguiente:

$$\mathbf{PV = (V + F) E.A.}$$

En donde:

PV = Ventas proyectadas

V = Ventas del ejercicio anterior.

El símbolo "F" significa los factores específicos de venta, el cual refleja la suma algebraica de los tres grupos que lo componen y cada uno de los cuales estará distinguido por los siguientes literales:

$$F = (a \pm b \pm c).$$

En donde:

± a: Factores de ajuste de diferente clase que afectaron las ventas del último año, ya sea de forma positiva o negativa.

± b: Factores de cambio de la cobertura de mercado a nivel nacional.

± c: Factores de crecimiento de la comercialización por la dinámica acumulativa de los esfuerzos de venta o por la expansión del crédito mercantil.

E = Porcentaje estimado de $(V + F)$, debido a las condiciones económicas en general.

Son variables o indicadores como: Producto interno bruto, restricciones crediticias, ingreso per cápita, precios,

poder adquisitivo del dinero, incremento de la oferta y demanda, etc.

Para definir la estimación porcentual relativa a las tendencias que ocasionan las fuerzas económicas generales el comité de presupuestos y particularmente el propietario, deben poseer la preparación adecuada para la interpretación de los indicadores que definen las directrices.

A = Porcentaje de la realización de $(V + F)$ E. considerando la acción administrativa.

El símbolo "A" es un valor aplicado a las cifras proyectadas para explicar los efectos probables de la toma de decisiones, por ejemplo: cambio en las políticas, en los medios publicitarios y promoción, innovación en los artículos ofertados, etc.

Aplicando el método de combinación de factores en la elaboración del sistema presupuestario de la Ferretería San Antonio, se procede de la siguiente manera:

Factores específicos de venta:

- De ajuste = $\pm a$

Según registros contables el año anterior se participó en licitaciones públicas, aumentando las ventas; se espera que para el año de la proyección ocurra la misma situación, por lo cual se estima un incremento en la comercialización de artículos en \$13,772.73

- De cambio = $\pm b$

Se estima un incremento del 2% con respecto a las ventas totales del ejercicio anterior por la apertura de una nueva ruta de ventas.

- De crecimiento = $\pm c$

El propietario considera que los ingresos aumentarán en un 10%, debido a la importación de mercadería de primera calidad.

Lo anterior se aplica de acuerdo a lo siguiente:

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

Donde:

$$\pm a = \$13,772.73 = \$ 13,772.73 (+)$$

$$\pm b = \$941,644.05 \times 0.02 = \$ 18,832.88 (+)$$

$$\pm c = \$941,644.05 \times 0.10 = \underline{\$ 94,164.41 (+)}$$

$$F = \underline{\underline{\$126,770.02}}$$

E= La empresa en estudio ha determinado que debido al alza en los precios de los artículos, disminuirán las ventas en un 8%.

A= El propietario después de tomar en cuenta los factores anteriores que afectaran ya sea positiva o negativamente la comercialización de los productos, planifica implementar una serie de decisiones que estima aumentarán las ventas en un 10%.

En función de lo antes expuesto y resumiendo la información se realiza la proyección de ingresos para el ejercicio contable 2007.

$$PV = (V + F) E.A.$$

Donde

V= \$941,644.05 (Ver anexo No. 6)

F= \$126,770.02 (ver cálculo de página anterior)

E= 8%

A= 10%

Sustituyendo en la fórmula se tiene:

$$PV = (V + F) E.A.$$

$$PV= (\$941,644.05 + \$126,770.02) * (0.92) * (1.10)$$

$$\underline{PV = \$1,081,235.04}$$

El total del presupuesto de ventas proyectados se desglosará para cada uno de los meses del año, tomando en cuenta los porcentajes proporcionados por el propietario de la Ferretería, que reflejan los períodos de mayores o menores ventas, los cuales se detallan a continuación:

PRORRATEO PARA VENTAS MENSUALES
Cuadro No.5

MES	PORCENTAJES
ENERO	11.02%
FEBRERO	9.15%
MARZO	7.83%
ABRIL	6.41%
MAYO	8.24%
JUNIO	6.72%
JULIO	5.52%
AGOSTO	8.30%
SEPTIEMBRE	5.86%
OCTUBRE	7.88%
NOVIEMBRE	13.95%
DICIEMBRE	9.12%
TOTAL	100%

Fuente: Datos proporcionados por el Sr. Edgar Mauricio Navarrete Zepeda, Propietario.

Los meses en los cuales se planifican volúmenes más altos (enero, febrero, noviembre y diciembre) se debe que es la temporada de verano ya que en dichos períodos se incrementa la industria de la construcción según opinión dada por el propietario de este negocio.

Posteriormente se procedió al prorrateo mensual de acuerdo a las líneas de productos que representan la participación de cada artículo en el total de lo vendido por período.

DETALLE DE LÍNEAS Y PRODUCTOS

Cuadro No.6

LÍNEAS	PRODUCTOS
Conductores.	Aluminio WP # 1/0, 2, 4, y 6, cobre como THHN #10, 12 y 14.
Cajas térmicas y térmicos.	Dados de diferentes amperajes y cajas de circuitos variados.
Misceláneos.	Cajas octagonales, rectangulares, toma corriente macho, etc.
Alta tensión.	Transformadores, abrazaderas, aisladores de suspensión, cortocircuito, pararrayo, etc.
Luminarias - Placas - Poliductos.	Focos ahorradores e incandescentes, lámparas de mercurio y de empotrar, poliductos de ½ hasta 2 ½ pulgadas, etc.

Fuente: Datos proporcionados por el Sr. Edgar Mauricio Navarrete Zepeda, Propietario.

**PRORRATEO MENSUAL POR LÍNEAS DE PRODUCTOS
PARA EL AÑO 2007**

Cuadro No.7

Líneas Meses	Conductores	Cajas Térmicas y Térmicos	Misceláneos	Alta Tensión	Luminarias- Placas- Poliductos	Total
ENERO	50%	10%	20%	10%	10%	100%
FEBRERO	50%	10%	20%	10%	10%	100%
MARZO	50%	10%	20%	10%	10%	100%
ABRIL	50%	10%	20%	10%	10%	100%
MAYO	50%	10%	20%	10%	10%	100%
JUNIO	50%	10%	20%	10%	10%	100%
JULIO	50%	10%	20%	10%	10%	100%
AGOSTO	50%	10%	20%	10%	10%	100%
SEPTIEMBRE	50%	10%	20%	10%	10%	100%
OCTUBRE	50%	10%	20%	10%	10%	100%
NOVIEMBRE	50%	10%	20%	10%	10%	100%
DICIEMBRE	50%	10%	20%	10%	10%	100%

Fuente: Datos proporcionados por el Sr. Edgar Mauricio Navarrete Zepeda, Propietario.

Procedimiento:

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

FERRETERÍA SAN ANTONIO
PRESUPUESTO DE VENTAS (EN DÓLARES)
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

CUADRO No 8

	Conductores	Cajas térmicas y	Misceláneos	Alta Tensión.	Luminarias- Placas- poliductos	Ventas	IVA	Venta Total
ENERO	\$59,576.05	\$11,915.21	\$23,830.42	\$11,915.21	\$11,915.21	\$119,152.10	\$15,489.77	\$134,641.87
FEBRERO	\$49,466.50	\$9,893.30	\$19,786.60	\$9,893.30	\$9,893.30	\$98,933.01	\$12,861.29	\$111,794.30
MARZO	\$42,330.35	\$8,466.07	\$16,932.14	\$8,466.07	\$8,466.07	\$84,660.70	\$11,005.89	\$95,666.60
ABRIL	\$34,653.58	\$6,930.72	\$13,861.43	\$6,930.72	\$6,930.72	\$69,307.17	\$9,009.93	\$78,317.10
MAYO	\$44,546.88	\$8,909.38	\$17,818.75	\$8,909.38	\$8,909.38	\$89,093.77	\$11,582.19	\$100,675.96
JUNIO	\$36,329.50	\$7,265.90	\$14,531.80	\$7,265.90	\$7,265.90	\$72,658.99	\$9,445.67	\$82,104.66
JULIO	\$29,842.09	\$5,968.42	\$11,936.83	\$5,968.42	\$5,968.42	\$59,684.17	\$7,758.94	\$67,443.12
AGOSTO	\$44,871.25	\$8,974.25	\$17,948.50	\$8,974.25	\$8,974.25	\$89,742.51	\$11,666.53	\$101,409.03
SEPTIEMBRE	\$31,680.19	\$6,336.04	\$12,672.07	\$6,336.04	\$6,336.04	\$63,360.37	\$8,236.85	\$71,597.22
OCTUBRE	\$42,600.66	\$8,520.13	\$17,040.26	\$8,520.13	\$8,520.13	\$85,201.32	\$11,076.17	\$96,277.49
NOVIEMBRE	\$75,416.14	\$15,083.23	\$30,166.46	\$15,083.23	\$15,083.23	\$150,832.29	\$19,608.20	\$170,440.49
DICIEMBRE	\$49,304.32	\$9,860.86	\$19,721.73	\$9,860.86	\$9,860.86	\$98,608.64	\$12,819.12	\$111,427.76
TOTAL	\$540,617.52	\$ 108,123.50	\$ 216,247.01	\$108,123.50	\$ 108,123.50	\$1,081,235.04	\$140,560.56	\$1,221,795.59

Nota: El total de ventas se traslada al Estado de Resultados Pro forma y el IVA al presupuesto correspondiente.

b) Presupuesto de Inventarios.

Procedimiento:

Tomando en cuenta los inventarios finales de los últimos cinco años (del 2002 al 2006), se aplicó el método de mínimos cuadrados para encontrar la ecuación que servirá para proyectar la existencia de artículos al 31 de diciembre del 2007.

APLICACIÓN DEL MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS

Cuadro No 9

Año	Inventario \$ (Y)	X	XY	X²
2002	\$ 74,387.14	-2	\$(148,774.28)	4
2003	\$ 99,947.76	-1	\$ (99,947.76)	1
2004	\$ 108,497.50	0	\$ -	0
2005	\$ 145,384.62	1	\$ 145,384.62	1
2006	\$ 196,510.70	2	\$ 393,021.40	4
5	\$ 624,727.72	0	\$ 289,683.98	10

Fuente: Dato de inventario de Balances Generales de los años 2002 a 2006, Ferretería San Antonio.

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

Sustituyendo, se tiene:

$$a = \frac{(\$624,727.72) (10) - 0 (\$289684)}{5 (10) - (0)^2}$$

$$a = \frac{6,247,277.20}{50}$$

$$a = \boxed{\$ 124,945.54}$$

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

Sustituyendo:

$$b = \frac{5 (\$289,683.98) - 0 (\$624,727.72)}{5 (10) - (0)^2}$$

$$b = \frac{1448419.9}{50}$$

$$b = \boxed{\$ \quad 28,968.40}$$

$$Y = a + bX$$

$$Y = \$124,945.54 + \$28968.40 (3)$$

$$Y = \underline{\underline{\$ \quad 211,850.74}}$$

Este inventario proyectado al 31 de diciembre del 2007 se utilizará para calcular el presupuesto de compras y se traslada al Balance General Proyectado.

c) Presupuesto de compras

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

Factor compra = costo venta 2006/venta neta 2006. (ver Estado de Resultados, Anexo No.6)

$$FC = \frac{\$755,683.07}{\$941,644.05}$$

FC= 0.8025145701 Costo de cada dólar vendido del año anterior y partiendo del supuesto que la tendencia se mantiene para el año planificado.

Costo de venta proyectado = FC * ventas presupuestadas.

Costo de venta proyectado = 0.8025145701 * \$1,081,235.04

Costo de venta proyectado = **\$867,706.87**

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

PC= Costo de venta proyectado + Inventario Final estimado -
Inventario Inicial.

PC = \$867,706.87 + \$211,850.74 - \$196,510.70

Presupuesto de compras: \$883,046.91

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

Procedimiento:

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

FERRETERÍA SAN ANTONIO
PRESUPUESTO DE COMPRAS (EN DÓLARES)
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

Cuadro No. 10

Línea	Mes	Conductores	Cajas térmicas y térmicos.	Misceláneos	Alta Tensión.	Luminarias-Placas-poliductos	Compras	IVA	Compra Total
	ENERO	\$48,655.88	\$9,731.18	\$19,462.35	\$9,731.18	\$9,731.18	\$97,311.77	\$12,650.53	\$109,962.30
	FEBRERO	\$40,399.40	\$8,079.88	\$16,159.76	\$8,079.88	\$8,079.88	\$80,798.79	\$10,503.84	\$91,302.64
	MARZO	\$34,571.29	\$6,914.26	\$13,828.51	\$6,914.26	\$6,914.26	\$69,142.57	\$8,988.53	\$78,131.11
	ABRIL	\$28,301.65	\$5,660.33	\$11,320.66	\$5,660.33	\$5,660.33	\$56,603.31	\$7,358.43	\$63,961.74
	MAYO	\$36,381.53	\$7,276.31	\$14,552.61	\$7,276.31	\$7,276.31	\$72,763.07	\$9,459.20	\$82,222.26
	JUNIO	\$29,670.38	\$5,934.08	\$11,868.15	\$5,934.08	\$5,934.08	\$59,340.75	\$7,714.30	\$67,055.05
	JULIO	\$24,372.09	\$4,874.42	\$9,748.84	\$4,874.42	\$4,874.42	\$48,744.19	\$6,336.74	\$55,080.93
	AGOSTO	\$36,646.45	\$7,329.29	\$14,658.58	\$7,329.29	\$7,329.29	\$73,292.89	\$9,528.08	\$82,820.97
	SEPTIEMBRE	\$25,873.27	\$5,174.65	\$10,349.31	\$5,174.65	\$5,174.65	\$51,746.55	\$6,727.05	\$58,473.60
	OCTUBRE	\$34,792.05	\$6,958.41	\$13,916.82	\$6,958.41	\$6,958.41	\$69,584.10	\$9,045.93	\$78,630.03
	NOVIEMBRE	\$61,592.52	\$12,318.50	\$24,637.01	\$12,318.50	\$12,318.50	\$123,185.04	\$16,014.06	\$139,199.10
	DICIEMBRE	\$40,266.94	\$8,053.39	\$16,106.78	\$8,053.39	\$8,053.39	\$80,533.88	\$10,469.40	\$91,003.28
	TOTAL	\$441,523.46	\$ 88,304.69	\$ 176,609.38	\$ 88,304.69	\$ 88,304.69	\$883,046.91	\$114,796.10	\$997,843.01

Nota: El total mensual se traslada al presupuesto de cuentas por pagar y el IVA a la proyección respectiva.

d) Presupuesto de gastos de venta

Para la elaboración de esta proyección, se tomó como referencia las erogaciones en que incurrió la empresa en el ejercicio del 2006, para lo cual se estimó un incremento del 5% anual, además el detalle está diseñado según el sistema contable de esta entidad.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del cuadro con el nombre de la empresa, del presupuesto y el período para el cual se ha elaborado.
2. En la primera columna se nombran los conceptos de gastos del año 2006.
3. De la número dos a la trece, se colocan los valores monetarios mensuales proyectados.
4. En la número catorce se reporta el total anual de gastos por cada rubro.
5. En la última fila se encuentran totalizados según el caso, los gastos por cada mes.

FERRETERÍA SAN ANTONIO
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS (EN DÓLARES)
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007
Cuadro No. 11

CONCEPTO	Enero	febrero	marzo	abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.	Total
Sueldos	\$ 2,105.63	\$ 2,141.15	\$ 2,176.86	\$ 2,212.74	\$ 2,248.81	\$ 2,285.05	\$ 2,321.48	\$ 2,358.08	\$ 2,394.87	\$ 2,431.85	\$ 2,469.01	\$ 2,506.35	\$ 27,651.89
Atencion al personal	\$ 50.33	\$ 50.58	\$ 50.83	\$ 51.08	\$ 51.34	\$ 51.60	\$ 51.85	\$ 52.11	\$ 52.37	\$ 52.64	\$ 52.90	\$ 53.16	\$ 620.79
Comision	\$ 738.27	\$ 741.96	\$ 745.67	\$ 749.40	\$ 758.15	\$ 761.94	\$ 765.75	\$ 769.58	\$ 773.42	\$ 777.29	\$ 781.18	\$ 785.08	\$ 9,147.70
Bonificaciones	\$ 534.78	\$ 537.46	\$ 540.14	\$ 542.85	\$ 545.56	\$ 548.29	\$ 556.03	\$ 558.81	\$ 569.60	\$ 572.45	\$ 590.31	\$ 593.85	\$ 6,690.13
Vacaciones	\$ 435.55	\$ 437.73	\$ 439.92	\$ 442.12	\$ 444.33	\$ 446.55	\$ 448.78	\$ 451.03	\$ 458.28	\$ 460.57	\$ 462.88		\$ 4,927.73
Aguinaldo												\$ 1,348.38	\$ 1,348.38
Indemnizaciones	\$ 136.27	\$ 136.95	\$ 137.63	\$ 138.32	\$ 139.01	\$ 139.71	\$ 140.41	\$ 141.11	\$ 141.82	\$ 142.52	\$ 143.24	\$ 143.95	\$ 1,680.94
Viáticos	\$ 721.80	\$ 725.41	\$ 729.03	\$ 732.68	\$ 736.34	\$ 740.02	\$ 743.72	\$ 747.44	\$ 751.18	\$ 754.93	\$ 758.71	\$ 762.50	\$ 8,903.76
ISSS	\$ 157.92	\$ 158.71	\$ 159.51	\$ 160.30	\$ 161.10	\$ 161.91	\$ 162.72	\$ 163.53	\$ 164.35	\$ 165.17	\$ 166.00	\$ 166.83	\$ 1,948.06
AFP	\$ 142.13	\$ 142.84	\$ 143.55	\$ 144.27	\$ 144.99	\$ 145.72	\$ 146.45	\$ 147.18	\$ 147.92	\$ 148.65	\$ 149.40	\$ 150.15	\$ 1,753.25
Alquileres	\$ 458.33	\$ 458.33	\$ 458.33	\$ 458.33	\$ 458.33	\$ 458.33	\$ 458.33	\$ 458.33	\$ 458.33	\$ 458.33	\$ 458.33	\$ 458.33	\$ 5,500.00
Impuestos municipales	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 3,300.00
Comunicaciones	\$ 522.54	\$ 525.15	\$ 527.78	\$ 530.41	\$ 533.07	\$ 535.73	\$ 538.41	\$ 541.10	\$ 543.81	\$ 546.53	\$ 549.26	\$ 552.01	\$ 6,445.79
Agua	\$ 29.72	\$ 29.87	\$ 30.02	\$ 30.17	\$ 30.32	\$ 30.47	\$ 30.62	\$ 30.78	\$ 30.93	\$ 31.08	\$ 31.24	\$ 31.40	\$ 366.62
Energía eléctrica	\$ 106.74	\$ 107.28	\$ 107.81	\$ 108.35	\$ 108.89	\$ 109.44	\$ 109.99	\$ 110.54	\$ 111.09	\$ 111.64	\$ 112.20	\$ 112.76	\$ 1,316.73
Publicidad	\$ 107.28	\$ 107.82	\$ 108.36	\$ 108.90	\$ 109.45	\$ 109.99	\$ 110.54	\$ 111.10	\$ 111.65	\$ 112.21	\$ 112.77	\$ 113.33	\$ 1,323.42
Seguros	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Mantenimiento de vehículo	\$ 181.78	\$ 182.69	\$ 183.60	\$ 184.52	\$ 185.44	\$ 186.37	\$ 187.30	\$ 188.24	\$ 189.18	\$ 190.13	\$ 191.08	\$ 192.03	\$ 2,242.37
Papelería y útiles	\$ 86.92	\$ 87.35	\$ 87.79	\$ 88.23	\$ 88.67	\$ 89.11	\$ 89.56	\$ 90.00	\$ 90.45	\$ 90.91	\$ 91.36	\$ 91.82	\$ 1,072.15
Mantenimiento e instalaciones	\$ 41.86	\$ 42.07	\$ 42.28	\$ 42.49	\$ 42.71	\$ 42.92	\$ 43.13	\$ 43.35	\$ 43.57	\$ 43.78	\$ 44.00	\$ 44.22	\$ 516.39
Mantenimiento mobiliario y equipo	\$ 78.30	\$ 78.69	\$ 79.08	\$ 79.48	\$ 79.87	\$ 80.27	\$ 80.67	\$ 81.08	\$ 81.48	\$ 81.89	\$ 82.30	\$ 82.71	\$ 965.83
Parqueo	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.52
Vigilancia	\$ 30.10	\$ 30.25	\$ 30.40	\$ 30.55	\$ 30.71	\$ 30.86	\$ 31.01	\$ 31.17	\$ 31.32	\$ 31.48	\$ 31.64	\$ 31.80	\$ 371.29
Combustible y lubricantes	\$ 640.70	\$ 643.90	\$ 647.12	\$ 650.36	\$ 653.61	\$ 656.88	\$ 660.16	\$ 663.46	\$ 666.78	\$ 670.11	\$ 673.46	\$ 676.83	\$ 7,903.39
Licitaciones	\$ 90.55	\$ 91.01	\$ 91.46	\$ 91.92	\$ 92.38	\$ 92.84	\$ 93.30	\$ 93.77	\$ 94.24	\$ 94.71	\$ 95.19	\$ 95.68	\$ 1,086.66
Aseo y limpieza	\$ 1.38	\$ 1.39	\$ 1.39	\$ 1.40	\$ 1.41	\$ 1.42	\$ 1.42	\$ 1.43	\$ 1.44	\$ 1.44	\$ 1.45	\$ 1.46	\$ 17.04
Otros	\$ 205.66	\$ 206.69	\$ 207.72	\$ 208.76	\$ 209.81	\$ 210.86	\$ 211.91	\$ 212.97	\$ 214.03	\$ 215.10	\$ 216.18	\$ 217.26	\$ 2,536.96
Depreciaciones	\$ 983.69	\$ 983.69	\$ 983.69	\$ 983.69	\$ 983.69	\$ 983.69	\$ 983.69	\$ 983.69	\$ 983.69	\$ 983.69	\$ 983.69	\$ 983.69	\$ 11,804.28
Total	\$ 9,063.27	\$ 9,124.00	\$ 9,185.04	\$ 9,246.38	\$ 9,313.03	\$ 9,375.01	\$ 9,442.30	\$ 9,504.92	\$ 9,580.86	\$ 9,644.18	\$ 9,722.82	\$ 10,640.25	\$ 113,842.05

Nota: el total mensual se traslada al presupuesto de efectivo y el general al Estado de Resultados estimado.

e) Presupuesto de gastos de administración.

Para esta proyección se consideró el comportamiento de los egresos efectuados durante el período anterior, los cuales se estiman aumenten en un 5%.

Procedimiento.

1. Se llena el encabezado del cuadro con el nombre de la empresa, del presupuesto y el período para el cual ha sido elaborado.
2. En la primera columna se describe los gastos administrativos según el sistema contable de la empresa.
3. De la número dos a la trece se muestra el desglose de las salidas proyectadas mensuales.
4. Luego en la 14 se totalizan los valores monetarios por cada egreso estimado.
5. En la última fila se asigna el total de gastos mensuales planificados.

FERRETERÍA SAN ANTONIO
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (EN DÓLARES)
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

Cuadro No. 12

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Salario	\$ 211.52	\$ 211.52	\$ 211.52	\$ 211.52	\$ 211.52	\$ 211.52	\$ 211.52	\$ 211.52	\$ 211.52	\$ 211.52	\$ 211.52	\$ 211.52	\$ 2,538.26
Honorarios	\$ 138.67	\$ 138.67	\$ 138.67	\$ 138.67	\$ 138.67	\$ 138.67	\$ 138.67	\$ 138.67	\$ 138.67	\$ 138.67	\$ 138.67	\$ 138.67	\$ 1,664.08
cuota ISSS	\$ 15.86	\$ 15.86	\$ 15.86	\$ 15.86	\$ 15.86	\$ 15.86	\$ 15.86	\$ 15.86	\$ 15.86	\$ 15.86	\$ 15.86	\$ 15.86	\$ 190.37
Cuota AFP	\$ 14.28	\$ 14.28	\$ 14.28	\$ 14.28	\$ 14.28	\$ 14.28	\$ 14.28	\$ 14.28	\$ 14.28	\$ 14.28	\$ 14.28	\$ 14.28	\$ 171.33
Vacaciones	\$ 40.12	\$ 40.12	\$ 40.12	\$ 40.12	\$ 40.12	\$ 40.12	\$ 40.12	\$ 40.12	\$ 40.12	\$ 40.12	\$ 40.12	\$ 40.12	\$ 481.38
Aguinaldo												\$ 96.60	\$ 96.60
Matriculas									\$ 112.02				\$ 112.02
Mantenimiento de mobiliario	\$ 8.52	\$ 8.52	\$ 8.52	\$ 8.52	\$ 8.52	\$ 8.52	\$ 8.52	\$ 8.52	\$ 8.52	\$ 8.52	\$ 8.52	\$ 8.52	\$ 102.20
Seguro de Incendio	\$ 53.06	\$ 53.06	\$ 53.06	\$ 53.06	\$ 53.06	\$ 53.06	\$ 53.06	\$ 53.06	\$ 53.06	\$ 53.06	\$ 53.06	\$ 53.06	\$ 636.70
Capacitación al personal.	\$ 385.40												\$ 385.40
Bonificaciones							\$ 42.00					\$ 42.00	\$ 84.00
Implementación del sistema presupuestario.		\$ 450.00											\$ 450.00
Total	\$ 867.43	\$ 482.03	\$ 524.03	\$ 482.03	\$ 594.05	\$ 482.03	\$ 482.03	\$ 620.63	\$ 6,912.34				

Nota: El total mensual se traslada al presupuesto de efectivo y el general al Estado de Resultados Proforma.

f) Presupuesto de abono a capital + interés

El financiamiento según balance general al 31 de diciembre de 2006, será amortizado en cuotas mensuales que incluyen capital más intereses del 9.5% anual sobre los saldos.

Procedimiento.

1. En la primera columna se nombran los meses.
2. En la segunda se encuentra establecida la cuota mensual.
3. En la tercera se asigna el saldo anterior a cada mes.
4. En la cuarta se refleja el interés del período.
5. En la quinta está agregada la amortización al capital.
6. La última corresponde al nuevo saldo mensual.

**Datos proporcionados por el propietario de la Ferretería
San Antonio.**

Plazo= 3 años

Interés= 9.5% anual

Cuota mensual= \$1602.64

Saldo anterior del préstamo = \$27,102.10

(Ver Balance General, Anexo No.6)

FERRETERIA SAN ANTONIO
PRESUPUESTO DE ABONO A CAPITAL + INTERÉS
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

Cuadro No. 13

MES	CUOTA	SALDO ANTERIOR	INTERÉS MENSUAL	AMORTIZACIÓN	NVO. SALDO
Enero	\$ 1,602.64	\$ 27,102.10	\$ 214.56	\$ 1,388.08	\$ 25,714.02
Febrero	\$ 1,602.64	\$ 25,714.02	\$ 203.57	\$ 1,399.07	\$ 24,314.95
Marzo	\$ 1,602.64	\$ 24,314.95	\$ 192.49	\$ 1,410.15	\$ 22,904.80
Abril	\$ 1,602.64	\$ 22,904.80	\$ 181.33	\$ 1,421.31	\$ 21,483.49
Mayo	\$ 1,602.64	\$ 21,483.49	\$ 170.08	\$ 1,432.56	\$ 20,050.93
Junio	\$ 1,602.64	\$ 20,050.93	\$ 158.74	\$ 1,443.90	\$ 18,607.02
Julio	\$ 1,602.64	\$ 18,607.02	\$ 147.31	\$ 1,455.33	\$ 17,151.69
Agosto	\$ 1,602.64	\$ 17,151.69	\$ 135.78	\$ 1,466.86	\$ 15,684.83
Septiembre	\$ 1,602.64	\$ 15,684.83	\$ 124.17	\$ 1,478.47	\$ 14,206.37
Octubre	\$ 1,602.64	\$ 14,206.37	\$ 112.47	\$ 1,490.17	\$ 12,716.19
Noviembre	\$ 1,602.64	\$ 12,716.19	\$ 100.67	\$ 1,501.97	\$ 11,214.22
Diciembre	\$ 1,602.64	\$ 11,214.22	\$ 88.78	\$ 1,513.86	\$ 9,700.36
Totales			\$ 1,829.94	\$ 17,401.74	

Nota:

El detalle mensual de interés y abono a capital se traslada al presupuesto de efectivo.

El total de interés anual al Estado de Resultados estimado y el nuevo saldo del préstamo al Balance General Proforma.

2. Presupuestos financieros.**a) Presupuesto de cuentas por cobrar.****Políticas de comercialización****Cuadro No. 14**

CONDICIÓN DE LA VENTA	% DE PARTICIPACIÓN
Al contado	70 %
A 30 días crédito	20 %
A 60 días crédito	10 %
Total	100%

Fuente: Datos proporcionados por el propietario de la empresa.

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

Saldo al 31 de diciembre de 2006: \$ 119,340.31 (ver anexo No. 6)

Diciembre

30 días plazo

\$119,340.31 ----- 30 %

X ----- 20 %

$$X = \frac{(\$119,340.31) 0.20}{0.30} = \$ 79,560.21 \text{ a cobrar en enero 2007.}$$

60 días plazo,

\$119,340.31 ----- 30 %

X ----- 10 %

$$X = \frac{(\$119,340.31) 0.10}{0.30} = \$ 39,780.10 \text{ a cobrar en febrero 2007.}$$

Procedimiento.

1. En la primera columna se nombran los meses con los respectivos períodos de cobranza.
2. En la segunda se asigna el 70% del valor de la venta al contado.
3. En la tercera se agrega el importe correspondiente al 20% de comercialización al crédito.
4. La cuarta refleja el saldo a recuperar a 60 días.
5. Finalmente, en la quinta se muestra únicamente el total de la cobranza a efectuar por cada mes según créditos concedidos.

**FERRETERIA SAN ANTONIO
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007**

Cuadro No. 15

MES	VENTA AL	30 DIAS	60 DIAS	COBRANZA
	CONTADO 70%	20%	10%	
ENERO				
Al contado	\$ 94,249.31			
A 30 días		\$ 79,560.21		
A 60 días			\$ -	\$ 79,560.21
FEBRERO				
Al contado	\$ 78,256.01			
A 30 días		\$ 26,928.37		
A 60 días			\$ 39,780.10	\$ 66,708.47
MARZO				
Al contado	\$ 66,966.62			
A 30 días		\$ 22,358.86		
A 60 días			\$ 13,464.19	\$ 35,823.05
ABRIL				
Al contado	\$ 54,821.97			
A 30 días		\$ 19,133.32		
A 60 días			\$ 11,179.43	\$ 30,312.75
MAYO				
Al contado	\$ 70,473.17			
A 30 días		\$ 15,663.42		
A 60 días			\$ 9,566.66	\$ 25,230.08
JUNIO				
Al contado	\$ 57,473.26			
A 30 días		\$ 20,135.19		
A 60 días			\$ 7,831.71	\$ 27,966.90
JULIO				
Al contado	\$ 47,210.18			
A 30 días		\$ 16,420.93		
A 60 días			\$ 10,067.60	\$ 26,488.53
AGOSTO				
Al contado	\$ 70,986.32			
A 30 días		\$ 13,488.62		
A 60 días			\$ 8,210.47	\$ 21,699.09

Final Cuadro No.15

MES	VENTA AL CONTADO 70%	30 DÍAS 20%	60 DÍAS 10%	COBRANZA
SEPTIEMBRE				
Al contado	\$ 50,118.06			
A 30 días		\$ 20,281.81		
A 60 días			\$ 6,744.31	\$ 27,026.12
OCTUBRE				
Al contado	\$ 67,394.24			
A 30 días		\$ 14,319.44		
A 60 días			\$ 10,140.90	\$ 24,460.35
NOVIEMBRE				
Al contado	\$ 119,308.34			
A 30 días		\$ 19,255.50		
A 60 días			\$ 7,159.72	\$ 26,415.22
DICIEMBRE				
Al contado	\$ 77,999.43			
A 30 días		\$ 34,088.10		
A 60 días			\$ 9,627.75	\$ 43,715.85

El saldo final de cuentas por cobrar es el siguiente:

\$ 17,044.05	A cobrar en enero 2008, de la venta de noviembre a 60 días.
\$ 22,285.55	Venta de diciembre de 2007 a 30 días al crédito a cobrar en enero del siguiente período.
\$ 11,142.78	A recuperar en febrero 2008, saldo que representa la comercialización al crédito de diciembre de 2007, cuyo plazo es de 60 días.
\$ 50472.38	Total cobranza.

El saldo de cuentas por cobrar se traslada al Balance General al 31 de diciembre de 2007.

b) Presupuesto de cuentas por pagar

Políticas de compra de producto terminado

Cuadro No.16

FORMA DE PAGO	% DE PARTICIPACIÓN
Al contado	20 %
Pago a 30 días crédito	30 %
Pago a 60 días crédito	50 %
Total	100%

Fuente: Datos proporcionados por el propietario de la Ferretería San Antonio.

Cálculo de pago a proveedores.**Antigüedad de saldos**

FECHA	VALOR
Al 31 de diciembre de 2006.	\$225,220.75
(Ver anexo No.6, Balance General).	

Nota: La diferencia que existe en el Balance General se debe que según consta en nota No.3 del Balance General (Ver anexo 6), la cantidad de \$2,713.46 corresponde al IVA débito fiscal, por lo tanto el monto ahí reflejado (Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar) asciende a: \$227, 374.58

Viene cálculo de pago a proveedores.

Diciembre del 2006.

30 días plazo.

\$225,220.75 ----- 80 %

X ----- 30 %

$$X = \frac{(\$225,220.75) 0.30}{0.80} = \$ 84,457.78 \text{ a pagar en enero 2007.}$$

60 días plazo.

\$225,220.75 ----- 80 %

X ----- 50 %

$$X = \frac{(\$225,220.75) 0.50}{0.80} = \$ 140,762.97 \text{ a pagar en febrero 2007.}$$

Procedimiento.

1. En la primera columna se nombran los meses con los respectivos períodos de pago.
2. En la segunda se asigna el 20% del valor de la compra al contado.
3. En la tercera y cuarta están los pagos que equivalen al 30% y 50% de la compra al crédito respectivamente.
4. En la quinta se muestra el total mensual cancelado a los proveedores según el plazo concedido.

FERRETERÍA SAN ANTONIO
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

Cuadro No.17

MES	COMPRAS AL CONTADO 20%	30 DIAS 30%	60 DIAS 50%	TOTAL ABONO A PROVEEDORES DE
ENERO				
Al contado	\$ 21,992.46			
A 30 días		\$ 84,457.78		
A 60 días				\$ 84,457.78
FEBRERO				
Al contado	\$ 18,260.53			
A 30 días		\$ 32,988.69		
A 60 días			\$ 140,762.97	\$173,751.66
MARZO				
Al contado	\$ 15,626.22			
A 30 días		\$ 27,390.79		
A 60 días			\$ 54,981.15	\$ 82,371.94
ABRIL				
Al contado	\$ 12,792.35			
A 30 días		\$ 23,439.33		
A 60 días			\$ 45,651.32	\$ 69,090.65
MAYO				
Al contado	\$ 16,444.45			
A 30 días		\$ 19,188.52		
A 60 días			\$ 39,065.55	\$ 58,254.08
JUNIO				
Al contado	\$ 13,411.01			
A 30 días		\$ 24,666.68		
A 60 días			\$ 31,980.87	\$ 56,647.55
JULIO				
Al contado	\$ 11,016.19			
A 30 días		\$ 20,116.52		
A 60 días			\$ 41,111.13	\$ 61,227.65
AGOSTO				
Al contado	\$ 16,564.19			
A 30 días		\$ 16,524.28		
A 60 días			\$ 33,527.53	\$ 50,051.81

Final cuadro No. 17

MES	COMPRAS AL CONTADO 20%	30 DÍAS 30%	60 DÍAS 50%	TOTAL DE ABONO A PROVEEDORES
SEPTIEMBRE				
Al contado	\$ 11,694.72			
A 30 días		\$ 24,846.29		
A 60 días			\$ 27,540.47	\$ 52,386.76
OCTUBRE				
Al contado	\$ 15,726.01			
A 30 días		\$ 17,542.08		
A 60 días			\$ 41,410.49	\$ 58,952.57
NOVIEMBRE				
Al contado	\$ 27,839.82			
A 30 días		\$ 23,589.01		
A 60 días			\$ 29,236.80	\$ 52,825.81
DICIEMBRE				
Al contado	\$ 18,200.66			
A 30 días		\$ 41,759.73		
A 60 días			\$ 39,315.01	\$ 81,074.74

El saldo final a proveedores es el siguiente:

- \$ 69,599.55 A pagar en enero 2008, de la compra de noviembre de 2007 a 60 días.
- \$ 27,300.99 Adquisición de mercadería de diciembre de 2007 a 30 días al crédito a cancelar en enero del siguiente período.
- \$ 45,501.64 Cancelación en febrero 2008 en concepto de la compra al crédito a 60 días correspondiente a diciembre 2007.

\$ 142,402.18 Total pago a proveedores.

El saldo proyectado se traslada al Balance General del 2007.

c) Presupuesto de IVA a pagar mensual.

Procedimiento.

1. En la primera columna se muestra el concepto de débito, crédito fiscal y el IVA a pagar o excedente.
2. De la dos a la trece se asigna el valor mensual según el caso.
3. En la última fila se refleja el total de impuesto a pagar de acuerdo a la diferencia respectiva.

FERRETERIA SAN ANTONIO
PRESUPUESTO IVA A PAGAR MENSUAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

Cuadro No. 18

MESES												
CONCEPTO	ENERO	FEBR	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
IVA DEBITO FISCAL (VENTAS)	\$ 15,489.77	\$ 12,861.29	\$ 11,005.89	\$ 9,009.93	\$ 11,582.19	\$ 9,445.67	\$ 7,758.94	\$ 11,666.53	\$ 8,236.85	\$ 11,076.17	\$ 19,608.20	\$ 12,819.12
IVA CREDITO FISCAL (COMPRAS)	\$ 12,650.53	\$ 10,503.84	\$ 8,988.53	\$ 7,358.43	\$ 9,459.20	\$ 7,714.30	\$ 6,336.74	\$ 9,528.08	\$ 6,727.05	\$ 9,045.93	\$ 16,014.06	\$ 10,469.40
IVA A PAGAR (O EXCEDENTE)	\$ 2,839.24	\$ 2,357.45	\$ 2,017.36	\$ 1,651.50	\$ 2,122.99	\$ 1,731.37	\$ 1,422.20	\$ 2,138.45	\$ 1,509.80	\$ 2,030.24	\$ 3,594.14	\$ 2,349.72

Nota: el impuesto a pagar se cancelará durante los primeros días del mes siguiente al que corresponde, cuyo dato se presenta en el presupuesto de efectivo.

El IVA a pagar de diciembre de 2007 se traslada al Balance General estimado.

- d) **Presupuesto del Impuesto Sobre la Renta, pago a cuenta mensual.**

Procedimiento.

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

FERRETARIA SAN ANTONIO
PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
(PAGO A CUENTA)
PERÍODO 2007

Cuadro No. 19

MES	VENTA NETA	TOTAL ISR (VTA. NETA POR 1.5)
ENERO	\$ 119,152.10	\$ 1,787.28
FEBRERO	\$ 98,933.01	\$ 1,484.00
MARZO	\$ 84,660.70	\$ 1,269.91
ABRIL	\$ 69,307.17	\$ 1,039.61
MAYO	\$ 89,093.77	\$ 1,336.41
JUNIO	\$ 72,658.99	\$ 1,089.88
JULIO	\$ 59,684.17	\$ 895.26
AGOSTO	\$ 89,742.51	\$ 1,346.14
SEPTIEMBRE	\$ 63,360.37	\$ 950.41
OCTUBRE	\$ 85,201.32	\$ 1,278.02
NOVIEMBRE	\$ 150,832.29	\$ 2,262.48
DICIEMBRE	\$ 98,608.64	\$ 1,479.13
TOTAL	\$ 1,081,235.04	\$ 16,218.53

Nota: El detalle mensual se traslada al presupuesto de efectivo y el anual se liquida con el Impuesto Sobre la Renta del Estado de Resultados Proyectado.

e) Presupuesto de efectivo**Procedimiento.**

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

FERRETERIA SAN ANTONIO
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007
Cuadro No. 20

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Ingresos												
Saldo Inicial de Caja.	\$ 7,056.10	\$ 61,711.90	\$ (637.31)	\$ (9,973.26)	\$ (20,356.17)	\$ (12,456.56)	\$ (11,010.33)	\$ (22,961.98)	\$ (9,815.93)	\$ (11,031.68)	\$ (7,061.01)	\$ 43,864.87
Venta de contado	\$ 94,249.31	\$ 78,256.01	\$ 66,966.62	\$ 54,821.97	\$ 70,473.17	\$ 57,473.26	\$ 47,210.18	\$ 70,986.32	\$ 50,118.06	\$ 67,394.24	\$ 119,308.34	\$ 77,999.43
Cobranza	\$ 79,560.21	\$ 66,708.47	\$ 35,823.05	\$ 30,312.75	\$ 25,230.08	\$ 27,966.90	\$ 26,488.53	\$ 21,699.09	\$ 27,026.12	\$ 24,460.35	\$ 26,415.22	\$ 43,715.85
Total Ingreso	\$ 180,865.62	\$ 206,676.39	\$ 102,152.36	\$ 75,161.45	\$ 75,347.08	\$ 72,983.61	\$ 62,688.38	\$ 69,723.43	\$ 67,328.25	\$ 80,822.92	\$ 138,662.55	\$ 165,580.14
Egresos: IVA-Deb.Fiscal	\$ 2,153.83	\$ 2,839.24	\$ 2,357.45	\$ 2,017.36	\$ 1,651.50	\$ 2,122.99	\$ 1,731.37	\$ 1,422.20	\$ 2,138.45	\$ 1,509.80	\$ 2,030.24	\$ 3,594.14
Gastos de Venta	\$ 8,079.58	\$ 8,140.31	\$ 8,201.35	\$ 8,262.69	\$ 8,329.34	\$ 8,391.32	\$ 8,458.61	\$ 8,521.23	\$ 8,597.17	\$ 8,660.49	\$ 8,739.13	\$ 9,656.56
Gastos de Admon.	\$ 867.43	\$ 932.03	\$ 482.03	\$ 482.03	\$ 482.03	\$ 482.03	\$ 524.03	\$ 482.03	\$ 594.05	\$ 482.03	\$ 482.03	\$ 620.63
Compras de contado	\$ 21,992.46	\$ 18,260.53	\$ 15,626.22	\$ 12,792.35	\$ 16,444.45	\$ 13,411.01	\$ 11,016.19	\$ 16,564.19	\$ 11,694.72	\$ 15,726.01	\$ 27,839.82	\$ 18,200.66
Pago a proveedores	\$ 84,457.78	\$ 173,751.66	\$ 82,371.94	\$ 69,090.65	\$ 58,254.08	\$ 56,647.55	\$ 61,227.65	\$ 50,051.81	\$ 52,386.76	\$ 58,952.57	\$ 52,825.81	\$ 81,074.74
Pago a cuenta ISR		\$ 1,787.28	\$ 1,484.00	\$ 1,269.91	\$ 1,039.61	\$ 1,336.41	\$ 1,089.88	\$ 895.26	\$ 1,346.14	\$ 950.41	\$ 1,278.02	\$ 2,262.48
Pago interés bancario	\$ 214.56	\$ 203.57	\$ 192.49	\$ 181.33	\$ 170.08	\$ 158.74	\$ 147.31	\$ 135.78	\$ 124.17	\$ 112.47	\$ 100.67	\$ 88.78
Amortización préstamo	\$ 1,388.08	\$ 1,399.07	\$ 1,410.15	\$ 1,421.31	\$ 1,432.56	\$ 1,443.90	\$ 1,455.33	\$ 1,466.86	\$ 1,478.47	\$ 1,490.17	\$ 1,501.97	\$ 1,513.86
Total egresos	\$ 119,153.72	\$ 207,313.69	\$ 112,125.62	\$ 95,517.62	\$ 87,803.64	\$ 83,993.94	\$ 85,650.36	\$ 79,539.36	\$ 78,359.92	\$ 87,883.93	\$ 94,797.68	\$ 117,011.85
Saldo final de caja	\$ 61,711.90	\$ (637.31)	\$ (9,973.26)	\$ (20,356.17)	\$ (12,456.56)	\$ (11,010.33)	\$ (22,961.98)	\$ (9,815.93)	\$ (11,031.68)	\$ (7,061.01)	\$ 43,864.87	\$ 48,568.29

f) Estado de Resultado proyectado**Procedimiento.**

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

FERRETERIA SAN ANTONIO
ESTADO DE RESULTADOS PPROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

VENTAS		\$1,081,235.04	
(-) COSTO DE VENTA DE MERCADERIA		\$ 867,706.87	
UTILIDAD BRUTA		\$213,528.17	
(-) GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE VENTA	\$ 113,842.05		
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 6,912.34		
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1,829.94	\$ 122,584.32	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA		\$ 90,943.84	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		\$ 22,735.96	
UTILIDAD NETA		\$ 68,207.88	

Edgar Mauricio Navarrete Zepeda
Propietario

Pedro Jiménez Meléndez
Contador

Lic. Jaime Roberto Rodríguez
Auditor
Autorización No. 1715

g) Balance General Proyectado**Procedimiento.**

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

FERRETERIA SAN ANTONIO
BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE		\$ 313,901.68	PASIVO CORRIENTE	
				\$ 152,748.45
Efectivo	\$ 48,568.29		Proveedores	\$ 142,402.18
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 50,472.38		IVA débito fiscal	\$ 2,349.72
Inventario	\$ 211,850.74		Pago a cuenta	\$ 1,479.13
Anticipo a cuenta	<u>\$ 3,010.27</u>		Impuesto sobre la renta	\$ 6,517.43
ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 74,736.41	PASIVO NO CORRIENTE	
				\$ 9,700.36
Propiedad Planta y equipo	\$ 86,540.69		Préstamo a largo plazo	\$ 9,700.36
Depreciación	\$ 11,804.28			
			PATRIMONIO NETO	\$ 226,189.27
			Capital	\$ 107,026.96
			Reserva laboral	\$ 114.29
			Utilidad año 2007	\$ 68,207.88
			Utilidad año 2006	\$ 50,840.14
TOTAL ACTIVO		<u><u>\$ 388,638.09</u></u>	PASIVO Y PATRIMONIO	<u><u>388,638.09</u></u>

Edgar Mauricio Navarrete Zepeda
Propietario

Lic. Jaime Roberto Rodríguez
Auditor
Autorización No. 1715

Pedo Jiménez Meléndez
Contador

L. Aprobación del sistema presupuestario.

El dueño de la Ferretería San Antonio hará la respectiva revisión del presente documento, con el objetivo de aprobarlo y posteriormente darlo a conocer a todo el personal involucrado a fin de que trabajen de una manera coordinada para lograr los resultados planificados.

M. Ejecución del Sistema Presupuestario.

La implementación de las estimaciones estará a cargo del propietario, con las siguientes tareas a realizar:

- Ü Deberá efectuar una reunión informativa con el recurso humano, con el propósito de presentar las proyecciones.
- Ü Distribuir las diferentes actividades de tal manera que todos los empleados trabajen en forma conjunta.
- Ü Desarrollar las diversas políticas establecidas para cumplir con las estimaciones cuantitativas.

F. Control presupuestario.

En esta fase se efectuará la comparación entre lo real y lo estimado para verificar si existen desviaciones y tomar medidas correctivas.

Procedimiento.

1. Se llena el encabezado con el nombre de la empresa y del cuadro respectivo.
2. En la primera columna se detallan las principales cuentas a comparar.
3. En la número dos se asigna el valor monetario proyectado para el año respectivo.
4. La tercera refleja las cifras reales del período a comparar.
5. La número cuatro muestra la variación favorable o desfavorable encontrada.
6. En la última se anota el porcentaje de variación de la cuenta, el cual es obtenido de dividir la variación entre la cantidad real y lo estimado.

A continuación se presenta el siguiente cuadro con el supuesto que las ventas reales han superado las proyectadas y el saldo de proveedores resultó menor.

**FERRETERÍA SAN ANTONIO
CONTROL PRESUPUESTARIO
(EXPRESADO EN DÓLARES)**

Cuadro No. 21

CUENTA	SALDO		RESULTADO		PORCENTAJE
	Proyectado	Real	Favorable	Desfavorable	
	Estado de Resultados				
Ventas	\$1,081,235.04	\$1,090,520.35	\$ 9,285.31		0.85
	Cuentas de Balance				
Proveedores	\$ 142,402.18	\$ 138,125.32	\$ 4,276.86		3.10

Análisis de las variaciones.

Ingresos.

Reflejan una variación favorable con respecto a lo presupuestado al 31 de diciembre de 2007, lo que indica que se tomó en cuenta las políticas establecidas.

Proveedores.

Muestra una diferencia favorable, lo cual significa que se aplicaron los lineamientos de compra y pago de forma efectiva.

G. Plan de Capacitación.

Con el propósito que el personal involucrado en la elaboración y ejecución de los planes cuantitativos cumpla con las expectativas requeridas, se vuelve importante desarrollar una capacitación que permita adquirir los conocimientos necesarios.

1. Objetivos.

- Capacitar al personal de la Ferretería San Antonio en la planificación y control de los recursos financieros para el adecuado funcionamiento de las diversas actividades a realizar.
- Establecer el período de capacitación del personal involucrado en el diseño de las cifras estimadas, así como el monto de los recursos a utilizar.

2. Recursos.**a) Humanos.**

Se requiere de un total de 5 empleados que serán adiestrados en el desarrollo de las diferentes estimaciones, a fin de que los recursos financieros del

caso ilustrativo, sean planificados, controlados y distribuidos de acuerdo a las necesidades de cada dependencia de la entidad. Las conferencias con la temática del caso serán impartidas por un facilitador contratado al efecto.

b) Materiales.

El mobiliario y equipo a utilizar en la formación de los trabajadores se rentará, el cual incluye: juego de mesa y silla, cañón, local y alimentación.

c) Financieros.

Los fondos destinados al desarrollo de la capacitación serán financiados por la Ferretería San Antonio, por lo tanto están reflejados en el presupuesto de gastos de administración para el mes de enero.

d) Tiempo.

Por la anterior se estima que el período determinado para ejecutar esta actividad será de cuatro sábados a tiempo parcial y en fechas establecidas de acuerdo a disponibilidad del empleador.

e) Temática a desarrollar.

- Elaboración de los diferentes presupuestos operativos.
- Diseños de las proyecciones financieras.
- Ejecución y Control presupuestario.

f) Presupuesto.

Cuadro No. 22

Detalle	Costo Unitario	Costo Total
Capacitación del personal		
Fotocopias (5 juegos del documento)	\$ 2.00	\$ 10.00
Boligráfos (1 caja)	\$ 2.40	\$ 2.40
Una resma de papel bond	\$ 4.00	\$ 4.00
Refrigerios (dos por persona)	\$ 10.00	\$ 50.00
Alquiler de salón.	\$ 20.00	\$ 100.00
Facilitador	\$ 150.00	\$ 150.00
Alquiler de cañón.	\$ 10.00	\$ 40.00
Sillas	\$ 1.00	\$ 10.00
Mesas	\$ 3.00	\$ 15.00
Agua.	\$ 2.00	\$ 4.00
TOTAL		\$ 385.40

G. Plan de implementación de la propuesta.

Con la finalidad de que exista una guía en la puesta en marcha del sistema presupuestario en la Ferretería San Antonio, se presenta el siguiente plan que facilitará el desarrollo del mismo.

1. Objetivos.

- Ø Determinar los recursos humanos, técnicos y financieros para la ejecución de las cifras proyectadas.
- Ø Establecer el período para la realización de las actividades de los planes cuantitativos.

2. Recursos.

a) Humanos.

La Ferretería San Antonio cuenta actualmente con 11 empleados, dentro los cuales el propietario deberá seleccionar las personas que involucrará en la implementación del sistema presupuestario, por lo que deberán ser previamente capacitadas según detalle de apartado anterior.

b) técnicos.

Debido que la tecnología se ha vuelto una herramienta importante en el desarrollo de las diversas tareas de cualquier empresa, es indispensable que la entidad en estudio actualice el equipo informático con que dispone (computadoras, impresoras, sistema operativo) y adquiera dispositivos periféricos faltantes que faciliten la implementación de los planes cuantitativos evitando demoras.

c) Financieros.

Se estima que el propietario de la Ferretería San Antonio posee actualmente capacidad financiera para cubrir los gastos a efectuar en la actualización del equipo informático, además de los recursos materiales adicionales necesarios, cuyos costos totales se muestran en cuadro No. 23.

**Costos estimados para la ejecución del sistema
presupuestario propuesto.**

Cuadro No. 23

Detalle	Costo Unitario	Costo Total
Implementación del sistema presupuestario		
Actualización de equipo informático:		
Software	\$ 150.00	\$ 150.00
Memoria	\$ 75.00	\$ 75.00
Disco duro de alta capacidad.	\$ 125.00	\$ 125.00
1 Impresor laser.	\$ 100.00	\$ 100.00
TOTAL		\$ 450.00

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS.****BRAND, SALVADOR OSVALDO.**

DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, (2001), EL SALVADOR, EDITORIAL JURÍDICA SALVADOREÑA.

BURBANO RUIZ, JORGE E.

ENFOQUE MODERNO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS, (2001), MÉXICO, MC GRAW HILL, 2ª. EDICIÓN.

BURBANO RUIZ, JORGE E.

ENFOQUE DE GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS (2005), MÉXICO, MC GRAW HILL, 3ª. EDICIÓN.

CHIAVENATO, IDALBERTO

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, (2001), MÉXICO, MC GRAW HILL, 5ª. EDICIÓN.

CHIAVENATO, IDALBERTO.

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, (1998), COLOMBIA, MC GRAW HILL, 3ª. EDICIÓN.

DEL RIO GONZÁLEZ, CRISTOBAL.

EL PRESUPUESTO, (2003), MÉXICO, THOMSON EDITORES, 9ª. EDICIÓN.

FRANKLIN, BENJAMÍN.

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (2004), MÉXICO, MC GRAW HILL, 2ª. EDICIÓN.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, (2001) MEXICO, MC GRAW HILL, 2ª. EDICIÓN.

KOONTZ, HAROLD Y WEHRICH, HEINZ.

ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL,(2001), MÉXICO, MC GRAW HILL, 11ª. EDICIÓN.

MURDICK, ROBERTO G. Y OTROS.

SISTEMA DE INFORMACIÓN BASADOS EN COMPUTADORAS PARA LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, (1992), MÉXICO, EDITORIAL DIANA, 9º. EDICIÓN.

STONER, JAMES. Y OTROS

ADMINISTRACIÓN, (1996), MÉXICO, EDITORIAL PEARSON, 6ª. EDICIÓN.

WELSCH, GLENN A. Y OTROS.

PRESUPUESTO, PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES (2005), México, EDITORIAL PEARSON, PRENTICE HALL. 5ª. Edición.

REVISTA.

MARTINEZ, JULIA E. Y BELTRÁN, ELCIRA.

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LAS PYME SALVADOREÑAS, (2005), EL SALVADOR, FUNDAMYPE.

OTROS.

PÁGINAS DE INTERNET

www.monografías.com

www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tripresu.htm

www.html.rincondelvago.com.

FOLLETO.

VAQUERANO, PEDRO. MATERIAL UTILIZADO EN LA ASIGNATURA DE SISTEMAS ORGANIZACIONES, CICLO II-2006.

A N E X O S

ANEXO 1: FORMULARIOS
CONTROL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE _____

Nombre de los productos	Unidades Presupuestadas	Ventas Presupuestadas	Unidades vendidas	Total ventas Real	Variación
A		\$		\$	
B		\$		\$	
C		\$		\$	
D		\$		\$	
E		\$		\$	
F		\$		\$	
TOTAL		\$		\$	

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INVENTARIO

CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE _____

TIPO DE PRODUCTO	INVENTARIO PRESUPUESTADO			INVENTARIO REAL			VARIACIÓN VALOR TOTAL
	Unidades físicas	Costo Unitario	Valor Total	Unidades físicas	Costo Unitario	Valor Total	
A		\$	\$		\$	\$	\$
B							
C							
D							
E							
F							
INVENTARIO TOTAL		\$	\$		\$	\$	\$

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE GASTOS

DEL 1º. DEL _____ AL 31 DE _____ DE _____

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
Sueldos Aporte patronal ISSS Aporte patronal AFP Repuestos Energía Eléctrica Agua Teléfono Papelea y útiles Otros			
Total de gastos administrativos			
GASTOS DE VENTA			
Salario y comisiones de vendedores. Aporte patronal ISSS Aporte patronal AFP Publicidad. Transporte de mercadería. Combustible Depreciación. Papelería y útiles Energía Eléctrica Agua Teléfono Otros			
Total de gastos de venta			
GASTOS FINANCIEROS			
Intereses por créditos bancarios. Pérdidas por venta de activo fijo.			
Total de gastos	\$	\$	\$

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

AL 31 DE _____ DE _____

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
Saldo Inicial			
Entradas de efectivo			
Ventas al contado			
Cobro de deudas			
Otros			
Total entradas de efectivo.			
Total disponible			
Salidas de efectivo			
Compra de materiales			
Gastos de administración			
Gastos de venta.			
Gastos financieros.			
Cuentas por pagar.			
Documentos por pagar.			
Impuesto Sobre la Renta.			
Total salidas de caja			
Superávit o déficit			
Saldo mínimo de caja			
Financiamiento externo			
Amortización			
Pago de intereses			
Saldo final de caja			

Para efectos de control presupuestario, se hace un consolidado de los datos estimados y reales correspondientes al período proyectado.

BALANCE GENERAL

AL 31 DE _____ DE _____

	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
ACTIVO	\$	\$	
Activo Circulante			
Caja			
Banco			
Documentos por cobrar			
Cuentas por cobrar			
Inventario			
Gastos pagados por anticipado.			
Activo Fijo			
Edificio			
Depreciación acumulada			
Equipo de reparto			
Depreciación acumulada			
Equipo de oficina			
Depreciación acumulada			
Activo diferido			
Gastos de organización			
Total Activos			
PASIVO	\$	\$	
Pasivo Circulante			
Cuentas por pagar			
Documentos por pagar			
Proveedores			
Intereses por pagar			
Pasivo a largo plazo			
Hipoteca por pagar			
PATRIMONIO	\$	\$	
Capital Social			
Reserva Legal			
Superávit			
Utilidades retenidas			
Utilidad del ejercicio			
Total Pasivo y Patrimonio	\$	\$	\$

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE _____ DE _____

	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
Ventas			
(-) Costo de ventas			
Margen bruto de utilidad.			
(-) Gastos de operación.			
Gastos de Administración			
Gastos de Venta			
Gastos Financieros			
Utilidad de Operación.			
(-) Reserva Legal.			
Utilidad de operación antes de impuesto.			
Impuesto Sobre la Renta.			
Utilidad Neta.	\$	\$	\$

A N E X O No.2: ENCUESTA

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



La información que usted proporcione será utilizada únicamente para fines académicos.

Objetivo: Determinar a través de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería, la utilización de un sistema presupuestario para la planificación y control de los recursos financieros.

INDICACIONES: Por favor marque con una "X" la opción que a su criterio es más acertada.

1. ¿Lleva la empresa contabilidad formal?

SI _____ NO _____

2. ¿Elabora algún tipo de presupuestos en la empresa?

SI _____

NO _____

Si la respuesta fue afirmativa pase a la pregunta 3, si fue negativa a la pregunta 7.

3. ¿Cuáles presupuestos elabora?
- a) Presupuesto de venta _____
 - b) Presupuesto de inventario _____
 - c) Presupuesto de compra _____
 - d) Presupuesto de gastos de administración _____
 - e) Presupuesto de Gastos de Venta _____
 - f) Presupuesto de gastos financieros _____
 - g) Presupuesto de de efectivo _____
 - h) Presupuesto de inversiones _____
 - i) Estado de Resultado Proyectado _____
 - j) Balance General Proyectado _____
 - k) Estado de Origen y Aplicación de fondos Proyectado. _____
 - l) Otros. (especifique) _____
4. ¿Para qué período elabora los presupuestos?
- a) Mensual _____
 - b) Trimestral _____
 - c) Semestral _____
 - d) Anual _____
 - e) otro _____
(Especifique)
5. ¿Considera que la elaboración de los presupuestos le permite alcanzar los objetivos propuesto?
- SI _____ NO _____
6. ¿Cuál es el método que utiliza para determinar las proyecciones de venta?
- a) Datos históricos. _____
 - b) Experiencia. _____
 - c) Tendencia de las ventas. _____
 - d) Otras (especifique) _____

Favor pasar a la pregunta No.12

7. Que limitante ha tenido para implementar los presupuestos en el desarrollo de las actividades de su empresa.

- a) Limitantes económicos. _____
- b) Falta de conocimiento en el área _____
- c) Ambos. _____
- d) otros. (Especifique) _____

8. ¿Considera importante implementar un sistema presupuestario en la empresa.

SI _____ NO _____

9. Está interesado en aplicar un sistema presupuestario en el desarrollo de las operaciones de su negocio.

SI _____ NO _____

10. ¿Cuáles de los siguientes beneficios obtendría la empresa al crear un sistema presupuestario?

- a) Definir en forma ordenada las metas y objetivos a lograr. _____
- b) Conocimiento de los costos requeridos para la actividad a realizar. _____
- c) Contar con un instrumento de supervisión. _____
- d) Efectuar comparaciones entre lo real y lo estimado. _____
- e) Otros. (especifique) _____

11. ¿Considera que los presupuestos, contribuyen a la buena toma de decisiones?

SI _____ NO _____

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

- a) Nivel de Existencias. _____
- b) Demanda del producto. _____
- c) Precios y ofertas de los proveedores. _____
- d) Nivel de abastecimiento _____
- e) Otros. (especifique). _____

13. ¿A qué tipo de proveedor, generalmente la empresa hace sus compras.

- a) Nacional. _____
- b) Extranjero. _____
- c) Ambos. _____

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

- a) Al crédito _____
- b) Al contado _____

Si la respuesta fue "al crédito" pasar a la pregunta 15 y si fue al "contado", seguir a la 17.

15. Si usted realiza compras al crédito, ¿cuáles son las ventajas que recibe?

- a) Disponibilidad de financiamiento en un Mayor plazo. _____
- b) Facilidad de pago. _____
- c) Incremento de la demanda del producto. _____
- d) Promociones de los proveedores. _____
- e) Facilidad de incrementar crédito a los clientes. _____

16. ¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores por las compras al crédito?

- a) Menos de 30 días. _____
- b) De 30 a 60 días. _____
- c) Más de 60 días. _____

Pasar a la pregunta No.18

17. Si usted realiza compras al contado, ¿cuáles son las ventajas que recibe?

- a) Entrega inmediata del producto _____
- b) Promociones. _____
- c) Precios bajos. _____
- d) Otras (especifique) _____

18. ¿Cuál es la forma en que realiza las ventas de mercadería?

- a) Al crédito. _____
- b) Al contado. _____
- c) Ambas. _____

Si al "contado" y "ambas", pasar a la 21.

19. Si realiza ventas al crédito, ¿cuál es el plazo que conceden a los clientes?

- a) Menos de 30 días. _____
- b) De 30 a 60 días. _____
- c) Más de 60 días. _____

20. Si las ventas son realizadas al crédito, ¿cuáles políticas utiliza?

- a) Descuento por pronto pago. _____
- b) Pago de 50% de la venta al crédito. _____
- c) Facilidad de pago. _____
- d) Montos máximos de créditos por cliente. _____
- e) Otras (especifique) _____

Favor pase a la pregunta No. 22

21. Si realiza ventas al contado, ¿cuáles políticas utiliza?

- a) Descuento por pronto pago _____
- b) Precios diferenciados por cliente _____
- c) Transporte a domicilio sin recargo. _____
- d) A mayor volúmenes de ventas, entrega de productos promocionales. _____

22. ¿Cómo determina el precio de venta de los productos?
- a) De acuerdo a los precios de la competencia _____
 - b) Calidad del producto. _____
 - c) De acuerdo al margen de utilidad. _____
 - d) Por tipo de cliente, mayorista o al detalle. _____
 - d) Otras (especifique) _____
23. ¿Cuál es el canal de distribución que utiliza la empresa?
- a) Mayorista - detallista - cliente _____
 - b) Mayorista - cliente. _____
 - c) venta directa. _____
24. ¿Posee actualmente la entidad, crédito con alguna institución bancaria?
- SI _____ NO _____
25. ¿Mantiene la empresa, existencia de inventario?
- SI _____ NO _____
26. ¿Qué políticas aplica para los niveles de existencia de productos?
- a) Demanda y temporada. _____
 - b) Experiencia. _____
 - c) Otras. (Especifique) _____
27. ¿Funcionan los controles actuales de inventarios?
- SI _____ NO _____

28. ¿Qué tipo de controles financieros realiza?

- a) Análisis de morosidad. _____
- b) Auditorias. _____
- c) Registro de ingresos y egresos. _____
- d) Otros. (Especifique) _____

29. ¿Existe planificación de las actividades que realiza la empresa?

SI _____ NO _____

30. ¿Cuáles son los gastos de administración en que incurre la empresa?

- a) Sueldo del personal de oficina. _____
- b) Viáticos. _____
- c) Prestaciones sociales. _____
- d) Impuestos. _____
- e) Pago de servicios básicos. _____
- f) Depreciaciones. _____
- g) papelería y útiles. _____
- h) Seguros. _____
- i) Otros. (especifique) _____

31. Se da el involucramiento total de los departamentos y personal en general para obtener los objetivos propuestos por la empresa.

SI _____ NO _____

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

- a) Intereses. _____
- b) Comisión bancaria. _____
- c) Otros. _____

33. ¿Cuáles son los tipos de gastos de venta que tiene la entidad?

- a) Sueldo de vendedores. _____
- b) Comisiones por ventas. _____
- c) Alquiler. _____
- d) Papelería y útiles. _____
- e) Aguinaldo de vendedores. _____
- f) Vacaciones. _____
- g) Combustible para vehículo de reparto. _____
- h) Energía eléctrica. _____
- i) Vigilancia. _____
- j) Teléfono. _____
- k) Agua. _____

34. ¿Estaría interesado en recibir algún tipo de capacitación?

SI _____ NO _____

35. ¿En qué áreas le gustaría capacitarse?

- a) Financiera. _____
- b) Presupuestos. _____
- c) Comercialización. _____
- d) Otras. (especifique) _____

A N E X O No. 3: TABULACIÓN DE LOS DATOS

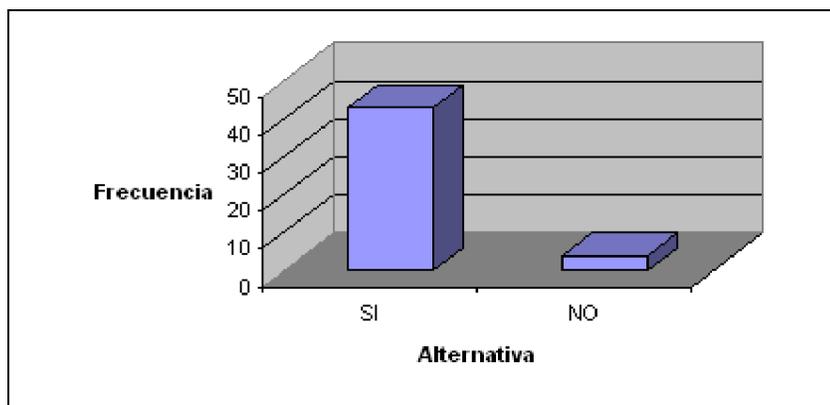
PREGUNTA No.1

¿Lleva la empresa contabilidad formal?

OBJETIVO: Determinar si las empresas sujetas de estudio cuentan con un sistema contable debidamente legalizado.

CUADRO No.1

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	43	91.5
2	NO	4	8.5
TOTAL		47	100



COMENTARIO:

La mayor parte de las pequeñas empresas encuestadas, manifiestan que llevan contabilidad formal, lo que significa que disponen de una de las características indispensables para la implementación de los presupuestos.

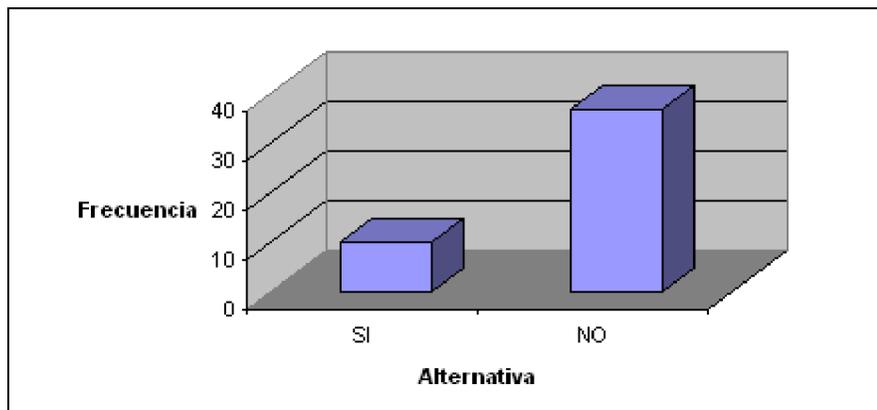
PREGUNTA No.2

¿Elabora algún tipo de presupuestos en la empresa?

OBJETIVO: Investigar si las empresas en estudio, elaboran algún tipo de planes cuantitativos.

CUADRO No.2

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	10	21.3
2	NO	37	78.7
TOTAL		47	100



COMENTARIO:

El 78.7 % de las instituciones consultadas, expresaron que no elaboran ningún tipo de presupuesto, lo que constituye un dato relevante porque mediante la propuesta del presente trabajo, se pretende proveer de una herramienta de planificación y control de los recursos financieros a la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería.

Si la respuesta fue afirmativa, pasar a la pregunta 3, si fue negativa a la 7.

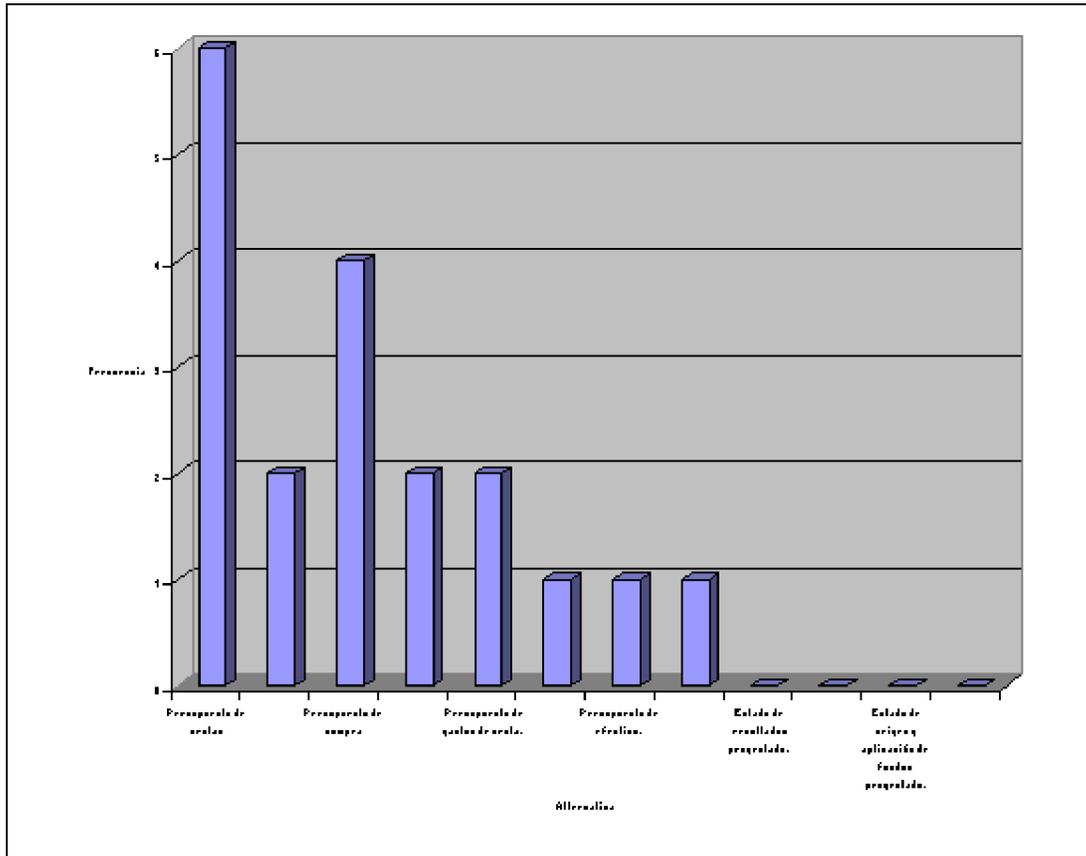
PREGUNTA**No. 3**

¿Cuáles presupuestos elabora?

OBJETIVO: Identificar cuales son los presupuestos que elaboran las entidades en investigación.

CUADRO**No. 3**

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Presupuesto de ventas	6	60.0
2	Presupuesto de inventario.	2	20.0
3	Presupuesto de compra	4	40.0
4	Presupuesto de gastos de administración.	2	20.0
5	Presupuesto de gastos de venta.	2	20.0
6	Presupuesto de gastos financieros.	1	10.0
7	Presupuesto de efectivo.	1	10.0
8	Presupuesto de inversiones.	1	10.0
9	Estado de resultados proyectado.	0	0.0
10	Balance general proyectado.	0	0.0
11	Estado de origen y aplicación de fondos proyectado.	0	0.0
12	Otros	0	0.0



COMENTARIO:

Para determinar el porcentaje, se tomaron en cuenta únicamente las 10 empresas que utilizan algún tipo de presupuesto (según pregunta No.2), y de acuerdo a estos datos el 60% y 40% está referido al presupuesto de ventas y compras respectivamente, ya que son las actividades principales que realizan; mientras que el de inventario, gastos de administración y venta ocupan un 20%; además los presupuestos de gastos financieros, de efectivo y de inversiones representan un 10%; lo cual significa que no todas las instituciones elaboran las mismas proyecciones, volviéndose importante estandarizar el sistema presupuestario para este tipo de negocio.

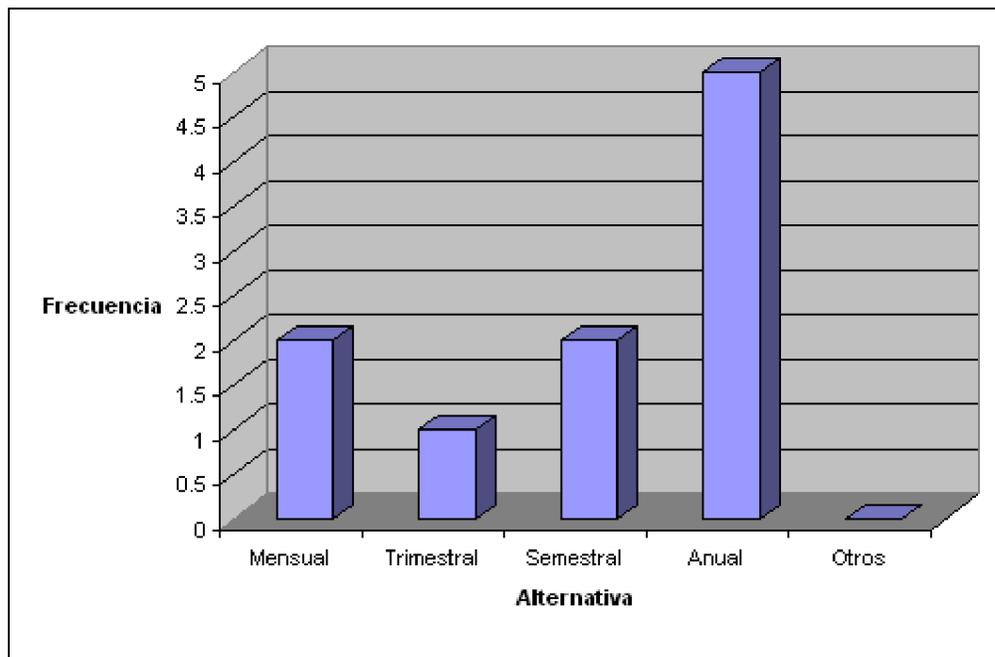
PREGUNTA No. 4

¿Para qué período elabora los presupuestos?

OBJETIVO: Indagar el lapso para el cual son elaborados las expresiones cuantitativas.

CUADRO No. 4

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Mensual	2	20.0
2	Trimestral	1	10.0
3	Semestral	2	20.0
4	Anual	5	50.0
5	Otros	0	0.0
TOTAL		10	100



COMENTARIO:

Del total de entidades que respondieron que diseñan planes cuantitativos, el 50% los elabora para un año, además existe un 20% que los efectúa mensual y semestral, mientras que el resto proyectan para el trimestre, lo que refleja los períodos que deben tomarse en cuenta para formular el sistema presupuestario a implementar.

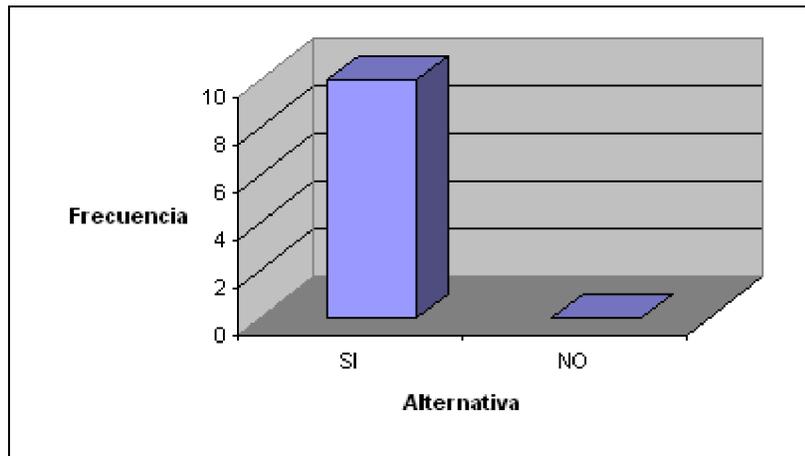
PREGUNTA No.5

¿Considera que la elaboración de los presupuestos le permite alcanzar los objetivos propuestos?

OBJETIVO: Conocer si la elaboración de presupuestos permite alcanzar los resultados proyectados en la pequeña empresa.

CUADRO No.5

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	10	100.0
2	NO	0	0.0
TOTAL		10	100



COMENTARIO:

Para determinar el dato porcentual, se tomó en cuenta las 10 empresas que expresaron que no elaboran presupuestos, manifestando el 100% que las proyecciones permiten alcanzar los resultados, indicando que todas las instituciones que elaboran estas cifras estimadas ven la importancia de la utilización de esta herramienta, ya que les permite anticiparse a situaciones futuras.

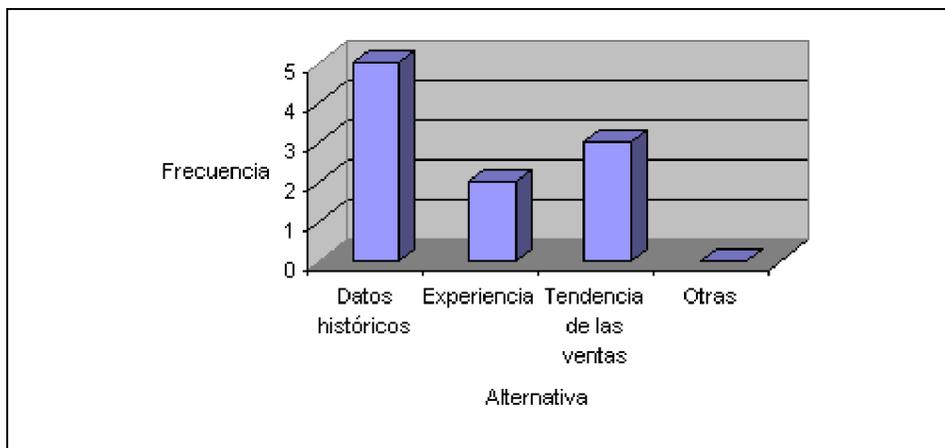
PREGUNTA No.6

¿Cuál es el método que utiliza para determinar las proyecciones de ventas?

OBJETIVO: Determinar el método a través del cual las pequeñas empresas realizan los presupuestos de venta.

CUADRO No. 6

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Datos históricos	5	50.0
2	Experiencia	2	20.0
3	Tendencia de las ventas	3	30.0
4	Otras	0	0.0
TOTAL		10	100



COMENTARIO:

Tomando en cuenta las 10 empresas que expresaron elaboran presupuestos, el 50% expresó que proyectan las ventas de acuerdo a datos históricos, mientras que el 30% lo hace por la tendencia y un 20% por experiencias anteriores; por los datos obtenidos, es importante la aplicación de métodos modernos que incluyan además, variables externas como los empleados por el método de combinación de factores.

Favor pasar a la pregunta No. 12.

NOTA: De las preguntas comprendidas de las 7 a la 11, fueron contestadas por 37 entidades, las cuales no utilizan los presupuestos.

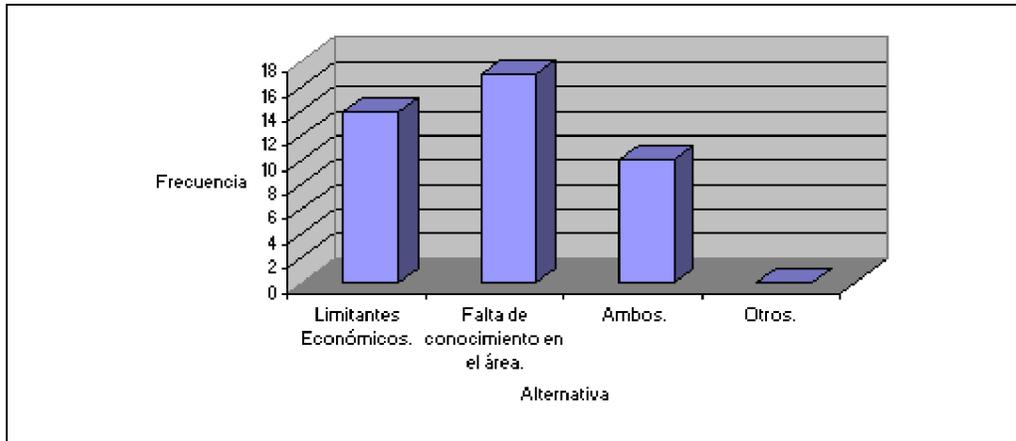
PREGUNTA No. 7

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

OBJETIVO: Conocer las causas que han incidido para la no utilización de presupuestos por un sector de la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería en el Municipio de San Salvador.

CUADRO No. 7

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Limitantes Económicos.	14	37.8
2	Falta de conocimiento en el área.	17	45.9
3	Ambos.	10	27.0
4	Otros.	0	0.0



COMENTARIO:

Para establecer el porcentaje se tomaron en cuenta las 37 empresas que manifiestan no elaboran estimaciones cuantitativas y de acuerdo a estos datos el 45.9% afirma que no tienen conocimiento en el área, un 37.8% por falta de recursos económicos y el 27% se ve afectado por las dos alternativas mencionadas, lo cual refleja que la mayor parte de la pequeña empresa tiene necesidad que se les proporcione esta herramienta de trabajo y que por las causas mencionadas no disponen de tales instrumentos.

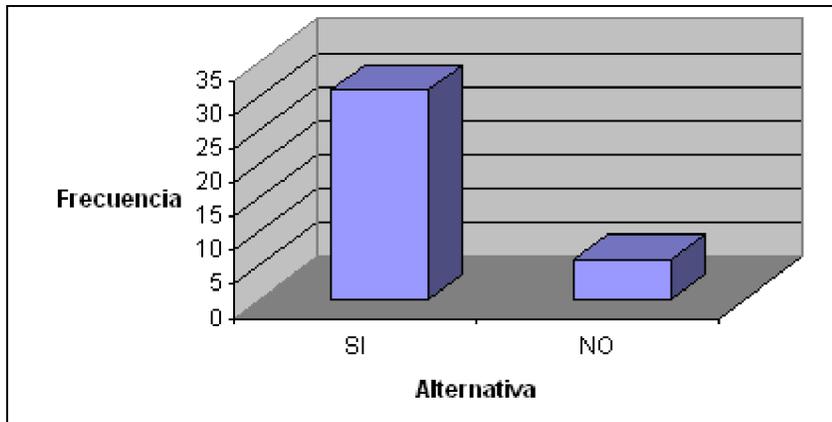
PREGUNTA No.8

¿Considera importante implementar un sistema presupuestario en la empresa?

OBJETIVO: Conocer la opinión que tiene la pequeña empresa que no planifica y que es comercializadora de productos de ferretería, con respecto a la relevancia de poner en marcha el sistema presupuestario.

CUADRO No.8

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	31	83.8
2	NO	6	16.2
TOTAL		37	100



COMENTARIO:

De las empresas que no elaboran presupuestos, el 83.8% manifiestan que son importantes las proyecciones cuantitativas, lo que indica que en la mayoría de estas entidades hay un ambiente favorable para aplicar esta herramienta administrativa de planificación y control.

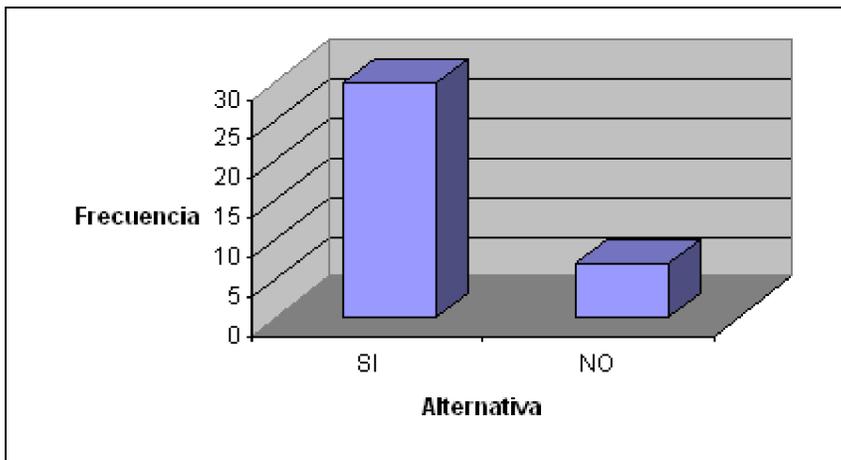
PREGUNTA No.9

¿Está interesado en aplicar un sistema presupuestario en el desarrollo de las operaciones de su negocio?

OBJETIVO: Investigar si las pequeñas empresas que carecen de cifras estimadas muestran la disponibilidad en implementar planes cuantitativos.

CUADRO No. 9

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	30	81.1
2	NO	7	18.9
TOTAL		37	100



COMENTARIO:

La mayor parte de los negocios expresan interés en desarrollar las proyecciones presupuestarias, lo que confirma la aceptabilidad para implementar la propuesta de este trabajo de investigación.

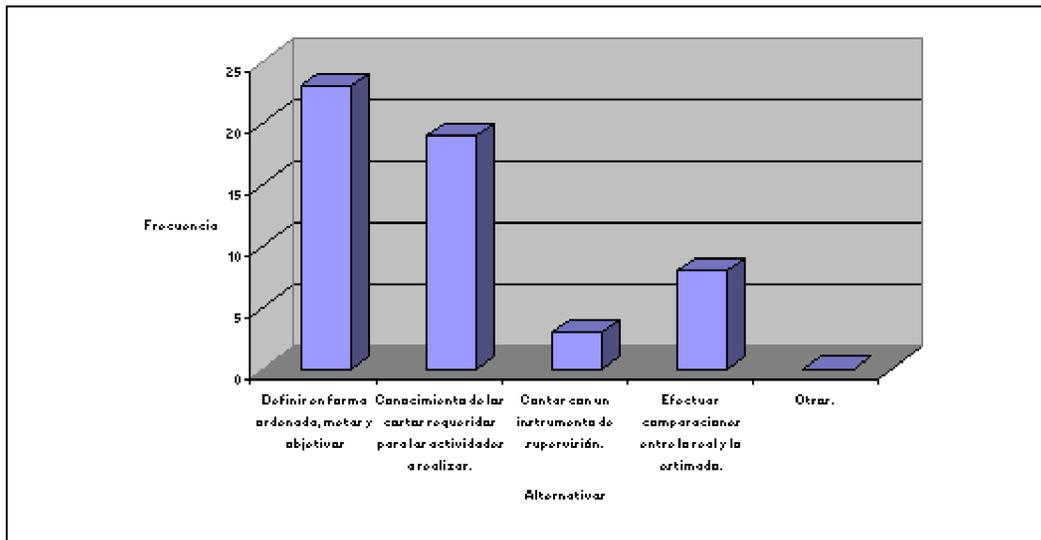
PREGUNTA**No.10**

¿Cuáles de los siguientes beneficios obtendría la empresa al crear un sistema presupuestario?

OBJETIVO: Identificar las ventajas con que contarían las entidades que no diseñan planes numéricos.

CUADRO**No. 10**

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Definir en forma ordenada, metas y objetivos	23	62.2
2	Conocimiento de los costos requeridos para las actividades a realizar.	19	51.4
3	Contar con un instrumento de supervisión.	3	8.1
4	Efectuar comparaciones entre lo real y lo estimado.	8	21.6
5	Otros.	0	0.0



COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados anteriores, de las empresas que no elaboran planes numéricos, un 62.2% expresa que el beneficio a obtener al crear un sistema presupuestario es definir en forma ordenada las metas y objetivos a lograr, un 51.4% manifiesta que se vería beneficiado en el conocimiento de los costos requeridos para la actividad a realizar; el 21.6% respondió servirá para efectuar comparaciones entre lo real y lo estimado mientras que el 8.1% dice que permitiría contar con un instrumento de supervisión, lo anterior demuestra que todos están conscientes de las ventajas que proporcionan las proyecciones a elaborar.

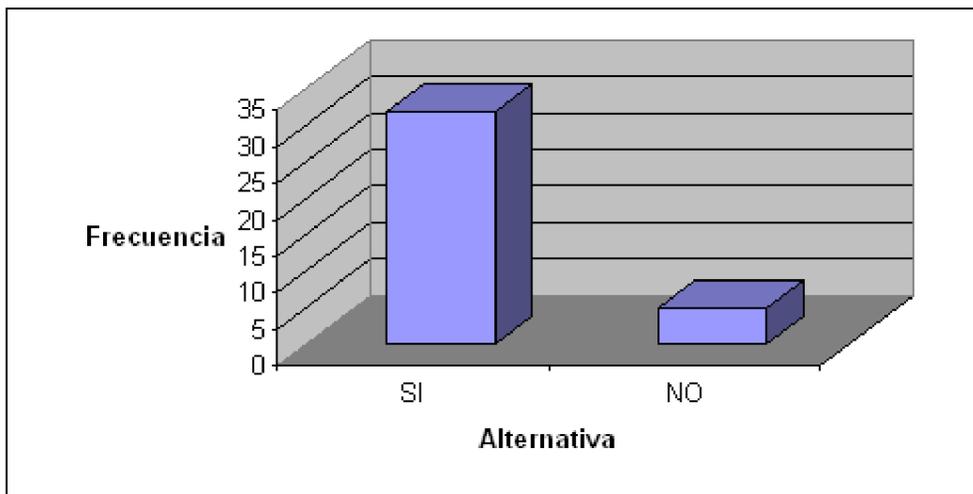
PREGUNTA No.11

Considera que los presupuestos contribuyen a la buena toma de decisiones.

OBJETIVO: Investigar si las proyecciones ayudan para la buena toma de decisiones en la pequeña empresa.

CUADRO No. 11

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	32	86.5
2	NO	5	13.5
TOTAL		37	100



COMENTARIO:

De las instituciones que manifiestan que no utilizan presupuestos, el 86.5% considera que de aplicarlos contribuirían a elegir cursos de acción eficiente, mientras que el 13.5% respondió que no son relevantes, lo cual demuestra que la mayoría reconoce la ventaja más trascendental que se deriva de la aplicación de las expresiones cuantitativas.

De la pregunta 12 a la 14 responde toda la muestra.

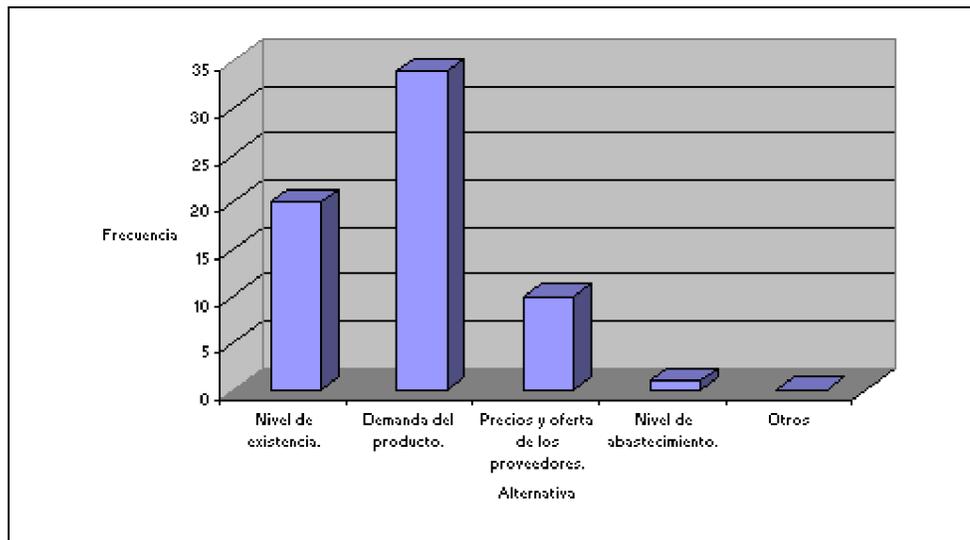
PREGUNTA No.12

¿Qué criterios utiliza para realizar las compras de mercadería?

OBJETIVO: Conocer cuáles son los términos que emplean las entidades sujetas de estudio en la adquisición de productos para la venta final.

CUADRO No. 12

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Nivel de existencia.	20	42.6
2	Demanda del producto.	34	72.3
3	Precios y oferta de los proveedores.	10	21.3
4	Nivel de abastecimiento.	1	2.1
5	Otros	0	0.0



COMENTARIO:

El criterio para realizar las compras es la demanda del producto en un 72.3%, mientras que el nivel de existencia representa un 42.6% y los precios y oferta de los proveedores un 21.3%. Por lo expresado anteriormente, puede conocerse los puntos de vista que serán tomados en las proyecciones para el período a planificar.

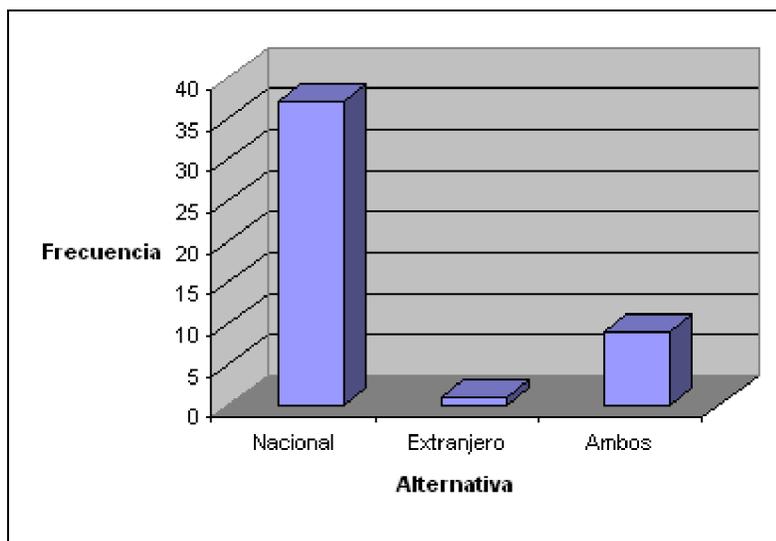
PREGUNTA No.13

¿A qué tipo de proveedor, generalmente la empresa hace sus compras?

OBJETIVO: Conocer a qué tipo de proveedores realizan la adquisición de productos las pequeñas empresas.

CUADRO No. 13

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Nacional	37	78.7
2	Extranjero	1	2.1
3	Ambos	9	19.2
TOTAL		47	100



COMENTARIO:

La mayoría de los negocios expresan que los proveedores son nacionales y un 19.2% responde que son nacionales y extranjeros. De lo anterior se deduce que por ser pequeños empresarios no poseen los recursos necesarios para importar mercadería directamente y obtener costos bajos para ser competitivos.

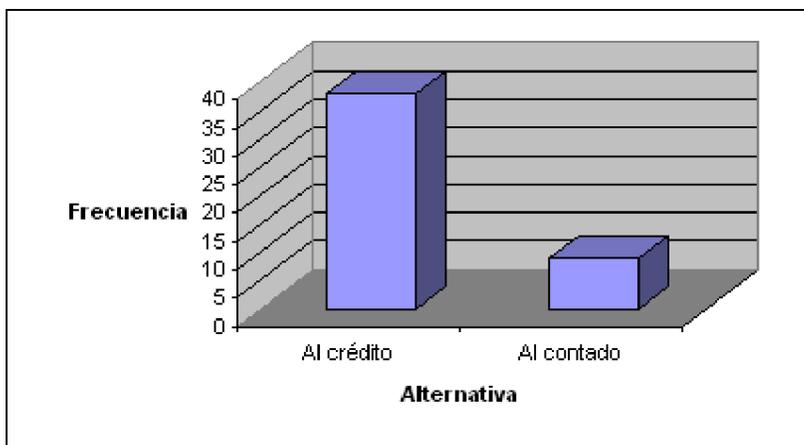
PREGUNTA No.14

Cuáles son las condiciones de compra de mercadería.

OBJETIVO: Investigar cuáles son los términos en la adquisición de artículos.

CUADRO No. 14

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Al crédito	38	80.9
2	Al contado	9	19.1
TOTAL		47	100



COMENTARIO:

Del total de empresas encuestadas el 80.9% contestaron que las compras las realizan al crédito y el 19.1% hacen la adquisición de mercadería al contado. Lo anterior contribuye a analizar que es necesario que estas entidades presupuesten cifras financieras que permitan un equilibrio entre ingresos y egresos.

si la respuesta fue al crédito, pasar a la pregunta 15, si al contado, seguir a la 17.

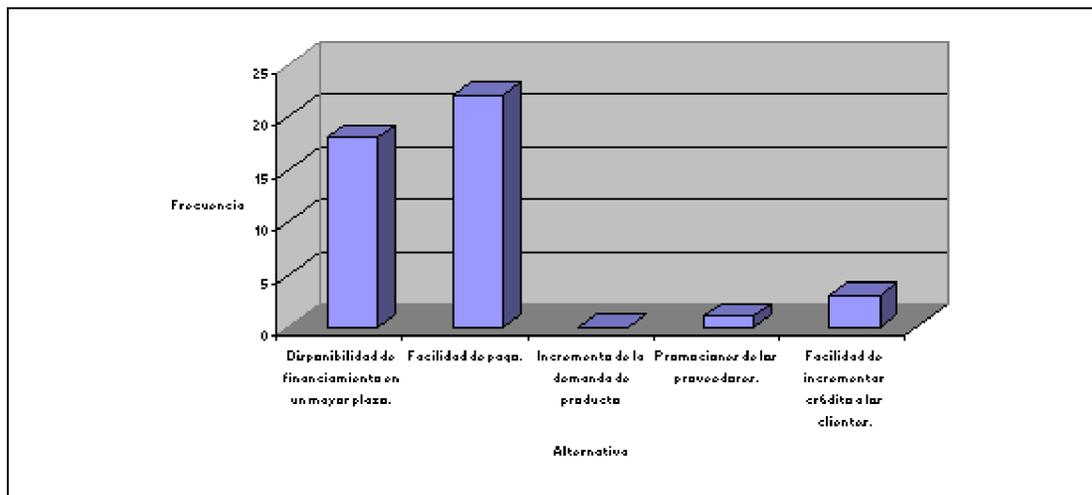
PREGUNTA No.15

Si usted realiza compras al crédito, ¿cuáles son las ventajas que recibe?

OBJETIVO: Estudiar cuáles son los beneficios obtenidos por las adquisiciones al crédito.

CUADRO No. 15

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Disponibilidad de financiamiento en un mayor plazo.	18	47.4
2	Facilidad de pago.	22	57.9
3	Incremento de la demanda de producto	0	0.0
4	Promociones de los proveedores.	1	2.6
5	Facilidad de incrementar crédito a los clientes.	3	7.9



COMENTARIO:

De las 38 pequeñas empresas que contestaron que realizan compras al crédito, la principal ventaja que reciben es facilidad de pago con un 57.9%, la disponibilidad de financiamiento en un mayor plazo presenta el 47.4%, mientras que la posibilidad de incrementar crédito a los clientes y las promociones de los proveedores son del 7.9% y 2.6% respectivamente. Por lo anterior se deduce que la mayoría de estas instituciones aprovechan y hacen uso del crédito mercantil como fuente de financiamiento de corto plazo al menor costo.

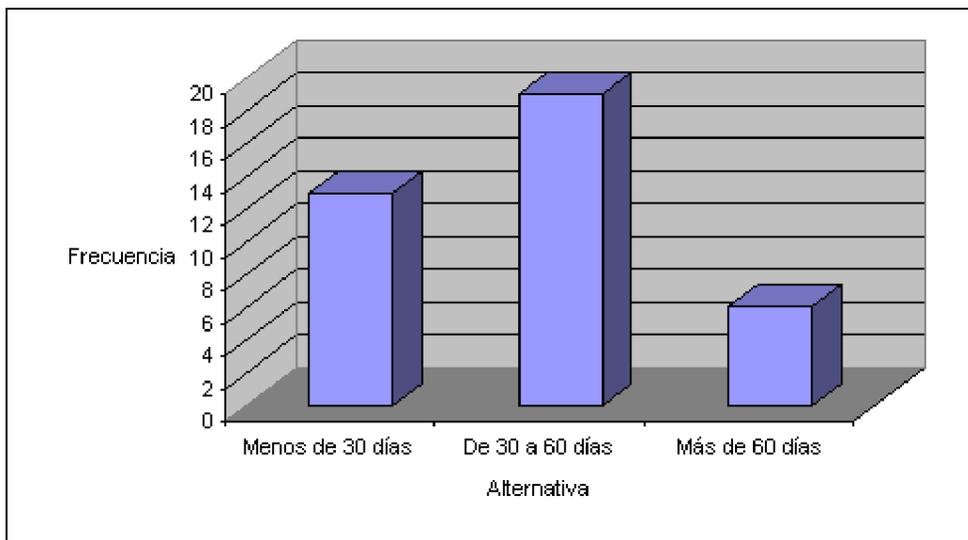
PREGUNTA No.16

¿Cuál es el plazo que le conceden los proveedores por las compras al crédito?

OBJETIVO: Indagar el período de pago obtenido por la adquisición de producto terminado para la respectiva venta.

CUADRO No. 16

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Menos de 30 días	13	34.2
2	De 30 a 60 días	19	50.0
3	Más de 60 días	6	15.8
TOTAL		38	100



COMENTARIO:

La mayoría de las empresas encuestadas y que compran al crédito aplican un período de pago de 30 a 60 días, lo cual refleja la opción que se debe tomar en cuenta al momento de presupuestar y así programar las cancelaciones correspondientes al momento de su vencimiento.

Pasar a la pregunta No. 18

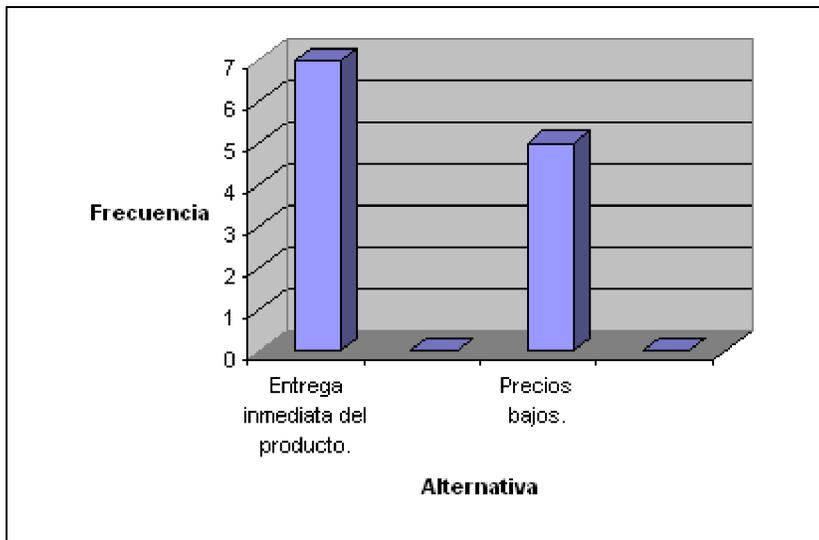
PREGUNTA No.17

Si usted realiza compras al contado, ¿cuáles son las ventajas que recibe?

OBJETIVO: Conocer los beneficios derivados de no utilizar el crédito mercantil.

CUADRO No. 17.

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Entrega inmediata del producto.	7	77.8
2	Promociones.	0	0.0
3	Precios bajos.	5	55.6
4	otras	0	0.0



COMENTARIO:

De los 9 negocios que compran al contado, el 77.8% expresa que la ventaja principal obtenida es la entrega inmediata del producto, lo cual permite disponer de la mercadería en el momento que el cliente la requiera, además que el 55.6% sostiene que permite obtener costos más bajos, por lo tanto esta forma de adquisición debe considerarse para elaborar el presupuesto de pago al proveedor y el de efectivo.

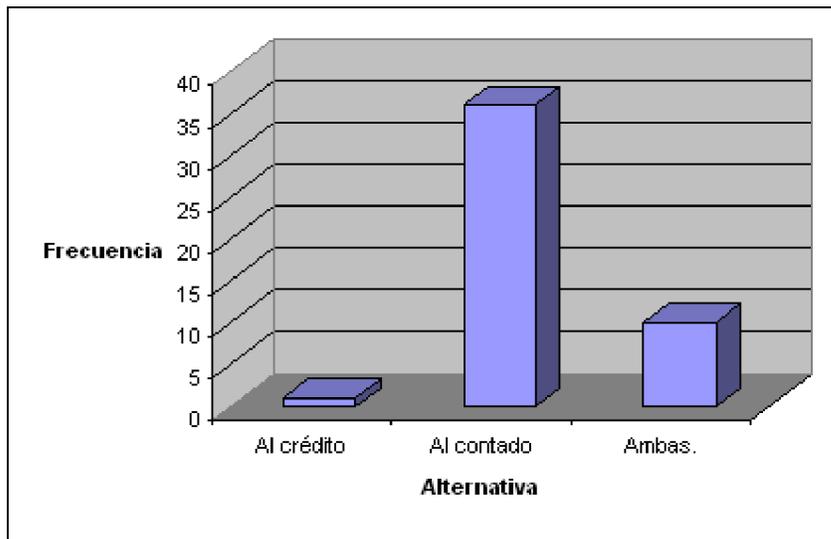
PREGUNTA No.18

¿Cuál es la forma en qué realiza las ventas de mercadería?

OBJETIVO: Identificar las condiciones de venta que practica la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería.

CUADRO No. 18

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Al crédito	1	2.1
2	Al contado	36	76.6
3	Ambas.	10	21.3
TOTAL		47	100



COMENTARIO:

La mayoría de las entidades en estudio (76.6%) realizan las ventas al contado, mientras que el 21.3% lo hacen en ambos términos. Lo anterior permite visualizar las políticas que se deben evaluar en la elaboración del presupuesto de ventas para que estas empresas generen mayor distribución del producto, además contribuye a planificar el ingreso de dinero para diseñar el presupuesto de efectivo.

si al contado, pasar a la 21.

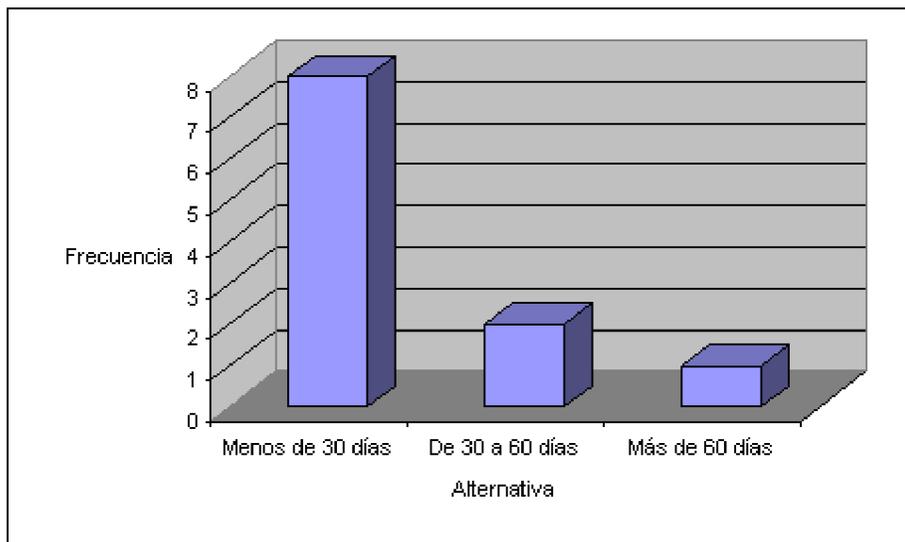
PREGUNTA No.19

Si realiza ventas al crédito, ¿cuál es el plazo que conceden a los clientes?

OBJETIVO: Determinar el período de financiamiento concedido a los clientes.

CUADRO No. 19

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Menos de 30 días	8	72.7
2	De 30 a 60 días	2	18.2
3	Más de 60 días	1	9.1
TOTAL		11	100



COMENTARIO:

El 72.7% de las 11 pequeñas empresas que conceden crédito y ambas condiciones de pago, respondieron que cobran a los clientes en menos de 30 días y el 18.2% expresó que el plazo del financiamiento es de 30 a 60, información que debe considerarse para diseñar las expresiones cuantitativas en lo referente a la elaboración de programación de cobros; ya que este período prolongado afecta el flujo de efectivo.

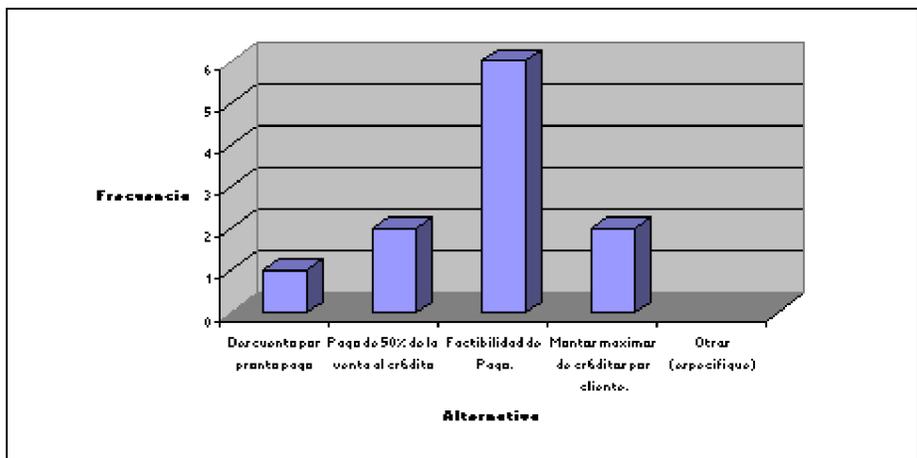
PREGUNTA No.20

Si las ventas son realizadas al crédito, ¿Cuáles políticas utiliza?

OBJETIVO: Indagar los lineamientos utilizados para implementar la comercialización al crédito.

CUADRO No.20

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Descuento por pronto pago	1	9.1
2	Pago de 50% de la venta al crédito	2	18.2
3	Facilidad de Pago.	6	54.5
4	Montos máximos de créditos por cliente.	2	18.2
5	Otras (especifique)		
TOTAL		11	100



COMENTARIO:

Los lineamientos más utilizados para financiar a los clientes son: facilidad de pago con un 54.5%; cobro del 50% de la venta y montos máximos de créditos por cliente con 18.2%, por lo tanto estos criterios serán utilizados en la elaboración del presupuesto de cobros a clientes.

Favor pase a la pregunta No.22

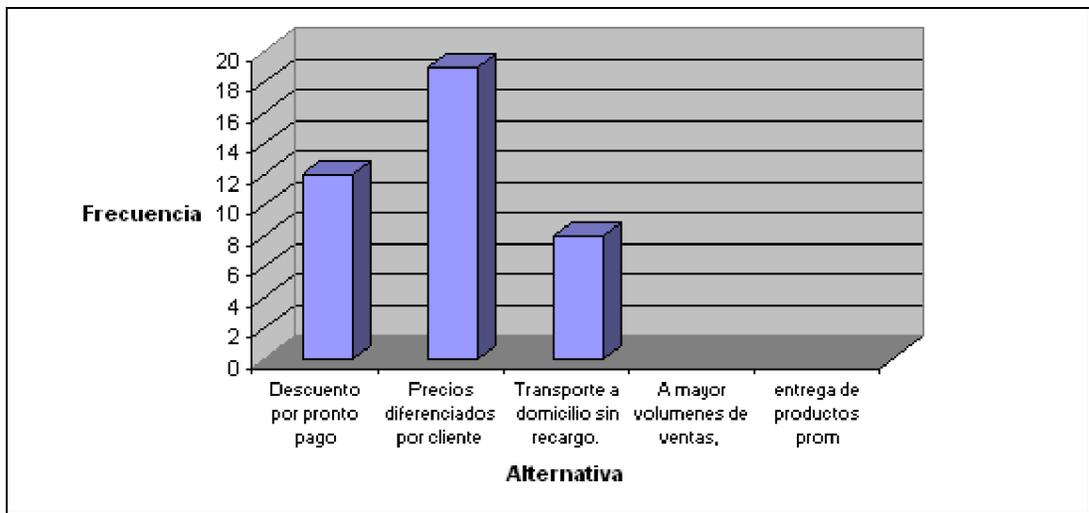
PREGUNTA No.21

Si realiza ventas al contado, ¿Cuáles políticas utiliza?

OBJETIVO: Identificar cuáles son los términos utilizados para la comercialización de productos de ferretería.

CUADRO No.21

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%1)
1	Descuento por pronto pago	12	26.1
2	Precios diferenciados por cliente	19	41.3
3	Transporte a domicilio sin recargo.	8	17.4
4	A mayor volúmenes de ventas, entrega de productos promocionales	0	0.0



COMENTARIO:

De las empresas que manifiestan vender al contado y usan ambas alternativas, reflejan que la política de venta más utilizada son los precios diferenciados por cliente y descuento por pronto pago, por lo que el presupuesto de efectivo proyectado será afectado con estas políticas incluyendo al estado de resultados proforma.

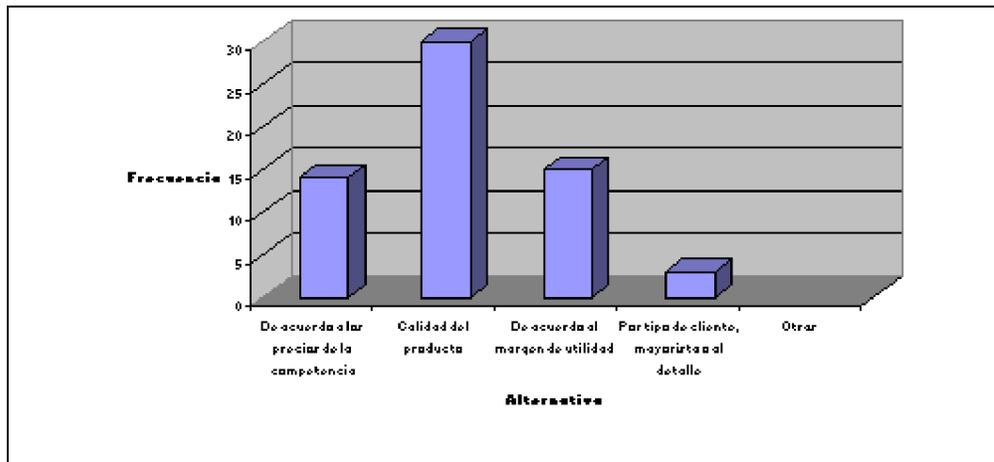
PREGUNTA No.22

¿Cómo determina el precio de venta de los productos?

OBJETIVO: Investigar cual es el método para establecer los precios de los artículos comercializados.

CUADRO No.22

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	De acuerdo a los precios de la competencia	14	29.8
2	Calidad del producto	30	63.8
3	De acuerdo al margen de utilidad	15	31.9
4	Por tipo de cliente, mayorista o al detalle	3	6.4
5	Otras	0	0.0
TOTAL			



COMENTARIO:

Del total de la muestra encuestada que son 47 pequeñas empresas comercializadoras de productos de ferretería, un 63.8% determina el precio de los productos de acuerdo a la calidad, por lo que se concluye que debido al método utilizado obtienen mayor demanda; además ocupa un lugar importante el margen de utilidad (31.9%) debido que las instituciones buscan lograr una ganancia para subsistir en el mercado. Por lo tanto estos criterios deberán valorarse para realizar los presupuestos de compra y ventas.

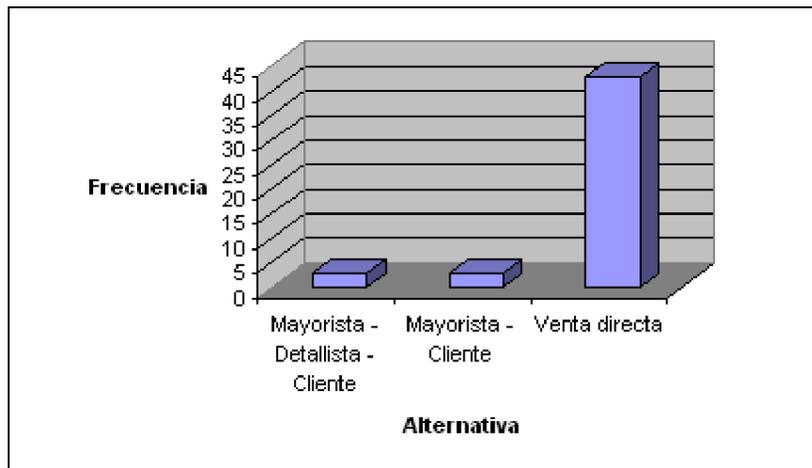
PREGUNTA No.23

¿Cuál es canal de distribución que utiliza la empresa?

OBJETIVO: Identificar los intermediarios utilizados por los negocios en estudio para la venta de los artículos ofrecidos.

CUADRO No.23

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Mayorista - Detallista - Cliente	3	6.4
2	Mayorista - Cliente	3	6.4
3	Venta directa	43	91.5



COMENTARIO.

Según los resultados de la encuesta, la venta directa es el medio más utilizado para el intercambio de artículos, lo que significa que los precios de venta son mas bajos debido a que no hay intermediarios, además el presupuesto de gastos de venta se verá reducido en el rubro de promociones al mayorista.

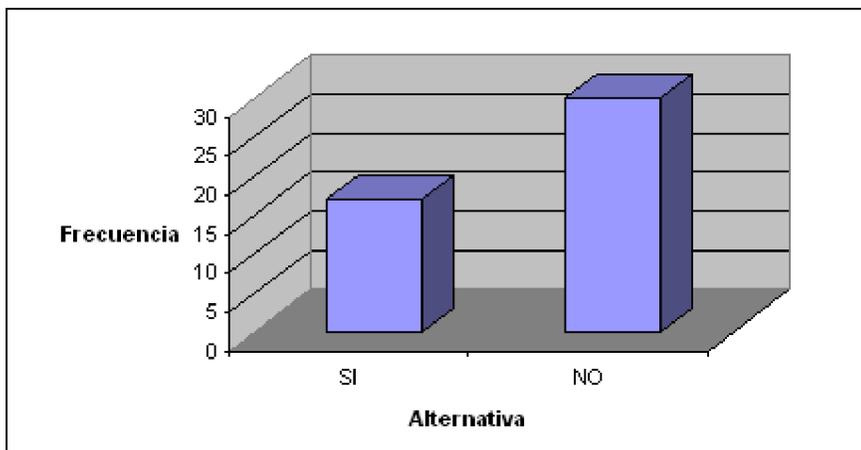
PREGUNTA No.24

¿Posee actualmente la entidad, crédito con alguna institución bancaria?

OBJETIVO: Determinar si la pequeña empresa posee financiamiento bancario para el desarrollo de las operaciones.

CUADRO No.24

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	17	36.2
2	NO	30	63.8
TOTAL		47	100.0



COMENTARIO:

En su mayoría, los negocios investigados (63.8%), manifiestan que actualmente no poseen crédito en ninguna institución bancaria, lo que indica que no tienen obligaciones de pago de intereses y comisiones, mostrando que por no incurrir en este tipo de gastos el presupuesto de efectivo se verá aumentado, incluyendo la utilidad del estado de resultado proforma.

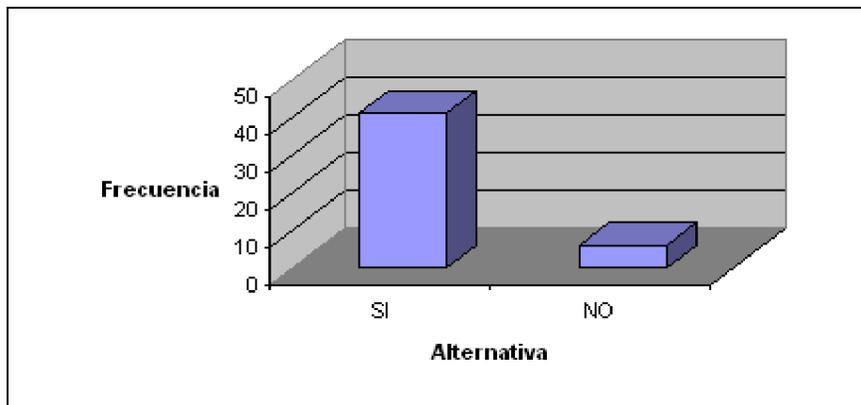
PREGUNTA No.25

¿Mantiene la empresa existencias de inventarios?

OBJETIVO: Conocer si las instituciones investigadas mantienen niveles de inventario que permitan satisfacer la demanda de los clientes en el momento oportuno.

CUADRO No.25

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	41	87.2
2	NO	6	12.8
TOTAL		47	100.0



COMENTARIO

La mayoría de las entidades (87.2%), manejan inventarios de mercadería, lo que significa que es de mucha importancia elaborar proyecciones que permitan satisfacer las necesidades de artículos para los clientes en un período determinado.

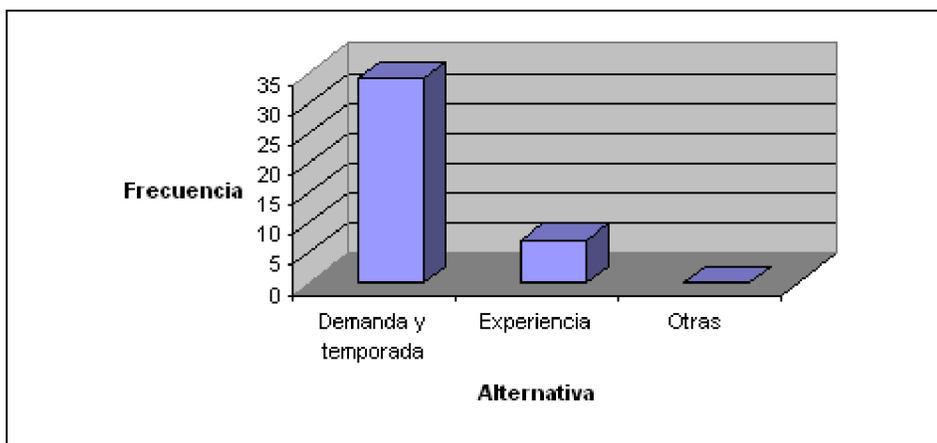
PREGUNTA No.26

¿Qué políticas aplica para los niveles de existencia de productos?

OBJETIVO: Verificar los lineamientos utilizados para el manejo de productos disponibles para la venta.

CUADRO No.26

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Demanda y temporada	34	82.9
2	Experiencia	7	17.1
3	Otras	0	0.0



COMENTARIO

El 82.9% de los negocios investigados, mantienen existencia de mercadería según la demanda, mientras que el 17.1% lo realiza en base a la experiencia, lo que significa que para elaborar el presupuesto de inventario se tomará de referencia el comportamiento de las ventas según la opinión de las entidades en estudio.

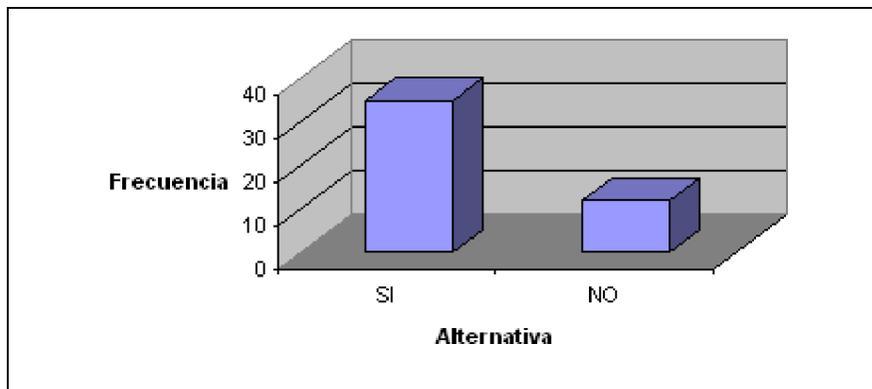
PREGUNTA No.27

¿Funcionan los controles actuales de inventarios?

OBJETIVO: Conocer la efectividad de los controles de las existencia de mercadería.

CUADRO No.27

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	35	74.5
2	NO	12	25.5
TOTAL		47	100.0



COMENTARIO

Según los resultados, el 74.5% de las entidades consideran que la manera en que verifican las existencias es eficaz y el 25.5% dicen que no, por lo tanto este último dato es relevante porque refleja la necesidad de contar con una herramienta que permita proyectar y controlar el nivel óptimo de existencias.

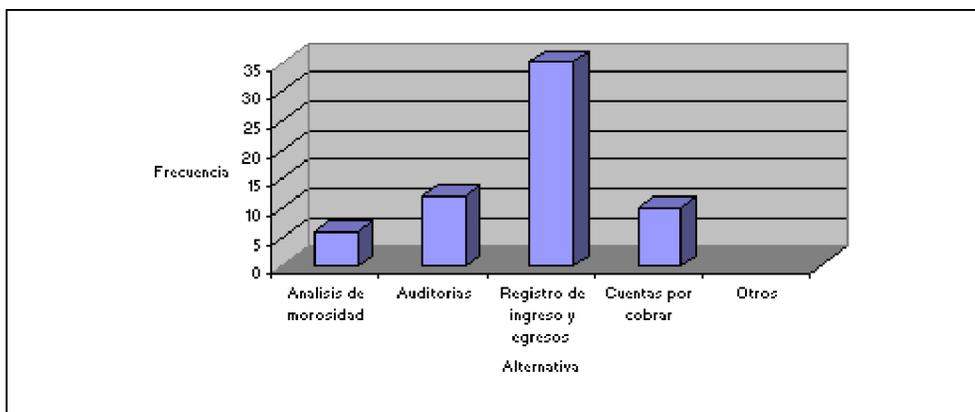
PREGUNTA No.28

¿Qué tipo de controles financieros realiza?

OBJETIVO: Verificar cuales son los tipos de controles con que cuenta la pequeña empresa para ejercer una buena inspección de los bienes que posee.

CUADRO No.28

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Análisis de morosidad	16	34.0
2	Auditorias	12	25.5
3	Registro de ingreso y egresos	35	74.5
4	Otros		



COMENTARIO

El registro de ingresos y egresos es el tipo de control mayormente utilizado; pero debido que es necesario que las entidades tengan claro los recursos con que cuentan para inversiones futuras y que les permita el buen desarrollo de las operaciones, el presupuesto de efectivo a diseñar es una herramienta idónea a tal fin.

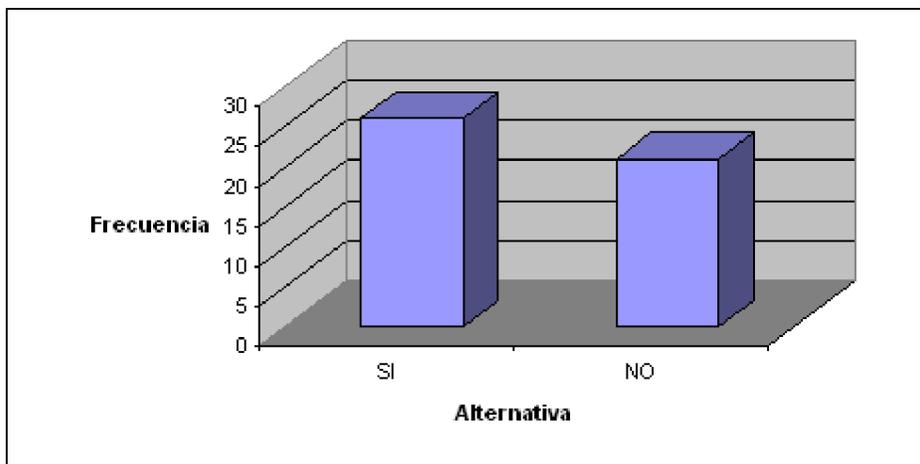
PREGUNTA No.29

¿Existe planificación de las actividades que realiza la empresa?

OBJETIVO: Conocer si las tareas que desarrollan los negocios en estudio son previamente proyectadas.

CUADRO No.29

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	26	55.3
2	NO	21	44.7
TOTAL		47	100.0



COMENTARIO

La mayoría de las instituciones encuestadas (55.3%), manifiestan que las labores son realizadas a través de la planificación, lo que denota la importancia de contar con una herramienta que permita medir los resultados esperados, pero un porcentaje significativo (44.7%), afirma que no realizan ningún tipo de proyección, por lo que el sistema presupuestario será de beneficio en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería.

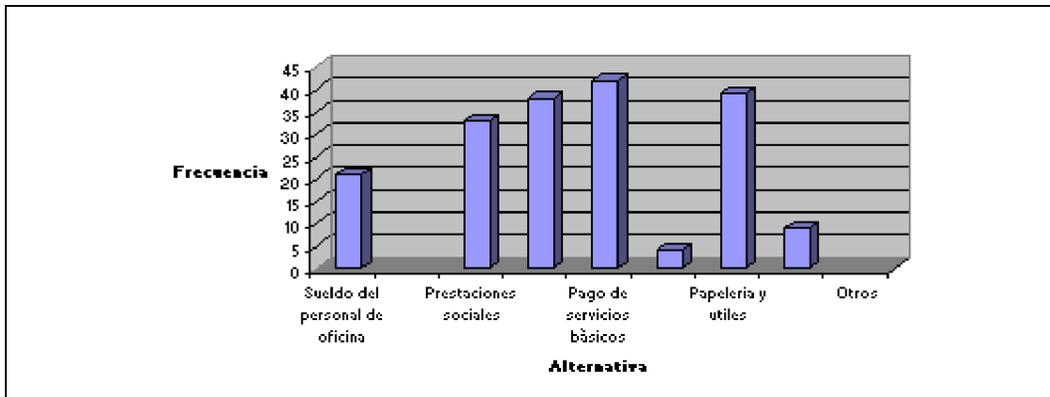
PREGUNTA No.30

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

OBJETIVO: Determinar los gastos administrativos que realiza mensualmente la pequeña empresa.

CUADRO No.30

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Sueldo del personal de oficina	21	44.7
2	Viáticos	0	0.0
3	Prestaciones sociales	33	70.2
4	Impuestos	38	80.9
5	Pago de servicios básicos	42	89.4
6	Depreciaciones	4	8.5
7	Papelería y útiles	39	83.0
8	Seguros	9	19.1
9	Otros		



COMENTARIO

Los resultados obtenidos reflejan que los negocios incurren mayormente en gastos como: pago de servicios básicos con un 89.4%, papelería y útiles que corresponde al 83%, impuestos, representa el 80.9%, sueldo de personal de oficina con el 44.7%, seguros (19.1%) y depreciaciones con 8.5%, lo que refleja cuales gastos deben incluirse en el presupuesto respectivo lo cual implica que debe planificarse con anterioridad para el logro eficiente de los objetivos empresariales y no limitarse a registrar los gastos por simple acumulación.

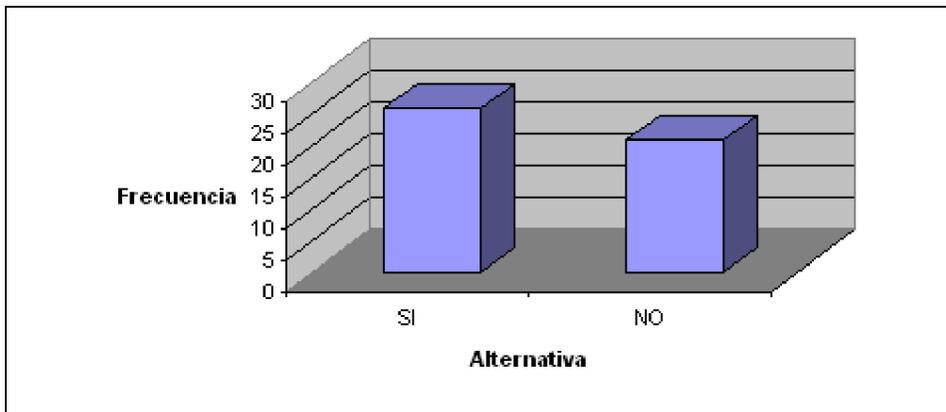
PREGUNTA No. 31

¿Se da el involucramiento total de los departamentos y personal en general para obtener los objetivos propuestos por la empresa?

OBJETIVO: Conocer si todos los departamentos trabajan coordinadamente para el logro de las metas planteadas.

CUADRO No. 31

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	26	55.3
2	NO	21	44.7
TOTAL		47	100.0



COMENTARIO

El 55.3% expresa que hay participación por parte de las diferentes áreas en el trabajo realizado, mientras que el 44.7% expresa que no existe unificación de esfuerzos en el desarrollo de las actividades, reflejando estos resultados que existe necesidad de que todos trabajen para lograr el objetivo común de la empresa, siendo éste uno de los beneficios que proporciona la implementación del sistema presupuestario.

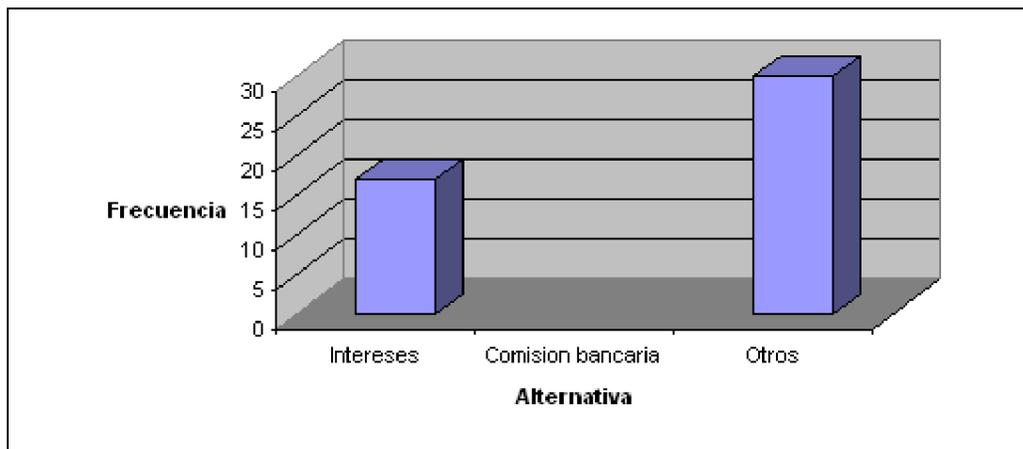
PREGUNTA No.32

¿En qué tipo de gastos financieros incurre la empresa?

OBJETIVO: Identificar los gastos financieros que afectan a las instituciones investigadas.

CUADRO No.32

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Intereses	17	36.2
2	Comisión bancaria	0	0.0
3	Ninguno	30	63.8
TOTAL		47	100.0



COMENTARIO

El 63.8% de las entidades encuestas manifiesta que no incurren en el pago de intereses ni comisiones debido a que no tienen financiamiento con ninguna institución bancaria, no así el 36.2%, que afirmaron la existencia de dichos compromisos, lo que indica que en el presupuesto de efectivo propuesto deben incluirse estos costos para que sea de utilidad a toda la pequeña empresa comercializadora de productos de ferretería a nivel general.

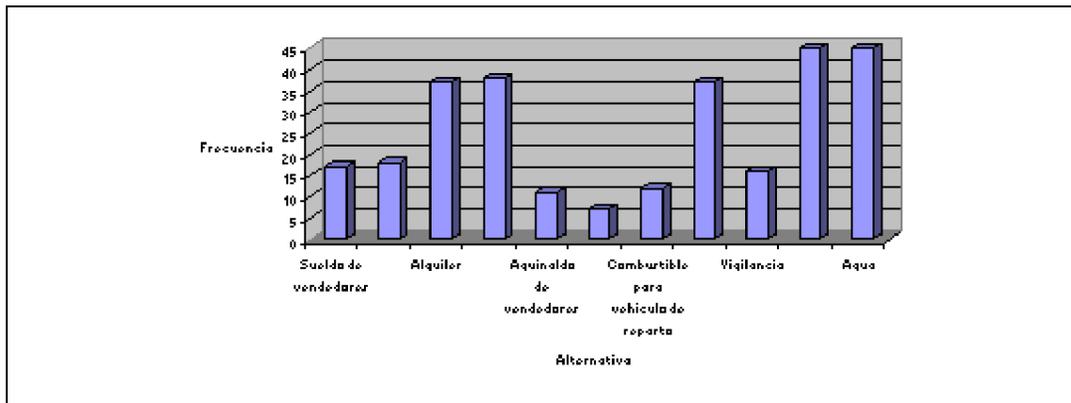
PREGUNTA No.33

¿Cuáles son los tipos de gastos de venta que tiene la entidad?

OBJETIVO: Determinar los tipos de gastos de venta que la empresa realiza mensualmente para la comercialización de los productos.

CUADRO No.33

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Sueldo de vendedores	17	36.2
2	Comisiones por ventas	18	38.3
3	Alquiler	37	78.7
4	Papelería y útiles	38	80.9
5	Aguinaldo de vendedores	11	23.4
6	Vacaciones	7	14.9
7	Combustible para vehiculo de reparto	12	25.5
8	Energía eléctrica	37	78.7
9	Vigilancia	16	34.0
10	Teléfono	45	95.7
11	Agua	45	95.7



COMENTARIO

Según las 47 entidades encuestadas, los gastos de venta en que más incurren son: teléfono y agua con un 95.7%, papelería y útiles (80.9), alquiler y energía eléctrica (78.7), comisiones por ventas representa el 38.3%, los sueldos de vendedores refleja el 36.2%, vigilancia (34%) y con menor porcentaje combustible, aguinaldo y vacaciones. lo que indica cuales son los desembolsos que deben incluirse en el presupuesto de gastos de venta a diseñar.

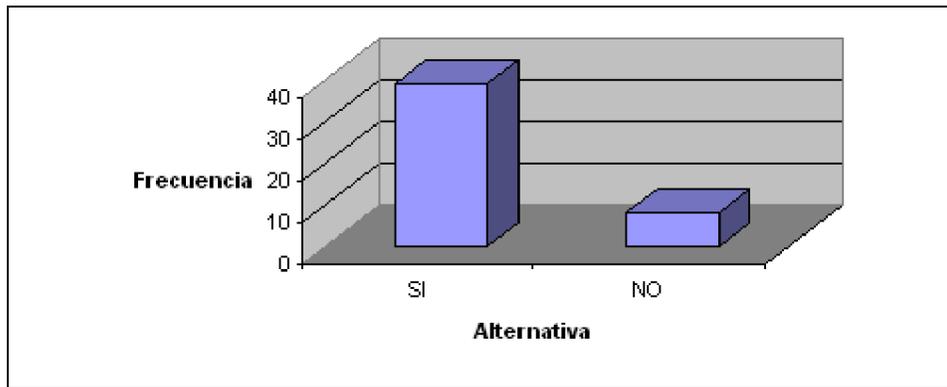
PREGUNTA No.34

¿Estaría interesado en recibir algún tipo de capacitación?

OBJETIVO: Determinar que porcentaje de negocios que están en disposición de recibir capacitación.

CUADRO No.34

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	SI	39	83.0
2	NO	8	17.0
TOTAL		47	100.0



COMENTARIO

La mayoría de las empresas manifestaron estar interesadas en recibir capacitación, mostrando la necesidad de mejorar el desarrollo de las operaciones.

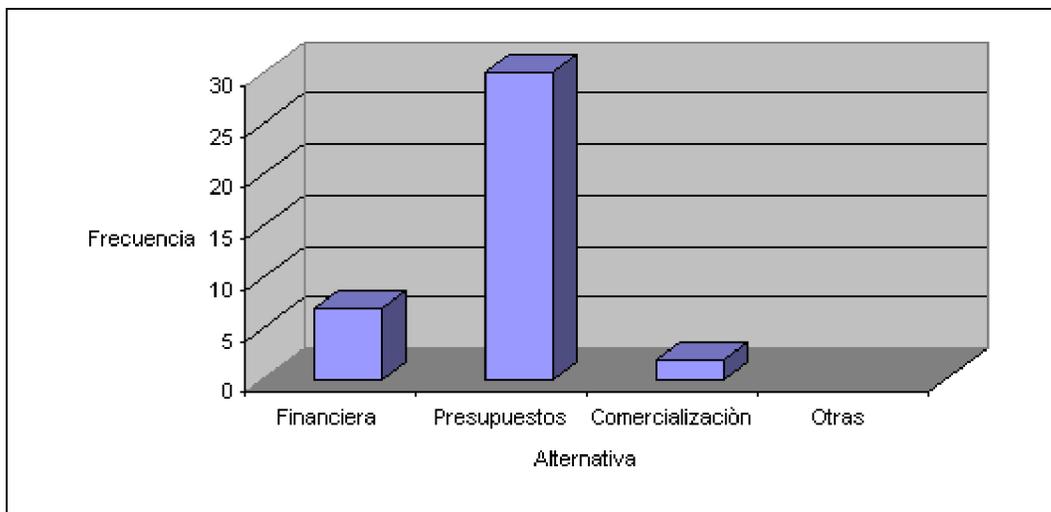
PREGUNTA No.35

¿En qué área le gustaría capacitarse?

OBJETIVO: Conocer el área de interés en la cual los gerentes y/o propietarios de las instituciones sujetas de estudio prefieren capacitarse.

CUADRO No.35

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	Financiera	7	17.9
2	Presupuestos	30	76.9
3	Comercialización	2	5.1
4	Otras		0.0
TOTAL		39	100.0



COMENTARIO

El 76.9% de las entidades expresaron interés por capacitarse en el área de presupuesto, lo que indica que ven la necesidad de contar con una herramienta que les permita planificar y controlar los recursos financieros.

A N E X O No. 4 : GUÍA DE ENTREVISTA

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



La información que usted proporcione será utilizada únicamente para fines académicos.

Objetivo: Determinar a través de la Ferretería San Antonio, la utilización de un sistema presupuestario para la planificación y control de los recursos financieros.

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?
2. ¿Cuál es el nivel de escolaridad que posee?
3. ¿Tiene experiencia en la elaboración de sistemas presupuestarios?
4. ¿Conoce las técnicas para la elaboración de un sistema presupuestario?
5. ¿Elabora algún tipo de presupuestos en la empresa?

Si la respuesta fue afirmativa, favor pasar a la siguiente pregunta, si fue negativa, a la No.9.

6. ¿Cuáles presupuestos elabora?
- l) Presupuesto de venta _____
 - m) Presupuesto de inventario _____
 - n) Presupuesto de compra _____
 - o) Presupuesto de gastos de administración _____
 - p) Presupuesto de Gastos de Venta _____
 - q) Presupuesto de gastos financieros _____
 - r) Presupuesto de de efectivo _____
 - s) Presupuesto de inversiones _____
 - t) Estado de Resultado Proyectado _____
 - u) Balance General Proyectado _____
 - v) Estado de Origen y Aplicación de fondos _____
Proyectado.
 - l) Otros. (especifique) _____
7. ¿Para qué período elabora los presupuestos?
8. ¿Considera que la elaboración de los presupuestos le permite alcanzar los objetivos propuesto?
9. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza la empresa?
10. ¿Considera que los presupuestos, contribuyen a la buena toma de decisiones?
11. ¿Considera importante implementar un sistema presupuestario en la empresa.
12. Está interesado en aplicar un sistema presupuestario en el desarrollo de las operaciones de su negocio.
13. ¿Cuáles son las políticas de ventas que realiza la empresa?
14. ¿Qué plazo de pago exige a sus clientes?
15. ¿Cómo determina el precio de venta de los productos?
16. ¿Cuáles son las políticas de compras de productos?

17. ¿Cuáles son las condiciones de compra de mercadería?
18. ¿Cuál es plazo de pago que le exigen sus proveedores?
19. ¿Tiene acceso a préstamos bancarios?
20. ¿Ha incurrido la empresa en los últimos años, en algún préstamo bancario?
21. ¿Mantiene la empresa, existencia de inventario?
22. ¿Qué políticas aplica para los niveles de existencia de productos?
23. ¿Existe planificación de las actividades que realiza la empresa?
24. ¿Cuales son los gastos de administración en que incurre la empresa?
- a) Sueldo del personal de oficina. _____
 - b) Viáticos. _____
 - c) Prestaciones sociales. _____
 - d) Impuestos. _____
 - e) Pago de servicios básicos. _____
 - f) Depreciaciones. _____
 - g) papelea y útiles. _____
 - h) Seguros. _____
 - i) Otros. (especifique) _____
25. Se da el involucramiento total de los departamentos y personal en general para obtener los objetivos propuestos por la empresa.
26. ¿En qué tipo de gastos financieros incurre la empresa?
- d) Intereses. _____
 - e) Comisión bancaria. _____
 - f) Otros. _____

27. ¿Cuáles son los tipos de gastos de venta que tiene la entidad?

- a) Sueldo de vendedores. _____
- b) Comisiones por ventas. _____
- c) Alquiler. _____
- d) Papelería y útiles. _____
- e) Aguinaldo de vendedores. _____
- f) Vacaciones. _____
- g) Combustible para vehículo de reparto. _____
- h) Energía eléctrica. _____
- i) Vigilancia. _____
- j) Teléfono. _____
- k) Agua. _____

28. ¿Estaría interesado en recibir algún tipo de capacitación?

29. ¿En qué área le gustaría recibir capacitación?

ANEXO No. 5: ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

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



GUÍA DE ENTREVISTA

DIRIGIDA A: PROPIETARIO DE LA FERRETERÍA SAN ANTONIO.

La información que usted proporcione será utilizada únicamente para fines académicos.

Objetivo: Determinar a través de la Ferretería San Antonio, la utilización de un sistema presupuestario para la planificación y control de los recursos financieros.

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

El entrevistado manifiesta ser el propietario del caso ilustrativo, Ferretería San Antonio.

2. ¿Cuál es el nivel de escolaridad que posee?

Expresa ser bachiller en comercio y haber cursado algunas asignaturas de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

3. ¿Tiene experiencia en la elaboración de sistemas presupuestarios?

Según lo expuesto, no tiene práctica en el diseño de cifras estimadas.

4. ¿Conoce las técnicas para la elaboración de un sistema presupuestario?

Afirma que si conoce técnicas adquiridas en el bachillerato pero nunca las ha implementado.

5. ¿Elabora algún tipo de presupuestos en la empresa?

Dice que no realiza algún tipo de proyección de manera formal, solamente se traza una meta que debe cumplir al final de cada año.

Si la respuesta fue afirmativa, favor pasar a la siguiente pregunta, si fue negativa, a la No.9.

7. ¿Cuáles presupuestos elabora?

7. ¿Para qué período elabora los presupuestos?

8. ¿Considera que la elaboración de los presupuestos le permite alcanzar los objetivos propuesto?

Nota: Como no elabora presupuestos las preguntas comprendidas de número 6 a la 8 no las respondió.

9. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza la empresa?

Declara que la entidad se dedica a la comercialización de productos de ferretería, con mayor énfasis en materiales eléctricos.

10. ¿Considera que los presupuestos, contribuyen a la buena toma de decisiones?

Las estimaciones benefician para la buena administración porque permiten lograr metas y objetivos planteados.

11. ¿Considera importante implementar un sistema presupuestario en la empresa?

Expresa que la relevancia radica en tener una empresa formal y que dentro de ella existan las diferentes áreas en la cual se aplique el proceso administrativo.

12. Está interesado en aplicar un sistema presupuestario en el desarrollo de las operaciones de su negocio.

El propietario dice tener la voluntad de implementar el sistema de proyecciones, ya que ello le permitiría delegar responsabilidades y por lo consiguiente el involucramiento de todo el personal; además conocería anticipadamente los costos e ingresos para un período determinado.

13. ¿Cuáles son las políticas de ventas que realiza la empresa?

Dentro de los lineamientos utilizados para la comercialización de los productos están: conocer la experiencia crediticia de los clientes; en el caso de que sea nuevo un porcentaje es al crédito y el resto debe ser cancelado al contado.

14. ¿Qué plazo de pago exige a sus clientes?

El plazo exigido es de 30 días, pero existe facilidad para un lapso mayor para clientes que presentan dificultad de cancelar en dicho período, esto con el objetivo de mantener la relación comercial.

15. ¿Cómo determina el precio de venta de los productos?

La forma de establecerlo es principalmente basado en un margen de utilidad, a la vez que se considera el precio que maneja la competencia.

16. ¿Cuáles son las políticas de compras de productos?

Adquiere mayores volúmenes de mercancía con el propósito de obtener un costo mas bajo y dependiendo del nivel de existencia de los mismos así efectúa las compras.

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

El dueño de la Ferretería San Antonio manifiesta que la adquisición de los bienes a comercializar, la efectúa al crédito y al contado.

18. ¿Cuál es plazo de pago que le exigen sus proveedores?

Los proveedores le conceden los períodos siguientes: de 8 días trámite de cheque, a 30 días crédito normal y algunos que otorgan más de 30 días.

19. ¿Tiene acceso a préstamos bancarios?

Debido a su record crediticio se considera sujeto de crédito.

20. ¿Ha incurrido la empresa en los últimos años, en algún préstamo bancario?

El Sr. Navarrete declara que con los bancos no, pero que con FUSADES si hace algún tiempo, crédito que a la fecha ya se encuentra cancelado.

21. ¿Mantiene la empresa, existencia de inventario?

Expresa que Si mantiene niveles de inventario y que son controlados a través de un sistema computarizado de facturación, en el cual se hace la descarga de los artículos según las ventas que se realizan.

22 ¿Qué políticas aplica para los niveles de existencia de productos?

Solo toma de base el nivel de existencia que los registros de la máquina refleja cuando de algún producto hay pocas unidades disponibles para la venta.

23. ¿Existe planificación de las actividades que realiza la empresa?

Afirma que lleva una programación de manera informal, no es un detalle que esté escrito para un período, si no que las experiencias anteriores son la base para proyectar las metas y objetivos del negocio.

24. ¿Cuales son los gastos de administración en que incurre la empresa?

Según el propietario las erogaciones en que incide son todas las estipuladas por la ley y las que el negocio necesita para el buen funcionamiento del trabajo diario.

25. Se da el involucramiento total de los departamentos y personal en general para obtener los objetivos propuestos por la empresa.

Manifiesta que se da la integración de todo el equipo para que una meta propuesta se lleve a cabo pero es algo que también se lleva informalmente, no escrito ni estipulado en que momento se ejecutará.

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

Debido que actualmente no cuentan con un crédito bancario los egresos para pagos de intereses no se registran, no así los gastos que le producen las importaciones de los artículos que se lleva a cabo a través de transacciones bancarias, generando así las respectivas comisiones.

27. ¿Cuáles son los tipos de gastos de venta que tiene la entidad?

Las erogaciones en que incide para la comercialización de los productos son: sueldo de vendedores, comisiones por ventas, alquiler, papelería y útiles, aguinaldo de vendedores, vacaciones, combustible para vehículo de reparto, vigilancia y pago de servicios básicos.

28. ¿Estaría interesado en recibir algún tipo de capacitación?

Afirma que la capacitación le beneficiaría, y en la medida en que todo el personal tenga conocimientos en el área facilitará el manejo del sistema, esto a su vez el involucramiento del personal para el logro de las metas.

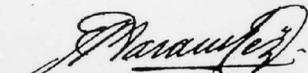
29. ¿En qué área le gustaría recibir capacitación?

Expresa que los presupuestos son los conocimientos que más le beneficiarían debido que por medio de éstos se lleva una mejor planificación y control de las actividades de la empresa y contribuyen al buen funcionamiento.

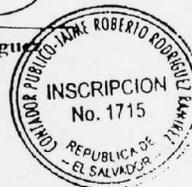
ANEXO 6:
ESTADOS FINANCIEROS DE LA
FERRETERÍA SAN ANTONIO

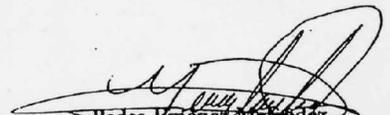
EDGAR MAURICIO NAVARRETE ZEPEDA
FERRETERIA SAN ANTONIO
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

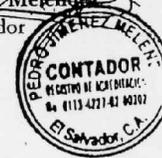
Ingresos	\$ 951,661.51
Menos Reb. Y Dev. Sobre Venta.	<u>\$ 10,017.46</u>
Ingresos Netos	\$ 941,644.05
Menos	
Costo de Venta de Mercadería	<u>\$ 755,683.07</u>
Utilidad Bruta	\$ 185,960.98
Menos	
Gastos Operativos	
Gasto de Venta	\$ 108,421.00
Gasto de Administración	\$ 5,787.56
Gasto Financieros	<u>\$ 4,041.21</u>
Total de Gastos	\$ 118,249.77
Utilidad del ejercicio	\$ 67,711.21
Mas	
Gastos no deducibles	\$ 68.58
Utilidad antes de impuesto s/ renta	<u>\$ 67,779.79</u>
Impuesto s/ renta	\$ 16,939.65
Utilidad Neta	<u><u>\$ 50,840.14</u></u>


Edgar Mauricio Navarrete Zepeda
Propietario


Lic. Jaime Roberto Rodriguez
Auditor
Autorización N. 1715




Pedro Jimenez Melendez
Contador



EDGAR MAURICIO NAVARRETE ZEPEDA
 FERRETERIA SAN ANTONIO
 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006
 (CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO	
		\$ 325,917.38		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE \$ 227,374.58	
Efectivo	\$ 1,205.65		Acreedores comerciales y	
Banco	5,850.45		otras cuentas por pagar	<u>\$ 227,374.58</u>
Deudores comerciales y			PASIVO NO CORRIENTE	
otras cuentas por cobrar	119,340.31		Obligaciones a largo plazo	27,102.10
Inventario	196,510.70			
Anticipo a cuenta	<u>3,010.27</u>			
ACTIVO NO CORRIENTE		86,540.69	CAPITAL Y RESERVAS	
Propiedad planta y equipo	<u>\$ 86,540.69</u>		Capital	\$ 107,026.96
			Reserva laboral	114.29
			Utilidad año 2006	<u>50,840.14</u>
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 412,458.07</u>	PASIVO Y PATRIMONIO	
				<u>\$ 412,458.07</u>

Edgar Mauricio Navarrete Zepeda
 Edgar Mauricio Navarrete Zepeda
 Propietario

Lic. Jaime Roberto Rodriguez
 Lic. Jaime Roberto Rodriguez
 Auditor
 Autorización # 1715

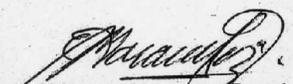


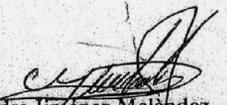
Pedro Jimenez Melendez
 Pedro Jimenez Melendez
 Contador

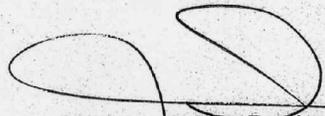


EDGAR MAURICIO NAVARRETE ZEPEDA
 FERRETERIA SAN ANTONIO
 ESTADO DE RESULTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

Ingresos	\$ 937,888.78
Menos Reb. Y Dev. Sobre Venta	<u>12,280.86</u>
Ingresos Netos	\$ 925,607.92
Menos	
Costo de Venta de Mercaderia	<u>746,113.68</u>
Utilidad Bruta	\$ 179,494.24
Menos	
Gastos Operativos	
Gasto de Venta	\$ 122,829.92
Gasto de Administraciòn	6,350.96
Gasto Financieros	<u>5,099.00</u>
Total de Gastos	\$ 134,279.88
Utilidad del Ejercicio	\$ 45,214.36
Mas	
Gastos no deducibles	<u>125.72</u>
Utilidad antes de impuesto s/ renta	\$ 45,340.08
Impuesto s/ renta	<u>10,207.74</u>
Utilidad despues de impuesto s/ renta	\$ 35,132.34


 Edgar Mauricio Navarrete Zepeda
 Propietario

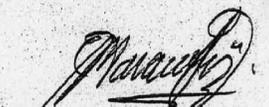

 Pedro Jiménez Meléndez
 Contador


 Lic. Jaime Roberto Rodríguez
 Auditor
 Autorización N. 1715



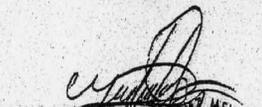
EDGAR MAURICIO NAVARRETE ZEPEDA
 FERRETERIA SAN ANTONIO
 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 237,092.23	PASIVO CORRIENTE	\$ 161,798.15
Efectivo	\$ 973.92	Acreeedores comerciales y	
Banco	4,201.65	otras cuentas por pagar	<u>\$ 161,798.15</u>
Deudores comerciales y			
otras cuentas por cobrar	72,648.04	PASIVO NO CORRIENTE	50,030.92
Inventario	145,384.62	Prestamo con intereses	<u>\$ 50,030.92</u>
Anticipo a cuenta	<u>13,884.00</u>		
ACTIVO NO CORRIENTE	97,922.60	CAPITAL Y RESERVAS	123,185.76
Propiedad planta y equipo	<u>\$ 97,922.60</u>	Capital	\$ 87,939.13
		Reserva laboral	114.29
		Utilidad año 2005	<u>35,132.34</u>
TOTAL ACTIVO	<u><u>\$ 335,014.83</u></u>	PASIVO Y PATRIMONIO	<u><u>\$ 335,014.83</u></u>


 Edgar Mauricio Navarrete Zepeda
 Propietario


 Lic. Jaime Roberto Rodriguez
 Auditor
 Autorización # 1715




 Pedro Jimenez Melendez
 Contador



EDGAR MAURICIO NAVARRETE ZEPEDA
FERRETERIA SAN ANTONIO
ESTADO DE RESULTADO DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004

Ingresos	\$ 667,527.27
Menos Reb. Y Dev. Sobre Venta	<u>9,235.29</u>
Ingresos Netos	\$ 658,291.98
Menos	
Costo de Venta de Mercaderia	<u>527,881.93</u>
 Utilidad Bruta	 \$ 130,410.05
 Menos	
Gastos Operativos	
Gasto de Venta	\$ 90,421.17
Gasto de Administraci3n	5,423.12
Gasto Financieros	<u>7,830.58</u>
 Total de Gastos	 \$ 103,674.87
 Utilidad del Ejercicio	 <u>\$ 26,735.18</u>


Edgar Mauricio Navarrete Zepeda
 Propietario


Pedro Jimenez Melendez
 Contador

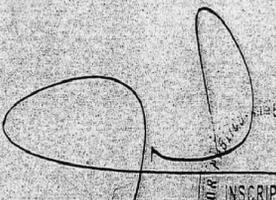

Lic. Jaime Roberto Rodriguez
 Auditor
 Autorizaci3n N. 1715



EDGAR MAURICIO NAVARRETE ZEPEDA
FERRETERIA SAN ANTONIO
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004

ACTIVO		PASIVO + PATRIMONIO	
			\$101,233.29
Activos no Corrientes	\$101,014.02	Capital Liquido	\$74,498.11
Propiedad planta y Equipo	<u>\$101,014.02</u>	Utilidad	<u>26,735.18</u>
Activo Corriente	165,755.34	Pasivo Corriente	100,773.42
Inventario	108,497.50	Acreedores Comerciales	<u>100,773.42</u>
Efectivo	949.70	y otras cuentas por pagar	
Banco	3,645.70		
Deudores comerciales y otras	<u>52,662.44</u>		
Cuentas por Cobrar		Otros Pasivos Corriente	65,026.65
		Obligaciones a largo plazo	64,912.36
Otros Activos Corrientes	264.00	Reserva Laboral	<u>114.29</u>
Anticipo a Cuenta	<u>264.00</u>		
Total Activo	<u><u>\$267,033.36</u></u>	Pasivo + patrimonio	<u><u>\$267,033.36</u></u>


Edgar Mauricio Navarrete Zepeda
 Propietario


Lic. Jaime Roberto Rodríguez
 Auditor
 Autorización N. 1715

Pedro Jiménez Meléndez
 Contador



Edgar Mauricio Navarrete
Estado de Resultados del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2003
(Cifras Expresadas en Dólares Estadounidenses)

INGRESOS

Ingresos Netos	
Ingresos Brutos	770,569.34
Menos Rebajas y Dev.	(4,285.63)
	\$ 766,283.71

Menos
COSTOS

Costo de Venta Mercadería	650,917.43
	Utilidad Bruta
	115,366.28

Menos

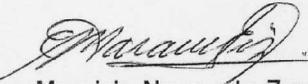
GASTOS OPERATIVOS

<u>Gastos de Venta</u>	68,419.48
<u>Gastos de Administración</u>	40,378.59
<u>Gastos Financieros</u>	12,418.85
	Total Gastos
	121,216.92

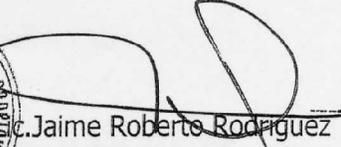
Más

Otros Ingresos

Descuentos en compras	233.40
	\$ (5,617.24)


 Sr. Edgar Mauricio Navarrete Zepeda
 Propietario


 Samuel Antonio Uriarte
 Contador

 
 c. Jaime Roberto Rodriguez
 Auditor Registro N° 1715

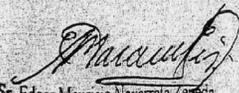
Edgar Mauricio Navarrete

Ferretería San Antonio JR

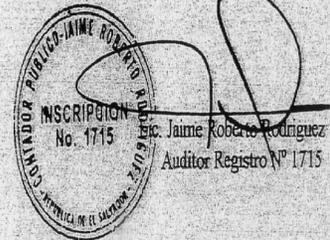
Balance General 31 de Diciembre de 2003

(Cifras Expresadas en Dólares Estadounidenses)

	ACTIVO			PASIVO	
CIRCULANTE			141,191.69	CIRCULANTE	81,350.75
<u>Disponible</u>		10,433.55		Proveedores Locales	33,357.14
Caja General		37.00		Cuentas x pagar	44,428.13
Bancos		10,396.55		Impuestos x Pagar (Iva e Isr)	3,565.48
Cta. Cte. Salvadoreño	0.60				
Cta. Ahorro Salvadoreño	10,395.95				
<u>Realizable</u>		130,758.14		<u>Largo Plazo</u>	87,371.90
cuentas por cobrar		30,810.38		Documentos Por Pagar (Fusades)	87,371.90
Inventario		99,947.76			
<u>FIJO</u>			110,329.31	<u>Otros pasivos</u>	
<u>Inmuebles</u>		110,329.31		Reserva Laboral	114.29
Edificios		148,571.43			
Mobiliario y Equipo		3,793.71		<u>PATRIMONIO</u>	88,301.38
Vehículos		22,240.20		Capital Personal	70,405.19
Depreciación Acumulada		(64,276.03)		Utilidades por Aplicar Ejerc. Ant.	17,896.19
<u>OTROS ACTIVOS</u>			5,617.32		
Deficit		5,617.32			
TOTAL ACTIVO			<u>\$ 257,138.32</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>\$ 257,138.32</u>


 Sr. Edgar Mauricio Navarrete Lepéa
 Propietario

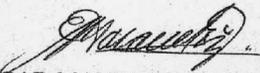

 Samuel Antonio Marte
 contador



FERRETERIA SAN ANTONIO J.R

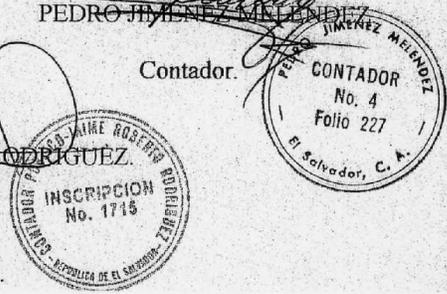
ESTADO DE RESULTADO DE 1- DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

VENTAS			\$ 846,006.66
-Rebaja y Devol S/ Ventas			<u>7,261.09</u>
VENTAS NETAS			838,745.57
-Costos de Ventas			
Inventario Inicial	\$ 55,971.50		
Compras	\$ 761,062.41		
-Rebaja y Devol S/ Compras	<u>3,417.83</u>	<u>757,644.58</u>	
Disponible		813,616.08	
-Inventario Final		<u>74,387.44</u>	<u>739,228.64</u>
Utilidad Bruta			99,516.93
-Gastos de Operación			
Gastos de Ventas		72,811.96	
Gastos de Administración		1,962.08	
Gastos Financieros		<u>6,846.16</u>	<u>81,620.20</u>
Utilidad del ejercicio			\$ 17,896.73
-Gastos no deducibles			<u>0.54</u>
Utilidad neta del Ejercicio			<u>17,896.19</u>


 EDGAR MAURICIO NAVA RRETE ZEPEDA
 Propietario.


 PEDRO JIMENEZ MELENDEZ
 Contador.


 Lic. JAIME ROBERTO RODRIGUEZ
 Auditor Eexterno.
 Autorización. # 1715.



FERRETERIA SAN ANTONIO J.R.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002.

<u>A C T I V O</u>		<u>P A S I V O</u>	
<u>CIRCULANTE:</u>	\$ 78,946.89	<u>CIRCULANTE:</u>	\$ 113,097.64
Caja y Banco	\$ 4,559.45	Proveedores	\$ 5,368.35
Inventario	<u>74,387.44</u>	Ctas por pagar	556.31
		Dtos por pagar	<u>107,172.98</u>
 <u>F I J O</u>	 122,566.42	 <u>OTROS PASIVOS</u>	 114.29
Mob.y Equipo	2,257.35	Reserva Laboral	<u>114.29</u>
Vehiculo	22,240.20	 <u>C A P I T A L</u>	 88,301.38
Edificio	148,571.43	Capital liquido	70,405.19
-Depreciación	<u>50,502.56</u>	Util.del ejerc.	<u>17,896.19</u>
 Total Activo	 \$ <u>201,513.31</u>	 Total Pasivo + Capital	 \$ <u>201,513.31</u>

Edgar Mauricio Navarrete Zepeda
 EDGAR MAURICIO NAVARRETE ZEPEDA.
 Propietario.

Jaime Roberto Rodriguez
 Lic. JAIME ROBERTO RODRIGUEZ
 Auditor Externo .
 Autorización # 1715

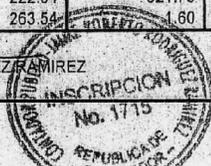


Pedro Jimenez Melendez
 PEDRO JIMENEZ MELÉNDEZ.
 Contador



EDGAR MAURICIO NAVARRETE ZEPEDA
ANÁLISIS COMPARATIVO DE CUENTAS DE COSTOS Y GASTOS
ART. 67 LIT. A) R.A.C.T.
 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

CONCEPTO.	2006	2005	DIFERENCIA.	%
POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006 Y 2005.				
COSTO DE VENTAS	755,683.07	746,113.68	9,569.39	1.28
GASTOS DE VENTAS.	108,421.00	122,829.92	14,408.92	11.73
Sueldos.	25,141.80	38,982.22	(13,840.42)	(35.50)
Atencion al Personal.	600.90	844.28	(243.38)	(28.83)
Comisiones.	8,815.18	10,924.50	(2,109.32)	(19.31)
Bonificaciones.	6,385.47	1,679.98	4,705.49	280.09
Vacaciones.	5,200.61	1,513.77	3,686.84	243.55
Agüinaldo.	1,305.11	926.69	378.42	40.84
Indemnizaciones.	1,627.08	2,185.75	(558.67)	(25.56)
viaticos.	8,618.46	5,978.76	2,639.70	44.15
ISSS.	2,216.76	2,366.40	(149.64)	(6.32)
AFP.	2,494.92	2,446.66	48.26	1.97
Alquileres.	5,500.00	10,199.97	(4,699.97)	(46.08)
Impuestos Municipales.	2,682.96	2,240.05	442.91	19.77
Impuesto Sobre La Renta.		4,466.81	(4,466.81)	100.00
Comunicaciones.	6,239.25	5,020.22	1,219.03	24.28
Agua.	354.87	286.68	68.19	23.79
Energía Eléctrica.	1,274.54	1,567.95	(293.41)	(18.71)
Publicidad.	1,281.01	136.60	1,144.41	837.78
Seguros.	2,130.74	2,866.74	(736.00)	(25.67)
Seguro Sobre Prestamos.		338.13	(338.13)	(100.00)
Mantenimiento de Vehículo.	2,170.52	4,962.76	(2,792.24)	(56.26)
Papelaria Y Útiles.	1,037.80	1,157.43	(119.63)	(10.34)
Matriculas.		336.01	(336.01)	(100.00)
Mantto e Instalaciones.	499.84	1,461.62	(961.78)	(65.80)
Mantto Mob y Equipo.	934.88	176.99	757.89	100.00
Parqueo.	0.50	108.56	(108.06)	(99.54)
Vigilancia.	359.39	347.46	11.93	3.43
Combustible y Lubricantes.	7,650.14	5,919.94	1,730.20	29.23
Licitaciones.		208.56	(208.56)	(100.00)
Deprecialcones.	11,426.11	11,498.50	(72.39)	(0.63)
Aseo y Limpieza.	16.49	13.83	2.66	19.23
Otros.	2,455.67	1,666.10	789.57	47.39
GASTOS DE ADMINISTRACION	5,787.56	6,350.96	-563.40	-8.87
Salarios	2,266.30	5,388.85	(3,122.55)	(57.94)
Honorarios	1,584.84		1,584.84	100.00
Cuota de I.S.S.S.	173.64	190.39	(16.75)	(8.80)
Cuota de A.F.P.	172.09	194.84	(22.75)	(11.68)
Vacaciones	458.46	118.86	339.60	285.71
Agüinaldo	92.00	92.30	(0.30)	(0.33)
Matriculas.	325.72		325.72	100.00
Mantto de Mobiliario	68.13		68.13	100.00
Seguro de Incendio	606.38		606.38	100.00
Bonificaciones.	40.00		40.00	100.00
Indemnizaciones		365.72	(365.72)	(100.00)
GASTOS FINANCIEROS	4,041.21	5,099.00	1,057.79	-20.75
Intereses	3,555.03	4,775.65	(1,220.62)	(25.56)
Comisiones Bancarias	222.64	321.75	(99.11)	(30.80)
Otros	263.54	1.60	261.94	16,371.25
FIRMA Y NOMBRE AUDITOR: JAIMÉ ROBERTO RODRIGUEZ AMIREZ				
REGISTRO CONSEJO: 1715				



EDGAR MAURICIO NAVARRETE ZEPEDA
 NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006-2005
 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

	2006	2005
NOTA 2 EFECTIVO		
La cuenta de bancos esta formada asi:		
Caja	\$ 1,205.65	973.92
Bco. Salvadoreño Cta Cte. 0575100052	5,850.45	2,113.45
Bco Salvadoreño Cta. Ahor. 0575-40005778	0.00	2,088.20
Saldos	7,056.10	5,175.57
	0.00	0.00

NOTA 3 ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS		
El saldo de esta cuenta lo forman las		
Acreeedores Comerciales	\$ 218,866.20	147,420.29
Otras Cuentas por Pagar	6,354.55	0.00
Cuentas por pagar	2,153.83	14,377.86
Saldos	227,374.58	161,798.15
	0.00	0.00

NOTA 4 PRESTAMOS POR PAGAR		
El valor de prestamos por pagar es un pasivo que se tiene con FUSADES (Fundacion Salvadoreña para el desarrollo economico y social) No. prestamo 42002050048-500-00 Ref.385960 monto otorgado \$114285.71 Fecha 28/mayo.2002, y su saldo es el siguiente		
Saldos	\$ 27,102.10	50,030.92
	27,102.10	50,030.92

ANEXO No.7:

**DIRECTORIO DE PEQUEÑAS EMPRESAS
DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS DE FERRETERÍA EN EL MUNICIPIO
DE SAN SALVADOR, ENCUESTADAS SEGÚN
MUESTRA CALCULADA.**

Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Descripción del Reporte: Directorio de Establecimientos; Con CIUU: 289303, 514316, 523401, 525240; Departamento: SAN SALVADOR

Cantidad de Registros: 597

Base año: 2005

No.	Establecimiento	Razon Social	Teléfono	Ciuu RV3	Actividad	Dirección	Departamento	Municipio	Personal Ocupado Total
1	MEINSAL TORNO, FRESA, ESTRUCTURAS	MARIA DEL CARMEN GONZALEZ DE LOPEZ	2225-7558	289303	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	5ª AV. NTE. BO. BELEN #2250	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	3
2	COMERCIAL LA CONSTRUCCION S.A. DE C.V.	ING. OSCAR ARGUETA	2264-5522	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	BLVD. SAN CARLOS # 971	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	3
3	FERRETERIA ALAS	ALFREDO DE JESUS MONGE ALAS	2271-0104	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	8A. CL. PTE. # 235	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	6
4	FERRETERIA SAN PABLO (COMDISAN)	COMERCIALIZACIONES DIVERSAS SAN PABLO S.A DE C.V	2281-2722	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	8A. CL. PTE. EDIF. CONDISAN PABLO # 115-B	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	9
5	FERRETERIA MB	MIGUEL BALMORE RODRIGUEZ	2221-3069	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	CL. CONCEPCION # 673 BARRIO CONCEPCION	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	6
6	INMENSA	TUNA SAMUEL JAZRAWI	2235-3176	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	31CL. PONIENTE #441-A BARRIO SAN MIGUELITO	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	8
7	FERRETERIA MONGE	ULISES ANTONIO MONGE TORRES	2271-0802	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	AV. 29 DE AGOSTO #451	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	6
8	DITORSA	DISTRIBUIDORA DE TORNILLOS S.A. DE C.V.	2293-1304	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	7 CL. OTE. URB. LOURDES OTE. #27-02	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	8
9	AREVALO RENGIFO S.A. DE C.V.	AREVALO RENGIFO S.A. DE C.V.	2225-0651	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	33 CL. OTE. #427	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	9
10	CASA DEL SOLDADOR S.A. DE C.V.	CASA DEL SOLDADOR S.A. DE C.V.	2225-5933	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	29 CL. PTE. COL. LAYCO #1011	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	6
11	SERVISTAR 2	NEGOCIOS INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.	2208-8934	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	CALLE CONCEPCION # 1010 SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	5

12	GRICENTER S.A DE C.V	GRFERIA Y CERRADURAS INTERNACIONALES, S.A DE C.V	2264-7319	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	85 AV. SUR CALLE JUAN JOSE CAÑAS NO 448, COL. ESCALON	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	8
13	PITTA VAIRO S.A DE C.V	PITTA VAIRO S.A DE C.V	2286-3202	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	37 CL OTE. #741 COL PANAMA S.S	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	11
14	FECOPA S.A. DE C.V.	FERRETERIA COSTA Y PATTY S.A. DE C.V.	2221-3066	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	BLVD. TUTUNICHAPA #50 COL. SANTA EUGENIA S.S	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	9
15	PVC. GERFOR EL SALVADOR S.A. DE C.V.	P.V.C. GERFOR EL SALVADOR S.A. DE C.V.	2259-0777	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	FINAL 23 AV. SUR # 476 S.S.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	19
16	SOLUCIONES DECORATIVAS S.A. DE C.V.	SOLUCIONES DECORATIVAS S.A. DE C.V.	2298-0171	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	CL. LA REFORMA # 227, COL. SAN BENITO ZONA ROSA, S.S.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	8
17	VASQUEZ CARDONA S.A. DE C.V.	SOCIEDAD VASQUEZ CARDONA	2222-9570	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	ALAM. JUAN PABLO II #420 S.S.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	9
18	TORNECA, S.A. DE C.V.	TORNILLOS CENTROAMERICANOS, S.A. DE C.V.	2222-4235	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	8ª AV. NTE. #423 S.S.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	6
19	FERRETERIA LA NUEVA	MARTA ALICIA ARTEAGA	2222-4424	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	1A. AV. SUR Y 6A. CL. PTE. # 409	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	9
20	TRANSFER IMPORT, S.A. DE C.V.	TRANFER IMPORTH S.A DE C.V.	2222-8335	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	COND. METRO ESPAÑA EDIF. A LOCAL 1-B	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	5
21	EL IMPORTADOR S.A. DE C.V.	EL IMPORTADOR S.A. DE C.V.	2223-0555	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	12 CALLE PTE. # 2418 COL. FLOR BLANCA	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	15
22	ADITIVOS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	ADITIVOS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	2298-9076	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	33 AV. SUR #661 COL. FLOR BLANCA	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	14
23	A.R.E.N., S.A. DE C.V.(AREVALO RENGIFO S.A. DE C.V.)	A.R.E.N., S.A. DE C.V.	2225-0651	514316	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	33 C. OTE. #427 COL. LA RABIDA	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	8
24	FERRETERIA LUX	LORENZO CERON RAUDA	2222-2480	523401	FERRETERIA.	6ª CL. PTE. #627	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1
25	FERRETERIA CARLOS	JUAN PABLO FIGUEROA	2222-0999	523401	FERRETERIA.	1A. AV. SUR Y 10A. CL. PTE.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4
26	FERRETERIA LOS 2 AMIGOS	JUAN MANUEL CERÓN	2222-2357	523401	FERRETERIA.	12 CL. OTE. #217 B S.S.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	3
27	FERRETERIA ELECTRICA	LUIS ALBERTO DIAZ	2281-1968	523401	FERRETERIA.	2ª AV. SUR Y 8ª CL. OTE. EDIF. EX CINE APOLO S.S.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	2

28	FERRETERIA FERROLUIS	LUIS ALONSO FIGUEROA	2222-1545	523401	FERRETERIA.	10A. CL. PTE. Y 1A. AV. SUR EDIF. SAN ANTONIO LOCAL # 6	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1
29	FERRETERIA LOS GEMELOS	LUIS CORDOVA	2221-3272	523401	FERRETERIA.	12 AV. SUR COND. PLAZA ZURITA # 1-2	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1
30	FERRETERIA S/N	JUAN FLORES POSADA	2249-8151	523401	FERRETERIA.	C.C. LIBERTAD SECTOR 1, PUESTO 1 S.S.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1
31	FERRO-ELECTRONICA PALMA	JUAN ANTONIO PALMA	2221-3130	523401	FERRETERIA.	3ª CL. OTE. #147-A S.S.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	2
32	FERRETERIA ANDRADE	ERNESTO ANDRADE	2208-6714	523401	FERRETERIA.	AV. 29 DE AGOSTO #721 S.S.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1
33	FERRETERIA EL MILAGRO	ANTONIO ALAS GUEVARA	2222-1276	523401	FERRETERIA.	1A. AV. SUR # 534	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	10
34	FERRETERIA A-Z	ANIBAL DE JESUS ZUNIGA	2225-4312	523401	FERRETERIA.	AV. MONSEÑOR ROMERO Y 21. CL. OTE. NO. 1204, BO. SAN MIGUELITO	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	5
35	FERRUM	MANUFACTURAS HUMBERTO BUKELE E HIJOS S.A. DE C.V.	2222-1866	523401	FERRETERIA.	AV. ESPAÑA# 317	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	13
36	FERRETERIA Y SUMINISTROS	ARQUITECTO MAURICIO REYES	2221-7291	523401	FERRETERIA.	CL. CONCEPCION #279 SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1
37	FERRETERIA GUARDADO	CELESTINO GUARDADO LOPEZ	2226-4092	523401	FERRETERIA.	AV. MONSEÑOR ROMERO #1719 COL. LA RABIDA	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	12
38	FERRETERIA SALVADOREÑA	DIFESA, S.A. DE C.V.	2221-1331	523401	FERRETERIA.	PJE. MONTALVO # 205	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	3
39	NEGOCIOS NACIONALES	ERICK ALEXANDER AGUILUZ RAMIREZ	2275-0909	523401	FERRETERIA.	RPTO. MONTE FRESCO AV. CATALUÑA CASA # 8	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	8
40	DISFECEN, S.A. DE C.V.	DISFECEN, S.A. DE C.V.	2281-1305	523401	FERRETERIA.	12 CL. PTE. # 109	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1
41	FERRETERIA RUBI	MARIA DEL CARMEN PORTILLO GALLEJO	2222-2348	523401	FERRETERIA.	17 CL. OTE. #215 COL. SANTA EUGENIA S.S.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	2
42	FERRETERIA SAN FRANCISCO	MARTA DEL CARMEN FIGUEROA DE ARTEAGA	22710552	523401	FERRETERIA.	1A. AV. SUR Y 8A. CL. PTE. # 502	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	5
43	FERRETERIA LOS ANGELES	MARTHA SIGUENZA DE GALDAMEZ	2222-1499	523401	FERRETERIA.	4ª AV. SUR Y 12ª CL. OTE. #635 S.S.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	2
44	FERRETERIA LA ESTRUCTURAL	MISAEAL ALFREDO MONJE FIGUEROA	2271-2327	523401	FERRETERIA.	BLVD. VENEZUELA #412	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	5
45	FERRETERIA S/N	NAPOLEON ZETINO GONZALEZ	2222-7506	523401	FERRETERIA.	AV. PERALTA 1014 S.S.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	3
46	ACCESORIOS DE PVC	NATHUN CORTEZ	7724-6630	523401	FERRETERIA.	COMU. MODELO #3 BLOCK B #15 CARRT. A COMALAPA	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4
47	FERRETERIA SAN ANTONIO	EDGAR MAURICIO NAVARRETE ZEPEDA	2222-3544	523401	FERRETERIA.	8A. CL. PTE. Y 1A. AV. SUR # 132-B ZONA 1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	11