

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



"DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PAPELERÍA Y ÚTILES AL POR MAYOR EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO"

Trabajo de Graduación presentado por:

Bautista Hernández, Ernesto Antonio
Figueroa González, Karina Yamileth
Zaldaña Reyes, Gloria Fidelina

Para optar al grado de:
"Licenciado en Administración de Empresas"

Octubre, 2005

San Salvador,

El Salvador,

Centro América



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

INDICE

Pág.

RESUMEN	i
INTRODUCCION	ii
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PAPELERÍA Y ÚTILES AL POR MAYOR Y MARCO CONCEPTUAL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO	1
A. ASPECTOS BÁSICOS DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE PAPELERÍA Y ÚTILES AL POR MAYOR EN EL SALVADOR	1
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO LEGAL	2
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	4
4. RECURSOS	5
B. MARCO TEORICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO	6
1. CONSIDERACIONES GENRALES SOBRE LOS SISTEMAS	6
a. Concepto	6
b. Importancia	8
c. Características	8
d. Estructura	10
e. Elementos del sistema	10
f. Tipos de sistemas	11
2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS PRESUPUESTOS	12
a. Concepto	12
b. Importancia	14
c. Funciones de los presupuestos	15
d. Características de los presupuestos	16
e. Enfoques del presupuesto	17
f. Clasificación de los presupuestos	23
3. EL SISTEMA PRESUPUESTARIO	29

INDICE

Pág.

a.	Definición del sistema presupuestario	29
b.	Elementos del sistema presupuestario	31
c.	Ventajas y limitaciones del sistema presupuestario	32
d.	Importancia del sistema presupuestario	34
e.	Características del sistema presupuestario	35
4.	LA COORDINACIÓN Y EL SISTEMA PRESUPUESTARIO	35
5.	EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	37
a.	Planificación	38
b.	Control	41
6.	ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO	45
a.	Planeación	45
b.	Elaboración	46
c.	Ejecución	47
d.	Control	47
e.	Evaluación	48
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE PAPELERÍA Y ÚTILES AL POR MAYOR EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR		
A.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	50
2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	51
3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
a.	Objetivo general	51
b.	Objetivos específicos	52

INDICE

Pág.

4. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	52
5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	53
6. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	54
a. Fuentes secundarias	54
b. Fuentes primarias	54
7. TABULACIÓN Y COMENTARIO DE LOS RESULTADOS	55
B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE PAPELERÍA Y ÚTILES AL POR MAYOR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	55
1. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PAPELERÍA Y ÚTILES AL POR MAYOR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	55
a. Área Administrativa	55
b. Área Financiera	57
c. Área Comercial	58
2. ANÁLISIS SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PAPELERÍA Y ÚTILES AL POR MAYOR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	59
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
1. CONCLUSIONES	62
2. RECOMENDACIONES	63
CAPITULO III. DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACION Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, PARA LA EMPRESA "IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.	
A. OBJETIVOS	64
1. OBJETIVO GENERAL	64
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	64
B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA "IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V."	64

INDICE

Pág.

1. ANTECEDENTES	64
2. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	66
a) Misión	66
b) Visión	66
c) Valores	66
3. OBJETIVOS	68
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	68
5. DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS IMPORTANTES	70
5.1 Políticas	70
5.2 Procesos	93
6. RECURSOS	96
7. ESTRATEGIAS	97
C. SUPUESTOS BASICOS	97
D. FORMULACION Y DISEÑO DE PRESUPUESTOS	98
1. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN	98
a. Presupuesto de ingresos por venta de papelería y útiles	102
b. Presupuesto de compras	103
c. Presupuesto de Gastos de Administración por Áreas de Gestión	104
d. Presupuesto de Gastos de Ventas	106
e. Presupuesto de Gastos Financieros	108
f. Presupuesto de Gastos Sobre Compras	109
2. PRESUPUESTOS FINANCIEROS	110
a. Presupuesto de Cobros	110
b. Presupuesto de Efectivo	111
c. Estado de Resultados Proyectado	113

INDICE

	<u>Pág.</u>
d. Balance General Proyectad	114
e. Estado de Origen y Aplicación de Fondos Proyectados	116
f. Aprobación del Sistema Presupuestario	118
g. Ejecución del Sistema Presupuestario	118
h. Control Presupuestario	119
i. Análisis de las variaciones	121
j. Plan de Implementación	132
3. OBJETIVOS	132
4. RECURSOS	133
a) Humanos	133
b) Tecnológicos	133
c) Materiales	133
d) Financieros	134
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	135
BIBLIOGRAFIA	136
ANEXOS	
1. Nómina de distribuidoras de papelería y útiles al por mayor del Municipio de San Salvador, Según DIGESTYC.	
2. Cuestionario	
3. Tabulación y comentario de los resultados	
4. Estados financieros de la empresa "Importaciones Carranza, S.A. de C.V." - Ejerció contable 2004.	

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora	:	Dra. María Isabel Rodríguez
Secretaria General	:	Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos
Decano de la Facultad de ciencias Económicas	:	Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid
Docente Director	:	Lic. Edgar Armando Guzmán
Coordinador del Seminario	:	Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador	:	MSc. Francisco Antonio Quintanilla

Octubre, 2005

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todopoderoso por haberme permitido culminar la carrera, a mis padres David Zaldaña y Gloria Miriam de Zaldaña, a mi hijo Erick Alexander por su apoyo incondicional a mis hermanos y sobrinos a toda mi familia en especial a Francisco Martínez por su apoyo moral y espiritual; a mis compañeros Karina, Ernesto y a todos mis amigos por alentarme a obtener este triunfo.

Gloria Fidelina Zaldaña Reyes

La culminación de este trabajo significa el inicio de un reto mas en mi vida, el cual es ejercer dignamente todos los conocimientos adquiridos a través de estos años.

Le doy gracias a Dios por haberme proporcionado todo para alcanzar esta meta, dedico este triunfo a mis padres por el apoyo incondicional, a mi amado esposo porque siempre estuvo conmigo cuando necesite de su ayuda, a mi hermano por su paciencia y a mis compañeros de tesis por su dedicación y esfuerzo.

Karina Yamileth Figueroa González

Le doy Gracias al Señor Jesucristo, por la fortaleza, paciencia y sabiduría brindada, para culminar mi carrera, y a todos mis seres queridos: padres, novia y amigos por la comprensión y apoyo moral brindados; sobre todo al Licenciado José Raúl Solano Martínez, por su apoyo incondicional.

Ernesto Antonio Bautista Hernández

RESUMEN

La elaboración de este trabajo de investigación, consiste en el Diseño de un sistema presupuestario para que sirva como herramienta de planificación y control de los recursos financieros para las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor en el Municipio de San Salvador.

El procedimiento que se siguió para el desarrollo de la investigación se dividió en tres fases, la primera consistió en la investigación bibliográfica de todo lo concerniente al tema en referencia, así como datos generales de las empresas objeto de estudio. La segunda fase de la investigación consistió en una investigación de campo con el propósito principal de elaborar un diagnóstico general de las empresas en estudio, utilizando el método científico, elaborando así las conclusiones y recomendaciones generales para dichas empresas.

Finalmente la tercera fase de la investigación consistió en el diseño de un sistema presupuestario de acuerdo a las necesidades de éstas empresas, representado a través de un caso ilustrativo de la empresa Importaciones Carranza, S.A. de C.V., la cual no contaba con ningún tipo de información administrativa y estratégica, por lo que se optó por programar una serie de entrevistas con el gerente general para poder diseñar la misión, visión, valores, estructura organizativa y objetivos por área, estrategias, así como las principales políticas y procedimientos, buscando además simplificar el análisis e interpretación de cada uno de los formularios contenidos en el sistema presupuestario

INTRODUCCIÓN

En toda organización, independientemente de su naturaleza, giro o actividad económica, deben existir herramientas que les permitan planificar y controlar el uso de los recursos financieros con los que cuentan, debido a que la mayoría de las operaciones que se realizan deben ser planificadas, dirigidas y controladas, según las metas y objetivos que se pretendan lograr.

En la investigación se diseñó un sistema presupuestario con el fin de apoyar a la organización siendo utilizada como una herramienta de planificación y control de los recursos financieros, específicamente a aquellas empresas dedicadas a la comercialización de papelería y útiles al por mayor del municipio de San Salvador, independientemente su tamaño.

Se desarrolló la investigación relacionada con los sistemas presupuestarios, por lo que el primer capítulo contiene información teórica fundamental para la comprensión del sistema presupuestario, el segundo capítulo consiste en un diagnóstico de la situación actual obtenido a partir de una investigación de campo realizada a las empresas dedicadas a la comercialización de papelería y útiles al por mayor en el municipio de San Salvador y el tercer capítulo contiene el sistema presupuestario propuesto para la empresa Importaciones Carranza, S.A. de C.V., pero a la vez podrá servir de guía a las empresas dedicadas al mismo giro comercial, ya que es de fácil comprensión y contiene el detalle de los requerimientos necesarios para la utilización de cada formulario.

Agradecemos a la empresa por habernos permitido desarrollar el caso ilustrativo, el cual esperamos que sea de utilidad.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PAPELERÍA Y ÚTILES AL POR MAYOR Y MARCO CONCEPTUAL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

A. ASPECTOS BÁSICOS DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE PAPELERÍA Y ÚTILES AL POR MAYOR EN EL SALVADOR.

a. Antecedentes

El papel se desarrolló en China hacia el año 105 d.c. por Tsai Lun, luego fue llevado al Japón. Marco Polo lo llevó a Europa y los árabes lo introdujeron en España, la cual trajo el papel al continente americano.

El papel que en sus inicios se fabricaba de fibras vegetales, fue obteniendo diferentes calidades de acuerdo al sitio de elaboración. En el Japón se fabrica aún el papel de arroz y fue denominado kami-orimono, orisue, origata, tatamigami; y el papel llamado hashi que era blanco y rectangular.

A lo largo de la historia, el lápiz y el pincel han sido herramientas utilizadas por el hombre como medio de comunicación y expresión. En El Salvador la comercialización de papelería y útiles surge con la empresa Cartotécnica Centroamericana en el año de 1885, distribuyendo principalmente a entidades estudiantiles, oficinas públicas y privadas y librerías en la zona central del país y años mas tarde expandiéndose a nivel nacional, surgiendo posteriormente empresas dedicadas al mismo rubro. Adicionalmente surgieron empresas fabricantes de útiles como lo es Facela, constituida en el año de 1959, fue la primera fábrica de lápices establecida en Centro América y la única que actualmente realiza el proceso completo de fabricación de lápices en la región Centroamericana.

En la actualidad existen empresas productoras y comercializadoras de una amplia gama de productos para escuelas, librerías y la oficina tales como: bolígrafos, crayones, borradores, marcadores, estuches de geometría, pegamentos y muchos otros artículos. En El Salvador, se cuenta con una diversidad de empresas dedicadas a comercializar papelería y útiles de todo tipo al por mayor, como resultado de la demanda de los productos de papelería y útiles en general¹.

b. Marco Legal

En El Salvador, como en el resto de países del mundo las empresas operan de acuerdo al marco legal vigente acorde al giro o actividad económica al que se dediquen.

En nuestro país, las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor, se rigen por las leyes municipales, mercantiles, tributarias, laborales, previsionales y medioambientales entre otras. Esto permite la operativización de estas empresa y de esa forma garantizan su aporte tributario al Estado y el respeto a los derechos del trabajador y conservación del Medio Ambiente.

Para que las empresas operen deben estar legalmente constituidas, ya sea como personas naturales o como personas jurídicas, para cada una de ellas existe un marco legal similar; sin embargo hay diferencias respecto a las obligaciones mercantiles y tributarias.

Entre las leyes que regulan la actividad económica de estas empresas en El Salvador se pueden mencionar:

¹ Según lo manifestado por representantes de la empresa Cartotecnica Centroamericana

- Código, normas y reglamentos municipales
- Código de Comercio
- Ley y Reglamento del Registro de Comercio
- Leyes y reglamentos de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles
- Ley del Impuesto Sobre la Renta - LISR
- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios - IVA
- Código Tributario
- Código Arancelario
- Ley de Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Ley del Seguro Social
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones
- Código de Trabajo
- Ley de Infracciones Aduaneras
- Etc.

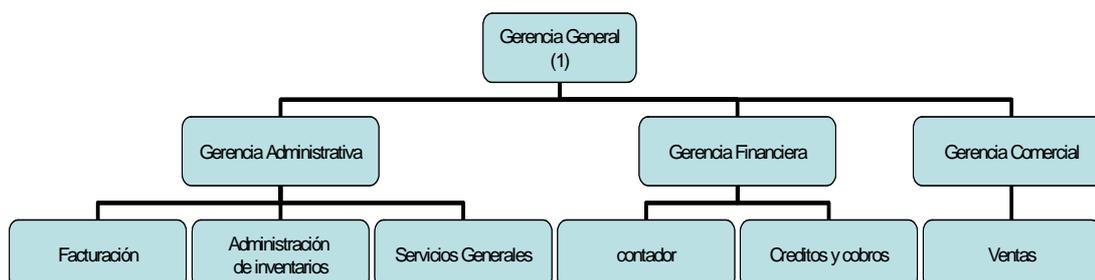
El conjunto de leyes, normas y reglamentos citados anteriormente permiten a las empresas comercializadoras de palería y útiles de El Salvador, actuar dentro del marco legal competente. Las empresas objeto de estudio, en su mayoría realizan importaciones de mercaderías, por lo que las leyes a las que se encuentran ligadas directamente en el corto plazo son: la Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios -IVA y la Ley de Infracciones Aduaneras. Cabe mencionar que éstas empresas, pagan por cada importación el 13% de IVA y un promedio del 12.5% de Derechos Arancelarios a la

Importación (DAI)². A los pagos anteriores se les conoce como derechos de desaduanaje. Por otra parte están los gastos de compras de las empresas hasta poner la mercadería en sus bodegas.

c. Estructura Organizativa

En El Salvador, debido a la actividad económica a la que están destinadas las empresas en estudio, cuentan con la estructura organizativa que más se adapte a sus necesidades,, independientemente de su personería jurídica. En el siguiente organigrama se detalla la distribución funcional más utilizada en éstas empresas.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PAPELERIA Y UTILES EN EL SALVADOR.



En el organigrama anterior se muestra una estructura organizativa general de las empresas dedicadas a la comercialización de papelería y útiles al por mayor, esta consta de un Gerente General, el cual tiene como función principal la organización, dirección y control de las operaciones financieras y de inversión en las que incurre la empresa, para lo cual tiene bajo su responsabilidad tres

² Según datos proporcionados por representantes de La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

gerencias, y estas son: Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera y Gerencia Comercial, desempeñando funciones que interrelacionadas conllevan a la empresa al desarrollo de cada una de sus actividades. Estas gerencias a su vez cuentan con personal especializado en la ejecución de procedimientos específicos de cada área.

d. Recursos

• Físicos

La apertura del mercado Salvadoreño y el establecimiento de empresas comerciales internacionales obligan a las entidades comercializadoras de papelería y útiles al por mayor, a contar con establecimientos y creación de bodegas en lugares estratégicos, que les permitan un mayor potencial de distribución y comercialización de los productos, asimismo contar con una flota de vehículos repartidores y mobiliario que facilite la adecuada ubicación de los inventarios de productos. En consecuencia, debido a la competitividad de precios estas empresas tienen diversidad de proveedores a nivel nacional e internacional.

• Humanos

Las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor cuentan con personal con educación media y superior, los cuales adicionalmente 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, que implican necesariamente una inversión continua, dando como resultado competitividad empresarial.

• Tecnología en Sistemas de Información

Las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor, en su mayoría, no están ajenas a los cambios producidos en la industria informática en los últimos años, cambios que han obligado a las empresas de cualquier tipo a adoptar herramientas tecnológicas para mejorar su productividad. Estos sistemas les permiten mantener control de los inventarios, precios, costos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad e incluso el logro de una efectiva comunicación con clientes y proveedores.

B. MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS SISTEMAS

a. Concepto

Sistema es el conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el objetivo de lograr metas o propósitos comunes teniendo influencia sobre el medio ambiente que les rodea y sobre las relaciones existentes entre sus componentes, por lo que pueden mencionarse algunos conceptos sobre los sistemas.

Estos son "el conjunto de normas, principios y procedimientos que ordenadamente entre sí contribuyen a alcanzar un objetivo".³ En el concepto anterior se entiende que un sistema está formado por reglas, métodos, fundamentos que en totalidad persiguen un mismo objetivo.

"Conjunto de elementos mismos, que se encuentran interrelacionados entre sí, con el fin de alcanzar una meta en común."⁴ Para este autor, los sistemas también constituyen un conjunto de elementos los cuales deben estar en armonía para lograr un objetivo común.

³ Koontz, Harold. Administración. 10ª. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. México. 1998. Pag.84

⁴ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 4ª. Edición. Editorial Trillas. México, D.F. 1,979. Pág. 65

"Una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos que buscan metas comunes mediante la manipulación de datos."⁵ En conclusión, se puede decir que un sistema es un todo, cuyas partes o elementos al interrelacionarse buscan un objetivo o meta en común, mediante una eficiente utilización de los recursos que posee la empresa. De acuerdo con algunas definiciones podemos establecer ciertos elementos que están presentes en los sistemas, cualquiera que sea la naturaleza de los mismos:

- Los sistemas son un aporte fundamental para la buena marcha de las funciones administrativas de una organización.
- Están constituidos por una serie de elementos que funcionan dentro de una estructura organizativa.
- Los elementos de un sistema se interrelacionan entre sí para la consecución de un objetivo común.
- Los sistemas cuentan con reglas que determinan su marco de acción para el logro de los fines establecidos.

b. Importancia

La importancia de los sistemas radica en que son un conjunto de elementos que al interrelacionarse buscan un objetivo común, permitiendo el desarrollo de las actividades de una organización de manera integrada y coordinada en forma tal que permitan alcanzar mejores resultados a través de la utilización óptima de los recursos. Por medio del estudio de los sistemas se pueden identificar los elementos que lo conforman, así como también su manera de operar, límites y las relaciones internas o externas con otros diferentes tipos de sistemas.

⁵ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8ª. Edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. México, D.F. 1,994. Pág. 327

Los sistemas son un medio de acción y de resultados mediante los cuales se evita que se pierdan de vista los objetivos primordiales de la empresa, de no existir los sistemas se caería en divagaciones. Su importancia, radica en que los elementos que conforman un sistema son interdependientes entre si, los cuales permiten el correcto funcionamiento de cada una de las partes de éste y logran un adecuado funcionamiento del mismo, a fin de obtener el logro de las metas propuestas por el sistema en su conjunto.

c. Características

Entre las principales características, según la obra Introducción a la Teoría General de la Administración se encuentran⁶:

i. Homeóstasis. Esta consiste en el equilibrio dinámico que existe entre los diferentes componentes o partes del sistema, los cuales pretenden alcanzar un equilibrio interno frente a las distintas variaciones que presentan el ambiente externo.

ii. Adaptabilidad. En esta característica, se hace referencia a los cambios estructurales que puede sufrir un sistema y su efecto en las relaciones de sus componentes, por los cambios que puedan generarse en el ambiente externo y que influyen en el equilibrio interno del sistema; pero que a la vez tengan la capacidad de ajustarse a dichos cambios.

⁶ Chiavenato, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra. Edición, Mc Graw-Hill, Colombia, 1998. Pag.143

iii. Sinergia. Es la propiedad por medio de la cual el sistema en su conjunto produce un efecto mayor que la suma individual de sus partes; en si la sinergia se puede considerar como: el todo es mayor que la suma de sus partes.

iv. Entropía. Se refiere a la acción en la que el sistema tiende a debilitarse, desintegrarse y finalmente la pérdida de energía debido a la falta de información y de comunicación entre sus componentes. La búsqueda de nueva energía y de información se le conoce como entropía negativa (negentropía), la cual busca abastecerse de información adicional necesaria para una mejor integración y organización del sistema.

d. Estructura

Todo sistema está formado básicamente por dos componentes:

i. Elementos

Son las partes que conforman un sistema, los cuales actúan de forma coordinada, dependiendo del tipo de sistema que se esté operando.

ii. Relaciones existentes entre los elementos.

Estas relaciones se dan por medio del cumplimiento de ciertos principios que rigen a los sistemas, en los cuales se determina la función de cada elemento, sus interrelaciones e interacción con el ambiente que les rodea.

Se puede decir que un elemento por sí solo no constituye un sistema, pero las relaciones que existen entre las partes logran estructurar un sistema si se visualiza como parte de un todo y no de forma individual.

e. Elementos

Los elementos que componen un sistema generalmente son:

i. Entradas o insumos:

Son aquellos elementos que ingresan al sistema para ser transformados en producto final o que sirven para desarrollar un proceso de transformación.

ii. Procesador:

Es aquel elemento del sistema que transforma los insumos en productos, cumpliendo de esta forma el propósito para el cual ha sido diseñado el sistema. Es por medio de diversos factores que se da esta función, entre los que se pueden mencionar: la tecnología, procedimientos, funciones, normas, métodos, programas, actividades y tareas.

iii. Salidas o productos

Son los resultados esperados de acuerdo a los propósitos para los cuales se ha diseñado el sistema, estos pueden ser trasladados a usuarios definidos o pueden pasar a formar parte de otros sistemas como insumos o entradas.



iv. Regulador

Es el componente que dirige y/o gobierna las acciones que un sistema debe ejecutar. Prácticamente lo constituyen los altos niveles de la empresa.

v. Retroalimentación

Es un proceso mediante el cual se comparan los productos del sistema con lo programado en forma anticipada. Este proceso tiene como objetivo determinar si el sistema necesita que se le hagan ajustes internos para que se mejoren los resultados, ejerciendo así la función de control.⁷

f. Tipos

La clasificación de los sistemas obedece a diversos criterios, entre los más importantes se mencionan: por su origen, por la complejidad de poder predecir su comportamiento, por la constitución de sus componentes y por su naturaleza, de acuerdo al siguiente diagrama:

⁷ Gómez Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos. Primera Edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. México D.F. 1994 Pág. 11

DIAGRAMA No. 1

Clasificación de los Sistemas

TIPOS	CLASIFICACIONES	CONCEPTOS
POR SU ORIGEN	SISTEMAS NATURALES →	"Son aquellos en los cuales su proceso natural ocurre sin la intervención del hombre"
	SISTEMAS ARTIFICIALES →	"Son aquellos en los que el hombre contribuye en la modificación de sus procesos"
POR LA COMPLEJIDAD DE PODER PRECEDIR SU COMPORTAMIENTO	PROBABILISTICOS →	"Es cuando no se puede predecir de forma detallada su comportamiento en el futuro"
	DETERMINISTICOS →	"Es aquel que si se puede predecir con exactitud el comportamiento que tendrá en el futuro"
POR LA CONSTITUCION DE SUS COMPONENTES	SISTEMAS CONCRETOS (FISICOS) →	"Son aquellos cuyos elementos son tangibles ya que están compuestos de objetos o cosas reales"
	SISTEMAS ABSTRACTOS →	"Son los que se encuentran compuestos por elementos intangibles que muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas"
POR SU NATURALEZA	SISTEMAS CERRADOS →	"Son herméticos solo operan con poco intercambio de información y no se ven influenciados por el entorno que los rodea"
	SISTEMAS ABIERTOS →	"Son los sistemas que si presentan intercambio de información con el ambiente y se ven influenciados por éste".

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS PRESUPUESTOS

a. Concepto

Los presupuestos constituyen una importante herramienta de planificación y control de los recursos financieros, la cual también sirve como auxiliar de la gerencia para la toma de decisiones.

Existen diversos conceptos sobre los presupuestos, a continuación se presentan algunos:

"Es el método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control"⁸

"El presupuesto es simplemente el seguimiento de un camino para lograr un objetivo o meta, por medio de la interrelación de varios elementos, plasmado en un documento formal aprobado por la Junta General de accionistas o por el dueño de la empresa para el eficiente desarrollo de las fases del proceso administrativo"⁹.

"La estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y los resultados a obtener por un organismo en un período determinado."¹⁰ Según dicho autor, el presupuesto es una estimación, es decir, una proyección de forma programada y ordenada sobre las actividades y los resultados que se desean lograr en un período de tiempo determinado por una organización o empresa.

⁸ Welsch, Glenn A. Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades. 5ª. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México, D.F. 1,990. Pág. 81

⁹ Welsch, Glenn A. **Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades**. 5º Edición Editorial Prentice- Hall. Hispanoamericana, S.A. México, D.F. 1990. Pag.142

¹⁰ del Río González, Cristóbal. Técnica Presupuestal. 6ª. reimpresión. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México, D.F. 1,983. Págs. 1-7

En este concepto se considera al presupuesto como una expresión cuantitativa, es decir que los objetivos que la empresa busca lograr se expresan en forma numérica (unidades físicas y monetarias).

De las definiciones anteriores podemos concluir que el presupuesto consiste en determinar las estimaciones y proyecciones de las actividades básicas de una empresa expresadas en forma cuantitativa con el fin de lograr los objetivos o metas establecidos en forma previa por la dirección; además de reducir el grado de incertidumbre respecto al futuro económico y financiero de la empresa, tomando medidas correctivas de las desviaciones que se puedan presentar en el período presupuestario.

b. Importancia

El empleo de la planificación en el desarrollo de las empresas y las diversas actividades ha hecho que el presupuesto sea uno de los elementos más importantes para los dirigentes en el manejo de los negocios. Permite determinar si un negocio está bien o mal dirigido, investigando con que grado se prevé las situaciones futuras.

El presupuesto ayuda a pensar anticipadamente en los acontecimientos a fin de prepararse para las condiciones cambiantes y pueden influir sobre las metas y objetivos trazados, así como la racionalización de los gastos de operación generando un margen de rentabilidad aceptable además de ser un instrumento o herramienta para la toma de decisiones y para llevar un control de los recursos monetarios.

La aplicación del presupuesto permite al empresario tomar en cuenta todas las condiciones necesarias para cubrir obstáculos que impidan la consecución de los objetivos establecidos. También el presupuesto es útil para la coordinación de las actividades por medio de la comunicación que se genera al conocer los objetivos que cada departamento o dependencia persigue dentro de la empresa.

c. Funciones

"Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen de la manera en que el dueño o propietario maneja la empresa"¹¹, por lo que se mencionan algunas de las siguientes funciones que la dirección de la organización debe de tomar en cuenta al formular un presupuesto¹²:

- i.** Es una herramienta analítica, precisa y oportuna.

- ii.** Este posee la capacidad para poder predecir el desempeño.

- iii.** Permite servir de soporte para la correcta asignación de los recursos con que cuenta la organización.

- iv.** Presenta advertencias de las posibles desviaciones con respecto a los pronósticos establecidos.

- v.** Proporciona los indicios con anticipación sobre las oportunidades o riesgos futuros.

¹¹ Welsch, Glenn A. **Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades**. 5° Edición Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. 1990. Pag.137

¹² Allen Sweeny, H. W. Manual de Presupuestos. Segunda Edición. Mc Graw-Hill Interamericana, S. A. Impreso en Colombia. 1985. pag.110

vi. Presenta una concepción comprensible, es decir, una formulación sencilla y clara, que pueda llegar a un consenso y así respaldar el presupuesto anual.

d. Características

Las características de los presupuestos se agrupan en 3 aspectos fundamentales que son¹³:

i. Adaptación a la empresa

Al elaborarse el presupuesto este debe adaptarse al objetivo que la empresa busca alcanzar, y de esta manera establecer el sistema de control presupuestario que se debe aplicar. Se deben tomar en cuenta las características particulares de cada empresa.

Asimismo, debe hacerse una planificación, coordinación y control de funciones, a partir de un plan; en el cual se determinen los objetivos y metas a alcanzar a través de la proyección de los resultados deseados, para lo cual es necesario: Dividir el presupuesto según el número de responsables de las funciones básicas de la empresa, debe existir un sistema contable definido y las estimaciones deben estar basadas en condiciones que se puedan alcanzar.

¹³ del Río González, Cristóbal. Técnica Presupuestal. 6ª. reimpresión. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México, D.F. 1,983. Págs. 28

ii. De presentación

La presentación de los presupuestos debe cumplir las normas contables y económicas existentes para su formulación; la administración se apoya en los Principios Generalmente Aceptados de Contabilidad y la estructura contable con que cuenta la empresa.

A través de estos principios y normas se pueden establecer los requisitos necesarios de presentación como son: período, mercado, oferta, demanda, ciclo de vida, etc.

iii. De aplicación

Al haberse elaborado y seguido las normas de presentación, es necesario tomar en cuenta el aspecto sobre la aplicación de los presupuestos. Adicionalmente, se deben tomar en cuenta otras características como:

- Las cifras que se presupuestan deben estar fundamentadas por estudios e investigaciones en la empresa.
- Periodicidad de formulación, la cual debe ser uniforme.

e. Enfoques

El personal involucrado en el desarrollo de un sistema presupuestario se debe auxiliar de diferentes aspectos como los medios mecánicos, técnicas de elaboración de los presupuestos, así como de los principios que se toman como base para elaborarlos.

i. Enfoque mecánico

El enfoque mecánico facilita desarrollar las bases y la organización del presupuesto, así como los procedimientos y medios técnicos para la elaboración de cada uno de estos. También permite realizar el desarrollo de las formulas o cédulas presupuestarias para la presentación de la información. Además permite establecer el periodo presupuestario para el cual se establecen los presupuestos.

Uno de los medios mecánicos que se emplean para la elaboración y utilización de los presupuestos es el Manual de presupuestos, el cual es: "aquel que tiene como finalidad presentar en forma escrita las políticas, operaciones e instituciones, a través del cual el personal involucrado conoce los propósitos y resultados que la empresa espera"¹⁴.

Para poder preparar el manual del presupuesto, es esencial que exista uniformidad con el objetivo de coordinar las actividades del personal encargado de la preparación y ejecución de los presupuestos.

El manual de presupuestos como herramienta administrativa es útil para las empresas, ya que les permite una buena ejecución y uso del plan presupuestario, para lograr de esta manera los objetivos y metas determinados.

A través de los manuales se establecen en forma clara las líneas de autoridad, responsabilidad y deberes del personal de la empresa, lo cual permite cumplir con los procedimientos para facilitar el control del sistema presupuestario.

¹⁴ del Río González, Cristóbal. Técnica Presupuestal. 6ª. reimpresión. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México, D.F. 1,983. Págs. 42

ii. Enfoque técnico

Consiste en el seguimiento de un conjunto de procedimientos, los cuales son utilizados para el desarrollo de las actividades provenientes de la experiencia o las investigaciones sobre el desarrollo del sistema presupuestario.

iii. Enfoque conceptual

La dirección de la empresa debe tener conocimiento sobre la aplicación de los principios del presupuesto para una eficaz formulación y ejecución de los mismos, para tratar así de evitar los errores que puedan generarse con su desconocimiento.

Principios de los presupuestos

Entre los principales principios que una empresa debe seguir, se encuentran:

• Orientación hacia las metas

Todas las empresas deben tener objetivos y metas. En las organizaciones mercantiles, las orientaciones primordiales a las metas son:

- Rendimiento sobre la inversión.
- La contribución a la mejoría económica y social de un más vasto medio ambiente.

Las empresas no mercantiles tienen como objetivo específico el cumplimiento de una misión dada dentro de las limitaciones específicas de costos, debiendo existir participación de los empleados en la dirección, siendo la función del director solo imponer para que se lleven a cabo los objetivos, involucrando al personal a participar, brindando mayor supervisión para lograr ser más exactos, midiendo la efectividad con la que realizan las actividades deseadas dándole seguimiento hasta que sean llevadas a cabo.

- **Comunicación plena**

Este persigue que todas las personas que formen parte de la empresa participen en la elaboración de los presupuestos para que sirvan de guía en la obtención de los objetivos de la empresa y que cada empleado los conozca. Es importante no ocultar información relevante para alcanzar los objetivos deseados.

- **Expectativas realistas**

Persigue evitar el conservadurismo indebido y el optimismo irracional con el fin de lograr los objetivos y metas reales de la empresa auxiliándose de un enfoque técnico para evitar que los empleados persigan metas u objetivos imposibles de alcanzar que disminuyan el autoestima y rendimiento, también se busca que no existan objetivos o metas que no representen un estímulo para el empleado y que originen la falta de expectativas y de motivación.

- **Oportunidad específica**

Debe de existir una calendarización de todas las actividades presupuestarias; ya que es necesario que los presupuestos estén elaborados antes de que comience el período presupuestario para el cual se han formulado y así cumplir con las metas establecidas.

- **Aplicación flexible**

Cuando se desee establecer un sistema presupuestal este no debe dominar a una empresa. Se debe buscar aprovechar las oportunidades favorables aun cuando "no estén cubiertas por el presupuesto", se persigue la no existencia de camisas de

fuerza. No es raro que los presupuestos impongan rigidez sobre una empresa y que generen falta de libertad de los gerentes y supervisores en la toma de decisiones. Sin embargo un sistema presupuestal aplicado sobre una base bien informada permite mayor libertad en todos los niveles de la administración. El presupuesto sirve para reformular objetivos, mejorar políticas.

•Vigilancia continua

Deben establecerse acciones correctivas inmediatas para proporcionar la base de un sistema presupuestal eficiente en el futuro, por lo cual se debe revisar continuamente y tomar medidas correctivas para obtener mejores resultados y evitar errores al final del desarrollo del sistema presupuestal, así como buscar la forma de aprovechar al máximo los recursos disponibles de la empresa y verificar que los objetivos se estén cumpliendo.

•Reconocimiento individual y colectivo

Es el principio humano del presupuesto. Éste permite conservar al empleado y que rinda igual, que supere las metas presupuestadas. La motivación que genera el reconocimiento individual y colectivo es muy importante para la empresa, mediante ésta, los empleados están dispuestos a brindar información importante para el sistema presupuestal y que las metas que les sean establecidas por el presupuesto superen a lo esperado, debido a la motivación y recompensas que reciben por sus superiores.

• Responsabilidad de la dirección

Este principio establece que es responsabilidad de la dirección la función de elaborar los presupuestos, además de ser la encargada de delegar la responsabilidad de algunas actividades a otros niveles jerárquicos, haciéndoles participar en el proceso presupuestario y dándoles orientación sobre éste.

• adaptación organizadora

El sistema presupuestario debe apoyarse en una buena estructura organizativa, donde los centros de responsabilidad y líneas de autoridad estén debidamente definidos dentro de las empresas, para poder evaluar el desempeño de las diferentes áreas de la empresa y de las actividades que cada empleado debe de realizar según el tipo de estructura con que cuenta la empresa.

• Contabilidad por áreas de responsabilidad

La empresa debe de contar con un sistema de contabilidad general, el cual debe de cumplir con principios y normas contables que ayuden a llevar una mejor planificación y control del sistema presupuestario.

• Costeabilidad

Los beneficios que se esperan obtener a través de la instalación de un sistema presupuestario en la empresa deberán ser mayores que los costos incurridos para su instalación.

• Coordinación

Dentro de la empresa debe existir una unidad de esfuerzos en el sentido de que se prioricen las metas organizacionales ante las metas particulares de cada área o sección.

f. Clasificación de los Presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar con base a varios criterios entre los que se pueden mencionar, el de acuerdo a sus características¹⁵ y de acuerdo a la función que desempeñan dentro de la empresa¹⁶.

i. De acuerdo a las características

A continuación se presenta en un cuadro resumen la clasificación de los presupuestos de acuerdo a las características que se identifican en las diferentes empresas:

¹⁵ del Río González, Cristóbal. Técnica Presupuestal. 6ª. reimpresión. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México, D.F. 1,983. Pág. 78

¹⁶ Welsch, Glenn A. **Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades**. 5º Edición Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. 1990. Pag.153

ESQUEMA 2

CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS SEGÚN SUS CARACTERISTICAS

CLASIFICACION	SUBCLASIFICACION	DEFINICION
Por el tipo de empresa	Público	→ son los que realizan los gobiernos y sus dependencias
	Privado	→ Estos son los que la administración de las empresas particulares utiliza.
Por su contenido	Principal	→ Hace referencia a los aspectos más relevantes de la empresa
	Auxiliares	→ Se presentan de manera analítica las estimaciones por cada departamento
Por su forma	Flexibles	→ Son los que poseen la flexibilidad necesaria para corregir las variaciones que se originen
	Fijos	→ Son las que permanecen invariables durante el periodo en el cual se formularon
Por su duración	Corto Plazo	→ Los que abarcan no más de un año
	Largo Plazo	→ Son los que se elaboran para más de un año

CLASIFICACION	SUBCLASIFICACION	DEFINICION
Por la técnica de evaluación	Estimados →	Son los presupuestos de carácter empírico de experiencias anteriores
	Estándar →	La base es casi científica, con un menor grado de error que los anteriores
Por su reflejo en los estados financieros	De situación financiera →	Muestran los ingresos y egresos futuros de la empresa
	De resultados →	Muestran la utilidad posible de obtener para un período futuro
	De costos →	Se toma como base el pronóstico de ventas, para reflejar las erogaciones futuras del costo total o parcial
Por la finalidad que pretende	Promoción →	Se presentan en forma de proyectos financieros y de expansión, se estiman los ingresos y egresos
	Aplicación →	Se elaboran los pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta o contará la empresa
	Programa →	Es utilizado generalmente por dependencias gubernamentales
	Fusión →	Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que se tendran como resultado de la unión de empresas
	Planeación →	Cuando se formulan los presupuestos que surgen de un plan preconcebido
De trabajo	Formulación →	Estos pueden ser: parciales (de operaciones estimadas por departamento) y previos (los que se constituyen en la fase anterior a la elaboración definitiva)
	Aprobación →	La formulación previa está sujeta a estudio y posterior aprobación para elaborar el presupuesto definitivo
	Presupuesto definitivo →	Es aquel que va a ejercer las funciones de coordinación y control
	Presupuesto maestro →	contiene las operaciones esenciales de la empresa y las variaciones que se originen

ii. De acuerdo a la función que desempeñan**• Presupuesto de Operación**

Aquí se agrupan todos aquellos presupuestos que incluyen todas actividades u operaciones que se desarrollan en una empresa para el periodo en que se elaboran, resumiéndose todo en el estado de resultados (ventas, compras, costo de venta, gastos de operación, gastos de comercialización, etc.)

• Presupuestos Financieros

Estos inciden en el balance general de manera fundamental, en donde se destacan el estado de resultados y balance general proyectado o pro forma, el presupuesto de efectivo, el presupuesto de capital, además del estado de origen y aplicación de fondos presupuestados.

Este tipo de clasificación es el más utilizado en las empresas industriales manufactureras, debido a que se presupuestan las operaciones que generalmente éstas realizan.

Definición de los presupuestos de acuerdo a la función que desempeñan:**• Presupuesto de ingresos por venta**

Este presupuesto contempla las ventas que se esperan realizar para lograr las utilidades esperadas por la empresa.

- **Presupuesto de compras**

Muestra la compra de papelería y útiles necesaria, para el tiempo en que se está presupuestando.

- **Presupuesto de gastos de administración**

Representa las estimaciones realizadas sobre aquellos gastos que se efectúan por actividades administrativas en la empresa.

- **Presupuesto de gastos de ventas**

Este presupuesto consiste en la proyección de los gastos en que incurrirá la empresa para incrementar sus ventas o que sean derivados de la venta del servicio que ofrece a los clientes.

- **Presupuesto de costos no operacionales**

Presenta las estimaciones de los gastos por actividades ajenas a la compra de papelería y útiles.

- **Presupuesto de los costos por servicios operacionales**

El presupuesto de costos operacionales representan las estimaciones realizadas sobre aquellos costos que van directamente relacionados a la compra de energía.

- **Presupuesto de cobros**

Este presupuesto refleja ingresos económicos que percibirá la empresa por la venta al crédito de artículos de papelería y útiles a los clientes.

• Presupuesto de efectivo

Es llamado presupuesto de caja, o predicción de efectivo o también muchas empresas lo identifican como "cash Flow"; el cual representa la situación financiera con respecto a las entradas y salidas de efectivo que se espera para un periodo determinado. El presupuesto de efectivo consta de cinco partes básicas¹⁷:

- El saldo inicial
- Los ingresos de fondos
- Los egresos generados por gasto de efectivo.
- El saldo mínimo requerido.
- Financiamiento total requerido para el periodo a presupuestar.

• Estado de resultado proyectado

El estado de resultado proyectado muestra el nivel de utilidades que la empresa proyecta obtener a través de las operaciones presupuestadas en los diversos planes específicos

• Balance general proyectado

Los cambios en el activo, el pasivo y el capital reflejan la situación financiera de la empresa, al final de haber ejecutado el plan de operaciones en el periodo presupuestario. Esto permite visualizarse en el balance general presupuestado.

¹⁷ Allen Sweeny, H. W. Manual de Presupuestos. Segunda Edición. Mc Graw-Hill Interamericana, S. A. Impreso en Colombia. 1985, pag.182

• Estado de origen y aplicación de fondos proyectados

El estado de origen y aplicación de fondos proyectados es un instrumento técnico que hace resaltar los cambios en la situación financiera de la empresa.

En este estado de origen y aplicación de fondos, la mayoría de las partidas solo reflejan los cambios netos que se dan en el periodo presupuestado, es decir en el ejercicio económico anual presupuestado.

El origen o las fuentes de fondos provienen de los aumentos en el pasivo, disminuciones en el activo y aumentos en patrimonio, comprendiendo el patrimonio, las aportaciones de fondos y las utilidades netas y los gastos que implican desembolsos.

Las aplicaciones o usos de fondos provienen de las disminuciones en el pasivo, aumentos, en el activo y disminuciones en el patrimonio, que comprende este último, las disminuciones en las aportaciones de fondos y la pérdida neta.

Tanto el total del origen de los fondos como el total de las aplicaciones son iguales, es decir, muestran el mismo importe.

3. EL SISTEMA PRESUPUESTARIO

a. Definición del sistema presupuestario

"La administración es un esfuerzo de liderazgo o de dirección que fija objetivos y metas, así como medidas de desempeño. La planificación y control de utilidades constituyen un sistema que ayuda a la administración a cumplir estas responsabilidades"¹⁸.

De acuerdo a esta teoría, el sistema presupuestal se define de la siguiente manera:

Es un conjunto de estimaciones interrelacionadas, que sirven de herramienta a la administración para desempeñar las funciones de fijación de objetivos, metas, políticas, estrategias y control de las operaciones; así como para prever su situación económica y financiera en un período futuro.¹⁹

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 su funcionamiento, a fin de alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

El sistema presupuestario es un instrumento que utiliza la dirección para planificar, Organizar, coordinar y controlar las diferentes actividades de los departamentos; contribuye poderosamente en la optimización de los resultados, que es el objetivo principal de toda empresa.

¹⁸ Welsch, Glenn A. **Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades**. 5° Edición Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. México 1990. Pág.141

¹⁹ Welsch, Glenn A. **Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades**. 5° Edición Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. México 1990. Pág.152

b. Elementos del sistema presupuestario

El sistema presupuestario no es una técnica separada, sino que comprende una integración de elementos administrativos tales como: determinación de objetivos y metas, pronósticos de venta, presupuestación de capital, análisis de flujo de caja, planificación de recursos humanos, políticas de inventario, sistemas de informes periódicos de desempeño entre otros; para elaborar cada uno de los presupuestos que conforman el sistema.

Todo sistema está formado por partes o elementos que actúan como orden lógico para obtener un resultado deseado.

Asimismo, el Sistema Presupuestario comprende una integración de elementos administrativos relacionados con la planificación y control de los recursos financieros, tales como:

- Desarrollo y aplicación de objetivos de largo alcance para la empresa.
- Especificación de las metas.
- Desarrollo y evaluación de las estrategias.
- Políticas de Inventario.
- Pronóstico de Ventas
- Presupuesto de Capital
- Análisis de Flujos de Efectivo
- Planificación de Recursos Humanos.
- Un sistema de informes periódicos de desempeño.
- Procedimientos de seguimiento.

- Todos ellos con la finalidad de preparar y elaborar cada uno de los presupuestos que son parte del sistema de planificación y control de los recursos financieros de una empresa.

c. Ventajas y limitantes del sistema presupuestario

i. Ventajas

- Permite definir en forma ordenada las metas y objetivos a realizar, conocimiento de mercados y productos, así como métodos de elaboración y de todas las operaciones de la empresa con proyecciones para lograr una buena dirección.
- Se conoce con anticipación lo que se va a necesitar, así como los costos requeridos de prever lo necesario antes de comenzar a pronosticar.
- Exige una adecuada estructura de organización, es decir crea la necesidad de definir y asignar responsabilidades para cada función de la empresa y de las personas que intervienen en el sistema presupuestario a implementar.
- Inculca en todos los niveles de la administración el hábito de la consideración oportuna, cuidadosa y apropiada de todos los factores necesarios para evitar desviaciones y poder tomar decisiones acertadas que vayan en beneficio de la empresa.
- Permite hacer una comparación y análisis entre lo real y lo presupuestado con el propósito de corregir y hacer los ajustes necesarios.

- El Sistema Presupuestario es un instrumento de vigilancia y supervisión ya que por medio de los presupuestos se controlan las operaciones de la empresa.
- Asimismo, se evitan desperdicios y regula los gastos según lo presupuestado logrando cumplir los objetivos y metas de la empresa.
- La dedicación y esfuerzo del personal que interviene en el control del sistema presupuestario, ayuda a mostrar aptitudes, estimular la iniciativa y mejora la calidad del personal ejecutivo por lo que se elimina la posibilidad de un juicio individual erróneo.

ii. Limitantes

El plan de utilidades está basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos por lo que el sistema es susceptible de errores ya que son juicios de quienes lo plantean aunque se tiene una flexibilidad al emplear e interpretar los resultados.

- Su implementación y funcionamiento es demasiado costoso, aparte del tiempo que invierte la administración y los beneficios que espera la empresa son bajos.
- Después de ejecutar el Sistema Presupuestario por algún tiempo se puede confiar en él, cayendo en errores por no revisarlo, supervisarlo y actualizarlo ya que en ocasiones le resta flexibilidad a la administración de la empresa y libertad de acción o de decisión a los directivos de la misma.

El Sistema Presupuestario en ningún momento puede considerarse como sustituto de la administración sino que solamente es una herramienta de la gerencia que ayuda a la ejecución del proceso administrativo.

d. Importancia del sistema presupuestario

Fundamentalmente el sistema presupuestario presta ayuda a la dirección, en el sentido que muestra la situación futura probable de la empresa, sirviendo como herramienta para la toma de decisiones ante las diferentes alternativas que pueden presentarse a lo largo del período establecido y para las funciones de planificación y control.

Mediante el uso de esta técnica se puede planificar con bases consistentes; ya que los objetivos y metas son determinados en forma cuantitativa con sus respectivas dimensiones de tiempo, permitiendo establecer estrategias de acuerdo con las metas.

Al operacionalizar los tres elementos mencionados se prevé la situación económica financiera basada en las decisiones de planificación. Al realizar comparaciones entre los datos reales y los proyectados se ejerce un adecuado control, determinando cuáles han sido las causas de las variaciones, para establecer si es necesario realizar una replanificación para obtener los resultados que se esperan.

e. Características del sistema presupuestario

El sistema presupuestario se considera "abierto" por el hecho de que se relaciona con toda la organización, recibiendo información y proporcionando resultados como instrumento de planificación y control: sus principales características son:

- Existe interacción continua entre sus elementos; ya que la elaboración de uno de ellos, es la base para la elaboración de otro.
- Al modificar uno de sus elementos, sufre alteraciones todo el sistema.
- Busca el equilibrio, adquiriendo información de cada una de las áreas organizativas de la empresa y proporcionando los resultados.
- Debe recibir retroalimentación de todas las áreas organizativas, esta consiste en información que le indique si está alcanzando el equilibrio o si necesita ajuste.

4. LA COORDINACIÓN Y EL SISTEMA PRESUPUESTARIO

Cada ejecutivo o Gerente encargado de una sección dentro del proceso presupuestario, debe de operar al máximo de su capacidad conociendo además de sus actividades las de los otros gerentes. Las actividades de cada departamento deben estar en relación con una visión integrada de los objetivos planeadas por la empresa procurando la armonía de sus unidades.

Como bien cita "La coordinación es la sincronización de los actos individuales".²⁰

²⁰ Welsch, Glenn A. **Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades**. 5° Edición Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. 1990. Pág. 302

La coordinación dentro de la organización implica la eficiente asignación de recursos, además del establecimiento de políticas, estrategias y tiempos que aunque diferentes deben de procurar una armonía en búsqueda del bien común, no olvidando la interdependencia que existe entre los departamentos de ventas y el de administración que deben estar en relación constante; ya que uno depende del otro, debido que aunque el mercado lo esté exigiendo no se pueden vender más artículos de los que ésta en capacidad la empresa de ofertar.

Un sistema presupuestario adecuado es un programa basado en la coordinación de las actividades y de los recursos con los que la empresa cuenta, no es posible la presupuestación funcional sin partir de la base del volumen de las operaciones.

Al lograr la coordinación de cada uno de los departamentos en relación con las ventas estimadas se puede determinar lo que hace falta o hay de más, la capacidad, los recursos financieros, entre otros; estableciendo así las estrategias según la capacidad financiera de que disponga la empresa.

Esto es determinante par la elaboración de los presupuestos y de las estimaciones que están relacionadas con las operaciones de la empresa.

5. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

La teoría de la planificación y control de los recursos financieros

La teoría de la planificación y control percibe que el papel de la administración es de naturaleza activa que intenta mantener en acción a la empresa en donde el factor primordial del éxito de ésta es la competencia de la dirección para planificar y controlar las actividades.

La esencia de la planificación y el control se apoya en algunas opiniones fundamentales sobre el papel real de la administración en una empresa.

El destino futuro de la empresa puede ser manipulado, es decir, el camino de una empresa es planificado y controlado por la administración.

Los buenos gerentes pueden lograr los objetivos a través de formas realistas.

La administración puede manejar las variables controlables y planificar las variables no controlables.

Por consiguiente, la calidad de las decisiones de planificación por la administración determina la competencia de ésta.

En donde la planificación y el control de los recursos se apoya en la convicción de que la administración puede planear y controlar el rumbo de la empresa a largo plazo llevando a cabo una continuidad de decisiones bien concebidas.

Es decir que la base para la planificación y control de recursos es que la administración debe tener confianza en su habilidad para establecer objetivos realistas y desarrollo eficiente de estrategias para alcanzar dichos objetivos.

a) Planificación

"La función de la planificación es generalmente reconocida como la tarea más difícil que tiene un gerente y que por tal motivo es muy fácil de aplazar".²¹

En donde el propósito fundamental de la planificación es generar un proceso de alimentación adelantada; la cual consiste en proporcionar a cada gerente los lineamientos para tomar decisiones operacionales sobre una base cotidiana de las operaciones y el control.

La planificación considera que el éxito de una entidad radica en tener una administración continúa y la determinación de sus objetivos; lo que le permite poder implantar el proceso de alimentación adelantada.

Asimismo, la retroalimentación se considera también de gran importancia tanto de la planificación como del control.

En la planeación es necesario considerar dos tipos de factores:

²¹ Welsch, Glenn A. **Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades**. 5° Edición Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. 1990. Pág.160

• Factores Internos

Dentro de los factores internos a considerar en la planeación de los presupuestos, podemos mencionar:

- Las condiciones económicas y financiera específicas de la empresa.
- El personal y la supervisión.
- Políticas financieras, administrativas y contables utilizadas en cuanto a precios, venta, crédito y pagos.
- Espacios de control interno de la empresa.

• Factores Externos

Asimismo, existen factores externos a tomar en cuenta, entre ellos están:

- La tecnología para transferir artículos.
- La calidad de los artículos y su aceptación en el mercado.
- Características del mercado (Estabilidad política, tipos de clientes, competencia y el ciclo económico de la empresa).

Elementos a considerar en la planificación y formulación de los presupuestos

En la planeación y formulación de los presupuestos deben tomarse en cuenta elementos o fuentes de datos que tengan relación directa con el tipo de presupuestos a elaborar, así como de los objetivos establecidos.

Por lo cual los elementos deben ser considerados con flexibilidad:

- Hacer un estudio de los presupuestos y estados financieros de periodos anteriores.
- Realizar estudios estadísticos internos y externos que se consideren necesarios.
- Estudiar y verificar los planes de acción y pronósticos que se tengan previstos.
- Evaluar los controles importantes que pueden afectar la situación financiera de la empresa.
- Revisar el manual de organización de la empresa, el flujo de las operaciones importantes, así como del sistema contable del catalogo de cuentas y su instructivo.

El estudio y evaluación de los elementos anteriores permitirá tener un mejor conocimiento razonable de las necesidades de la empresa ya que le permitirá desarrollar una adecuada planificación y preparación de los presupuestos.

b) Control

"El control consiste en asegurar el cumplimiento de los objetivos, las metas y las normas de la empresa."²²

El control tiene diferentes fases, tales como: la observación directa, la expresión verbal, la memoria narrativa, las políticas y los procedimientos, los informes de los resultados reales y los informes de desempeño-

El control presupuestario no es más que la técnica de la cual la administración se auxilia y que por medio de los

²² Welsch, Glenn A. **Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades**. 5° Edición Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. 1990. Pág.150

presupuestos, pronósticos y planes de acción, interviene de manera directa en la planificación, coordinación y control de las transacciones de la empresa con el objeto de lograr las responsabilidades.

Al control presupuestario se le considera una técnica ya que éste se enfoca en los métodos y procedimientos necesarios para obtener los resultados proyectados. Además por medio del control se puede medir la eficiencia de las estimaciones hechas sobre las operaciones de la empresa, al comparar lo proyectado con lo real y proponiendo las medidas correctivas del caso, para lograr una mejor planificación y coordinación de las actividades presupuestarias.

Mediante el control se puede conservar el rumbo que se ha trazado la Gerencia de la Empresa, con la unión de las fuerzas de los diferentes departamentos o secciones, localizando las fuentes de las desviaciones; para determinar las posibles medidas de corrección.

El presupuesto es un instrumento efectivo del control, debido que sus normas miden el rendimiento real o el esperado. El control presupuestario es una etapa muy importante de todo sistema presupuestario ya que aquí se miden los resultados.

- **Importancia del Control Presupuestario.**

De manera tradicional se ha utilizado en los negocios la información financiera histórica, es decir, los resultados obtenidos en períodos anteriores; pero en la actualidad es necesario tomar en consideración los resultados que se esperan a futuro para poder obtener resultados más certeros.

La persona que dirige a la empresa debe de enfocarse más en seguir las líneas de acción establecidas, vigilando las variaciones con respecto a los planes futuros de la organización, los cuales pretende alcanzar.

Por otra parte, se puede decir que el control interno constituye el sistema nervioso central de la organización, y que del buen funcionamiento de éste, dependerá tanto el presente como el futuro respecto a los aspectos administrativos, contables y financieros, debido a que parte del sistema de control interno está relacionado con el control presupuestario.

Básicamente el control presupuestario se hace partiendo del sistema presupuestario, registrando lo realizado y además comparar los datos reales con los estimados, para dar lugar a las acciones correctivas de las posibles variaciones y tratar así de superarla.

Para el estudio y análisis de las variaciones es necesario que se sigan los siguientes puntos:

- Identificar el área del problema que originó la desviación.
- Llevar a cabo reuniones o pláticas con los gerentes y supervisores del área del problema.
- Establecer un análisis adecuado del área de trabajo en estudio.
- Observar de forma directa el trabajo del departamento o área en cuestión.
- Realizar las investigaciones pertinentes con los funcionarios de línea.
- Establecer un grupo de asesoría que estudie a profundidad el problema que se ha dado en el departamento.
- Llevar una auditoria interna, la cual puede ser efectuada por un grupo que se haga responsable de ésta.

- Hacer reportes donde se detalle la investigación y la delimitación del problema, además de sus causas. Esto se hace con la colaboración de todo el personal.
- Por último, hacer el respectivo análisis de las desviaciones, para tomar las decisiones adecuadas e implementar las medidas correctivas necesarias.

• **Reglas Básicas del Control Presupuestario.**

El control presupuestario debe de seguir ciertas reglas de acción o lineamientos, para un mejor control, las cuales son:

La estimación del tamaño de la empresa dentro de la rama industrial o comercial a la que pertenece.

- Estudiar de manera periódica el crecimiento de la empresa además de realizar las correspondientes comparaciones con la competencia a través de cuadros, gráficas o porcentaje representativos.

- Determinar las desviaciones entre lo real y lo estimado.
- Formular mediante un correcto y adecuado análisis cada uno de los presupuesto del sistema, para la fácil identificación de los errores.
- Planificar de forma anticipada los métodos de verificación de las variaciones y así localizar las acciones de corrección a implementar.
- Establecer los estándares definidos por la empresa, para realizar el análisis con lo presupuestado.
- Determinar aquellas variables controlables y no controlables que influyen en la eficiencia de la aplicación de las acciones correctivas en las desviaciones que han originado.

Los presupuestos se preparan para cumplirse. Para que éstos alcancen su finalidad, se requiere de la aplicación de una serie de principios presupuestales, los que servirán de base para el presupuesto reúna las características que le permitirán su viabilidad. Al hablar de viabilidad pensamos en la posibilidad de cumplirlos, puesto que se formularán tomando en consideración todos los factores conocidos.

6. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO

Para elaborar un sistema presupuestario se debe seguir una serie de etapas o fases para su preparación e implementación de éste en la empresa. Para seguir este proceso las etapas a implementar son:

a. Planeación

En esta etapa se realiza un diagnóstico de los resultados anteriores, analizando las tendencias de los parámetros, que han empleado para la calificación de cada una de las actividades operacionales de la administración de la empresa.

La fase de la planeación o preiniciación comprende varios aspectos como: la recopilación, estudio, ordenamiento e integración de los datos obtenidos de los diferentes departamentos con lo que la organización funciona.

Es necesario establecer los objetivos generales y específicos que con esta fase se pretende alcanzar, dependiendo de la naturaleza de la empresa y de las estrategias competitivas u opciones de crecimiento planteadas por ésta.

b. Elaboración

Una vez aprobado los planes por cada área funcional, se prepara la formulación de los presupuestos parciales para su correspondiente integración. Es aquí, donde los planes toman dimensiones monetarias, para lo cual es necesario:

- Presentar los volúmenes de productos a comercializar con los precios previstos para su venta, auxiliándose de los canales de distribución existentes, publicidad de los artículos y las políticas de crédito de la empresa.
- Por otra parte de ventas, se hace una estimación de las cantidades de artículos a vender, con base a las políticas de inventario.
- Se hace una proyección de las compras en unidades físicas monetarias con base a las ventas, políticas de niveles de inventarios.
- En caso de planificarse proyectos de inversión financiera, es necesario que la organización sepa la factibilidad de dichos proyectos.
- La persona o comité encargado del sistema presupuestario es el responsable de recopilar la información adicional útil, para su integración en el Presupuesto Maestro o Consolidado, el cual es enviado a la Gerencia para sus correspondientes observaciones y así aplicar los ajustes necesarios, para su consecuente implementación.

c. Ejecución

Una vez formulados los presupuestos, se pone en marcha los planes, a través de la unificación y coordinación de esfuerzos por parte del personal de la empresa con la utilización eficiente de los recursos de la empresa, para poder cumplir con las metas trazadas. Es necesario que el responsable de la ejecución y coordinación del sistema presupuestario, asegure el alcance de los objetivos de toda la organización.

d. Control

A través de esta etapa se preparan una serie de actividades encaminadas a la observación y vigilancia de la ejecución del Sistema Presupuestario. Lo que se pretende es el control del desarrollo del Sistema localizando aquellos elementos que puedan generar errores o variaciones de mucha importancia. Entre las actividades que en esta etapa se realizan se encuentran: la preparación de informes sobre la ejecución del Sistema Presupuestario, estudio y análisis de las desviaciones ocurridas y sus causas, además de las acciones correctivas a implementarse.

e. Evaluación

Al terminar el período presupuestario para el cual se estableció el sistema, se hace un informe sobre los resultados obtenidos, analizando aquellas fallas que originaron la desviación y de las actividades realizadas para la aplicación de las medidas correctivas, y así vencer la resistencia que se da algunas veces a la implementación de un Sistema Presupuestario en la empresa.

En el presente trabajo se desarrollarán las etapas antes definidas, estableciendo el diagnóstico correspondiente, los objetivos, políticas y estrategias, además de la elaboración de los presupuestos según la función que estos desempeñan, las recomendaciones necesarias para su ejecución del sistema en la empresa y simulación para el control presupuestario. En cuanto a la evaluación será la empresa la encargada del desarrollo de ésta etapa al finalizar el período presupuestario; además se hará una propuesta de un plan de implementación del sistema presupuestario diseñado para la empresa en estudio y así poder facilitar la administración de los recursos de ésta, además de una eficiente evaluación y control del sistema.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE PAPELERÍA Y ÚTILES AL POR MAYOR EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el método científico, ya que este es el camino planeado o la estrategia que se siguió para determinar las propiedades del objeto de estudio.

La investigación ha sido enfocada tomando como sujeto de estudio las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor del municipio de San Salvador y el objeto a estudiar es el Sistema Presupuestario, además de su utilización en la planificación y control de los recursos financieros.

Se considera que la investigación pretende resolver un caso práctico para lo cual se utilizó la deducción que permitió llevar a cabo el proceso de reflexionar, explicar y sintetizar toda la información obtenida para poder diseñar el Sistema Presupuestario.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las empresas dedicadas a la comercialización de papelería y útiles al por mayor carecen de herramientas presupuestarias que les permitan conocer los resultados obtenidos durante sus operaciones comerciales en un período determinado, impidiéndole a los gerentes o dueños de estas empresas tomar decisiones certeras, tales como: inversión, ampliación del negocio, diversificación de productos, evaluación de gastos, rentabilidad por producto, etc.

Con la existencia de un sistema presupuestario, acorde a las necesidades de las empresas, los encargados de tomar decisiones, podrán contar con un panorama claro de los posibles resultados a futuro, para implementar estrategias que determinen los objetivos básicos y adopten los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr el éxito.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De lo antes descrito, puede formularse el siguiente problema:

¿En qué medida la ausencia de un Sistema Presupuestario afecta la planificación y control de los recursos financieros de las empresas dedicadas a la comercialización de papelería y útiles al por mayor del municipio de San Salvador?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo general

Realizar un diagnóstico sobre los sistemas presupuestarios en las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor del municipio de San Salvador.

b. Objetivos específicos

- Identificar la utilización de los presupuestos en las empresas objeto de estudio, respecto a la planificación y control de los recursos financieros.
- Investigar los conocimientos que los propietarios o dueños de las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor poseen sobre los presupuestos en la planificación y control de los recursos financieros.
- Conocer si la aplicación de los presupuestos permiten alcanzar los objetivos de las empresas en estudio.

4. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

En toda investigación se presentan ciertas limitantes que dificultan el trabajo bibliográfico y de campo. Para la investigación de campo realizada en las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor ubicadas en el municipio de San Salvador (ver Anexo número 2), en el proceso de recolección de la información para el desarrollo del diagnóstico de las empresas en estudio se presentó una serie de limitaciones que se describen a continuación:

1. La mayoría de los funcionarios entrevistados se negaron, en un principio, a facilitar la información que era solicitada en el cuestionario por falta de tiempo o disposición de parte de éstos.
2. En tres de las empresas que se visitaron manifestaron no estar clasificados, únicamente como distribuidores al por mayor, ya que sus ventas son al por mayor y menor; sin embargo, al verificarse en el listado emitido por la Dirección General de Estadística y Censos, procedieron a facilitar la información solicitada.
3. Durante el período de encuestas, pudimos identificar que tres de las empresas, no se encontraban en el domicilio bajo el cual se encontraban inscritas en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), sin embargo a través de la guía telefónica averiguamos su localización.

5. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de la investigación lo conforman todas las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor, ubicadas en el municipio de San Salvador.

Para el desarrollo de la investigación, se tomó a todo el universo por ser una población limitada por lo cual no es necesario determinar una muestra ya que ésta es igual al universo por lo que se consideró todos los datos censales. Según datos proporcionados por la Dirección General de Estadística y Censo (DIGESTYC), se obtuvo un listado de 13 empresas dedicadas a la comercialización de papelería y útiles al por mayor, ubicadas, específicamente, en el municipio de San Salvador, tal como se muestra en el Anexo número 2.

6. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

a. Fuentes secundarias

Para la investigación se utilizaron fuentes secundarias que permitieron establecer el marco teórico necesario y la conceptualización a utilizar; así mismo se hizo uso de fuentes bibliográficas como son: libros, tesis, revistas, informes y otros documentos relacionados con el tema de investigación.

También se obtuvo información de fuentes documentales de instituciones tales como: La Cámara de Comercio e industria de El Salvador y la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

b. Fuentes primarias

Este tipo de información fue obtenida mediante datos originales especialmente para el proyecto de investigación. Lo cual permitió recabar información por medio de las fuentes primarias utilizando las técnicas siguientes:

i. Entrevista

Esta técnica fue dirigida a los gerentes o dueños de las empresas en estudio con el fin de obtener información relevante y necesaria para el diseño del Sistema Presupuestario.

ii. Cuestionario

Este fue el principal instrumento que se utilizó para la obtención de información por ser éste instrumento más apropiado para la investigación de campo.

El cuestionario elaborado fue dirigido a las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor, ubicadas en el municipio de San Salvador. (Anexo número 1).

7. TABULACION Y COMENTARIO DE LOS RESULTADOS

Después de recolectar la información se procedió a la tabulación de los datos en tablas con el propósito de ordenar las diferentes respuestas y hacer su respectivo análisis, cuyo resultado es presentado en valores absolutos y relativos. No se realizaron preguntas abiertas, sino, algunas semiabiertas de respuestas cortas, las cuales no se totalizaron por considerarse de poca relevancia en la investigación. Los resultados obtenidos en el cuestionario se presentan en el Anexo número 3.

B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE PAPELERÍA Y ÚTILES AL POR MAYOR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

1. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PAPELERÍA Y ÚTILES AL POR MAYOR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

En términos generales las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor, ubicadas en el municipio de San Salvador, organizativamente se estructuran como sigue:

a. Área Administrativa

Esta área es conocida como "Gerencia Administrativa", y es la encargada de coordinar las funciones y actividades de cada una de las dependencias bajo su responsabilidad: Facturación, Administración de inventarios y Servicios Generales.

Durante la investigación de campo, se identificó que existen variantes en cuanto a la estructura organizativa de las empresas en cuestión, sin embargo, no se consideran relevantes.

De acuerdo a la legislación mercantil vigente en nuestro país, todas las empresas deben contar con registros contables, tributarios, mercantiles y otros relacionados con la actividad económica a la que se dedican. De acuerdo a lo anterior y a los resultados obtenidos durante las encuestas efectuadas el 100% de las empresas en estudio cuentan con registros contables, legalmente autorizados (Anexo 3, tabla número 1)

Respecto a la Administración de inventarios que es el área encargada de realizar las compras, se pudo obtener la información siguiente: 46.16% realizan sus compras a empresas nacionales y extranjeras, el 38.46% prefieren adquirir sus productos a las empresas extranjeras y el 15.38% obtienen sus mercaderías de empresas nacionales (Anexo 3, tabla número 10). Con relación a la forma de pago el 61.54% adquieren las mercaderías tanto al crédito como al contado, el 38.46% únicamente al crédito (Anexo 3, tabla número 11).

Consecuentemente, el tiempo que los proveedores les conceden para realizar los pagos por las compras al crédito el 69.23% de las empresas obtiene créditos de 30 a 60 días; el 23.08% obtiene créditos para más de 60 días; el 7.69% restante, obtiene crédito para períodos menores a 30 días.

Adicionalmente se formuló una pregunta para obtener relacionada con los criterios para establecer los niveles de inventarios, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados: el 38.46% se basan en la experiencia, el 30.77% en la demanda y el 30.77% restante, establecen los niveles de inventarios de acuerdo a la temporada (Anexo 3, tabla número 14).

b. Área Financiera

La Gerencia Financiera, generalmente, está compuesta por las dependencias: Contabilidad, así como Créditos y Cobros. Ésta se encarga de contabilizar las operaciones de la empresa, analizar estados financieros, revisar y analizar los créditos y cobros a favor de las empresas, y también elaborar reportes especiales de utilidad para los gerentes o dueños de las empresas.

De acuerdo a los datos obtenidos, mediante las encuestas realizadas el 76.9% cuentan con registros de libros: Diario, Mayor, Compras, Ventas al consumidor final, Ventas al contribuyente; Balance de Comprobación y Balance General. El 15.4% cuentan con los libros antes mencionados y adicionalmente el Estado de Flujo de Efectivo. El 7.7% restante cuentan con los libros: Diario, Mayor, Compras, Ventas al Consumidor Final y Ventas al Contribuyente (Anexo 3, tabla número 2).

El factor determinante de los márgenes de utilidad y los precios de venta de las empresas, lo constituyen los costos por tal razón formulamos una pregunta relacionada con lo antes expuesto, de la cual el 46.16% de los encuestados manifestó utilizar el prorrateo, el 38.46% el costo promedio y el 15.38 el método de las primeras entrada y primeras salidas (PEPS)(Anexo 3, tabla número 13).

Otro aspecto muy importante, que determina el nivel de liquidez de las empresas, lo constituyen las políticas de créditos a lo cual se considero formular una pregunta, obteniendo los resultados siguientes: el 84.62% realizan sus ventas al crédito y al contado, el 15.38% realizan sus ventas únicamente al contado (Anexo 3, tabla número 16); con relación a los períodos que conceden a los clientes tenemos que el 61.54% proporciona crédito para un período de 30 a 60 días; el 38.46% lo hace para un periodo menor a 30 días (Anexo 3, tabla número 19).

c. **Área Comercial**

La Gerencia Comercial y su dependencia conocida, por lo regular, como "Ventas", es la que hace el contacto directo con los clientes reales y potenciales de la empresa y, por consiguiente es la encargada de generar los ingresos que percibe la empresa para el normal funcionamiento de la misma y las utilidades de los dueños o accionistas.

Durante la investigación, se obtuvo información que nos permitió conocer las políticas de ventas al contado que estas empresas utilizan, entre ellas podemos mencionar: 53.85% emplea precios diferidos por tipo de consumidor y el 46.15% emplea las rebajas sobre ventas (Anexo 3, tabla número 17). Con relación a las políticas por ventas al crédito, obtuvimos los siguientes datos: el 53.85% emplea los descuentos por pronto pago y el 46.15% el 50 por ciento al crédito y el 50 por ciento al contado (Anexo 3, tabla número 18).

Finalmente se obtuvo información relacionada con la fijación de los precios de ventas a lo cual obtuvimos la información siguiente: 46.16% manifestó que fijaban los precios de venta tomando en cuenta el precio de costo más el porcentaje de utilidad que la empresa desea en sus productos, 30.77% manifestó que lo hacían basados en la calidad del producto y finalmente el 23.07% de acuerdo a los precios de la competencia (Anexo 3, tabla número 20).

2. ANÁLISIS SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PAPELERÍA Y UTILES AL POR MAYOR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

Los presupuestos son una herramienta fundamental en toda empresa, independientemente de su giro o actividad económica, debido a que constituyen el punto de partida para la toma de decisiones en inversión de capital. Adicionalmente les permite a los responsables de la administración medir en un momento determinado la gestión realizada y efectuar los ajustes necesarios para corregir los errores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, el 30.80% formulan presupuestos y el 69.20% restante no lo hacen (Anexo 3, tabla número 3).

Con relación a los presupuestos que estas empresa elaboran podemos mencionar que el 30.80% elaboran los presupuestos de Ventas, de Inventarios y de Compras; el 23.08% elaboran presupuestos de Ventas, Inventarios, Compras, Gastos de Administración, Gastos de Ventas, Gastos Financieros y Flujo Efectivo Proyectado; el 23.08% no formulan ninguna clase de presupuestos; el 15.40% elaboran los siguientes presupuestos: Ventas, Inventarios, Compras, Gastos de Administración, Gastos de Ventas, Gastos Financieros, Estado de Flujo de Efectivo Proyectado, Presupuesto de Capital, Estado de Resultados Proyectado, y Balance General Proyectado; finalmente el 7.60% únicamente elaboran presupuestos de Ventas e Inventarios (Anexo 3, tabla número 4). Sin embargo todos los encuestados afirmaron que es importante que las empresas cuenten con un sistema presupuestario (Anexo 3, tabla número 5).

Con relación al área responsable de la elaboración de los presupuestos el 69.23% no cuenta con un área de presupuesto, lógicamente porque no los formulan, el 15.38% los elabora la Gerencia Administrativa/Financiera y, finalmente el 7.69% los efectúa el área de comercialización o ventas (Anexo 3, tabla número 6).

Respecto el período para el cual hacen los presupuestos están: el 23.04% lo hace para un año, el 7.69% lo elabora semestralmente y, el 69.23% no hacen presupuestos para ningún período (Anexo 3, tabla número 7).

Para elaborar los presupuestos las empresas se basan en los siguientes requerimientos: el 15.38% se basa en proyecciones de ventas, el 7.69% en la experiencia, el 7.69% en los pedidos que efectúan los clientes y el 69.23% no elaboran ninguna clase de proyecciones (Anexo, tabla número 8).

El 30.76% opina que los presupuestos contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, sin embargo, un 69.24% no opinó debido a que no elaboran presupuestos (Anexo 3, tabla número 9). Con relación a la determinación de los niveles de ventas el 53.85% manifestó basarse en hechos históricos, el 30.77% se basa en la experiencia, el 7.69% se basa en la tendencia de las ventas y el 7.69 restante no lo hacen (Anexo 3, tabla 15).

Referente al método que utilizan para determinar las proyecciones de ventas el 46.15% manifestó basarse en la opinión del personal de ventas, el 30.77% se basa en las opiniones de los ejecutivos y el 23.08% restante utilizan el método incremental (Anexo 3, tabla número 21).

Cuando se les pregunto si consideraban que la existencia de un sistema presupuestario mejoraría los controles de la empresa el 100% de los encuestados contestó de forma afirmativa (Anexo 3, tabla número 22).

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

1. El Sistema Presupuestario es una herramienta útil para la planificación y control de los recursos financieros de las empresas, con dicha herramienta administrativa se pueden programar las actividades comerciales, además permite llevar una mejor planeación y control de los resultados que las empresas pretenden obtener.
2. Por medio de la investigación realizada a las empresas objeto de estudio, se pudo identificar que el 69.20% carece de la utilización de los presupuestos por diferentes razones, que de acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, en su mayoría no cuentan con los recursos financieros y humanos calificados para la elaboración, ejecución, control y evaluación de un Sistema Presupuestario.
3. Además se determinó que las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor del municipio de San Salvador, que formulan presupuestos, utilizan generalmente los presupuestos de operación debido a que en estos se establecen las estimaciones de las principales actividades que realiza la empresa, entre ellas: ventas, compras, inventarios, gastos de venta y de administración; siendo los presupuestos financieros una herramienta que se utiliza en menor escala.
4. Generalmente la preparación de los presupuestos esta a cargo del la Gerencia Administrativa/Financiera y son formulados con base a las proyecciones, basados en la experiencia del personal de ventas y datos históricos.

2. RECOMENDACIONES

1. Diseñar de un Sistema Presupuestario que permita a las empresas en estudio llevar una eficiente planificación y control de los recursos financieros, además que sea utilizado como una herramienta para la coordinación de las diferentes unidades o departamentos que deben estar involucrados en el proceso de dicho sistema.
2. Implementar el plan del Sistema Presupuestario en las empresas en estudio, en el cual se especifique el tiempo, los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo el desarrollo del proceso presupuestario.
3. Definir el proceso de formulación del Sistema Presupuestario en donde se proponga la forma de utilizar los presupuestos de operación y financieros, por medio del establecimiento de procedimientos y formatos para su utilización dentro de las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor del municipio de San Salvador.
4. Desarrollar los mecanismos y técnicas adecuadas para establecer las proyecciones o estimaciones más acertadas sobre las operaciones que realiza la empresa involucrando en la elaboración a las principales áreas con que cuentan estas organizaciones: área administrativa, financiera y comercial.

CAPITULO III. DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, PARA LA EMPRESA "IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V."

A. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Diseñar un sistema presupuestario que permita mejorar la planeación y control eficiente de los recursos financieros, en las empresas dedicadas a la comercialización de papelería y útiles al por mayor del Municipio de San Salvador.

2. Objetivos específicos

- Elaborar una investigación bibliográfica que permita facilitar la elaboración, comprensión y análisis de los presupuestos.
- Identificar los problemas existentes sobre la planeación y control de los recursos financieros de las empresas dedicadas a la comercialización de papelería y útiles.
- Representar un caso ilustrativo de la elaboración y uso del sistema presupuestario para contribuir a la planeación y control de los recursos financieros.

B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA "IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V."

1. Antecedentes

La empresa Importaciones Carranza fue fundada en septiembre de 2003 por dos socios: Roberto Carranza Palacios y Ana Cecilia de Carranza, siendo la actividad principal del negocio la importación y ventas al por mayor de papelería y útiles, identificando como mercado meta las librerías, entidades gubernamentales y oficinas en general.

El negocio funcionó como persona individual hasta finales del año 2004, a partir del año 2005 comenzó a operar como Sociedad Anónima de Capital Variable, como producto del crecimiento obtenido tanto de su clientela como de una aparente utilidad medida a partir de la solvencia en sus cuentas por pagar y gastos operativos durante el tiempo de funcionamiento.

Durante este lapso de tiempo los propietarios desconocen a ciencia cierta las utilidades obtenidas por su gestión, ya que carecen de un sistema de información financiera, como de control interno en todas sus áreas.

Adicionalmente, la empresa no sabe el rumbo que debe seguir, ya que no cuentan con un presupuesto, estrategias y pronósticos de ventas, los cuales le proporcionarían una visión clara de los posibles resultados futuros y por ende la toma de decisiones se volvería más certera.

En conclusión, son muchos los factores que afectan directamente dicho negocio que de no tomar medidas administrativas a corto plazo podría provocar pérdidas significativas y hasta llevarlo a su terminación.

2. Plan Estratégico de la empresa

a) Misión

Comercializar papelería y útiles buscando la satisfacción del cliente a través de precios competitivos y productos de calidad en el mercado nacional.

b) Visión

Ser líder en el mercado nacional mediante la búsqueda de la diversificación de productos y precios competitivos garantizando la satisfacción del cliente y recursos humanos.

c) Valores

• Calidad y servicio

- La empresa busca la ventaja competitiva en la capacidad de sus colaboradores en la calidad de sus productos y servicios, y en la manera de cómo hace las cosas.
- Escuchar a los clientes para conocer sus necesidades
- Cumplir plenamente y exceder en lo posible las expectativas de los clientes internos y externos.
- Atender a los clientes en forma amable, eficiente y oportuna.

• Innovación

- Buscar permanentemente mejorar los productos, servicios y procesos de trabajo.
- Mantener una actitud abierta al cambio.
- Desarrollar nuevas y mejores formas de procesos para hacer el trabajo y para satisfacer a los clientes y colaboradores.
- Buscar constantemente el desarrollo personal y profesional.

- **Efectividad**

- ❑ Lograr los objetivos optimizando los recursos disponibles.
- ❑ Desarrollar una capacidad de respuesta rápida para lograr mejores resultados.
- ❑ Convertir las experiencias en una fuente de aprendizaje constante.

- **Involucramiento**

- ❑ Trabajar en equipo apoyados en la comunicación abierta y en el desarrollo integral de las personas.
- ❑ Tratar a todos con base en la confianza y respeto mutuo.
- ❑ Colaborar con las personas y equipos de trabajo de la empresa para alcanzar conjuntamente los objetivos.
- ❑ Reconocer y estimular el trabajo bien hecho.

- **Integridad**

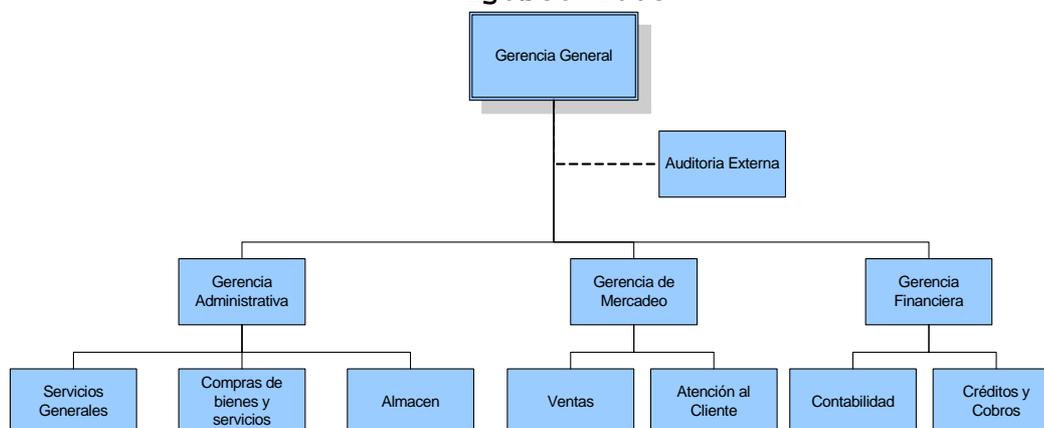
- ❑ Mantener con los demás relaciones basadas en la honestidad y el cumplimiento de los compromisos.
- ❑ Asegurar que lo que decimos y hacemos sea congruente con nuestros valores, políticas y procedimientos.
- ❑ Impulsar los principios éticos que rigen las relaciones personales y de negocios y actuar conforme a ellos.
- ❑ Ser honesto en todo lo que hacemos.

3. Objetivos

- ❑ Lograr mayor diversificación de los productos para nuestros clientes.
- ❑ Cubrir el mercado nacional, con el objeto de generar un mayor posicionamiento y rentabilidad a nuestra empresa.
- ❑ Contar con precios bajos a nivel nacional para que el cliente nos perciba como la mejor alternativa de compra.

4. Estructura organizativa

Importaciones Carranza, S.A. de C.V.
Estructura Organizativa
Agosto 2005



En el organigrama anterior se muestra la estructura organizativa de la empresa Importaciones Carranza, la cual se encuentra constituida por cuatro gerencias integradas por nueve personas en total, que interrelacionadas entre si, buscan cumplir con las políticas y procedimientos establecidos y así proporcionar un buen servicio al cliente.

Cada una de las gerencias mencionadas anteriormente tiene establecidos sus objetivos, los cuales se describen a continuación:

Gerencia Administrativa

- Proveer oportunamente de todos los bienes y servicios que requieran las demás áreas de acuerdo a las políticas establecidas.
- Mantener el lugar de trabajo en condiciones óptimas e higiénicas.
- Llevar un control de todas las entradas y salidas de mercaderías en las bodegas.
- Fomentar el uso de medios de comunicación a todo nivel.
- Definir políticas y procedimientos en todas las áreas de la empresa.

Gerencia de Mercadeo

- Incrementar la satisfacción al cliente
- Buscar ser una empresa líder el mercado nacional
- Incrementar la participación de mercado a nivel nacional
- Disponer de una diversidad de productos y nuevos mercados que satisfagan las necesidades de los clientes.

Gerencia Financiera

- Implementar sistemas de registros datos, para obtener de información de forma oportuna
- Implementar un sistema de presupuestario acorde al Plan de Negocios de la empresa.
- Administración adecuada de los recursos financieros de la empresa, proporcionando información financiera oportuna y confiable a las partes interesadas en dicha información.

5. Descripción de políticas y procesos importantes

5.1 Políticas

La empresa Importaciones Carranza, no tiene un manual de políticas definidas, por lo tanto procedimos a elaborar y sugerir las siguientes:

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	AC-001
NOMBRE POLÍTICA	ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS	
OBJETIVO	Establecer parámetros para la compra de mercaderías, otros bienes y servicios necesarios para el desarrollo de los procesos administrativos y operativos de Importaciones Carranza, S.A. de C.V.	
POLITICA GENERAL	La adquisición de mercaderías, otros bienes y servicios, estará a cargo de la Gerencia Administrativa, a través del Departamento de compras de bienes y servicios, quien utilizará un sistema de cotizaciones entre un adecuado grupo de proveedores, basándose en servicio, calidad y precio.	
POLITICAS ESPECIFICAS		
Generalidades:		
1. Las Compras en la empresa deben efectuarse tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las necesidades de cada área a través de los pedidos normales; <input type="checkbox"/> El Presupuesto de Inversión; <input type="checkbox"/> Los Puntos de reorden, para los insumos relacionados con la producción. 		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	AC-001
<p>2. Para efectos de disminuir costos en inventarios, se deberán fomentar las negociaciones con proveedores que operen con la modalidad de consignación.</p> <p>3. Para toda compra se evaluará a los proveedores y se tomarán en cuenta los aspectos siguientes: forma de pago, garantías y plazo de entrega.</p> <p>4. Las Compras se adjudicarán a partir de un proceso de cotización, el cual considerará como mínimo a 3 proveedores, y cuando se trate de fabricante o proveedor único, se negociarán las mejores condiciones.</p> <p>□ Las compras deben cotizarse solicitando en forma desglosada el precio y el IVA.</p> <p>5. Los solicitantes interesados podrán comunicarse directamente con los proveedores, únicamente con el objeto de confirmar especificaciones técnicas, en coordinación con el Departamento de Compras.</p> <p>6. El Gerente Administrativo es responsable de solucionar oportunamente los problemas relacionados con el proceso de compras, ya sean estos bienes o servicios, incluyendo las entregas y reclamos a los proveedores.</p> <p>7. Todo lo no contemplado en esta política, deberá ser administrado por el Gerente Administrativo, con autorización de la Gerencia General.</p>		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	AC-001
<p>Solicitudes de pedidos:</p> <p>8. Todo documento (facturas, cotizaciones, contratos, CCF, documentos de importaciones y/o notas de remisión de los proveedores) que se reciba en el Departamento de compras deberá tener como referencia una orden de compra.</p> <p>9. Las solicitudes de pedido y los pedidos deberán ser liberadas por las instancias descritas en la Matriz de Autorizaciones, en un plazo no mayor de cinco días hábiles para cada caso.</p> <p><input type="checkbox"/> El Departamento de Compras no podrá colocar un Pedido sin que previamente exista una Solicitud de Pedido debidamente liberada en el sistema.</p> <p>10. Los grupos de compras deben darle seguimiento y monitorear las solicitudes de pedido, las peticiones de oferta y los pedidos, particularmente respecto al cumplimiento de fechas que se han establecido en las mismas, para lo cual es responsable de enviar recordatorios y reclamos a los proveedores, los cuales afectarán sus evaluaciones.</p> <p>Mercaderías en consignación:</p> <p>11. Cuando se realice un contrato para materiales en consignación se estipulará que, desde la primera entrega, el proveedor deberá proveer las cantidades óptimas pactadas.</p>		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	AC-001
Inversiones:		
<p>12. Únicamente podrán hacerse compras para inversión, cuando exista un presupuesto previamente autorizado, en cuyo caso deben estar autorizadas por el o los niveles correspondientes.</p> <p>13. En casos excepcionales se podrán realizar inversiones no presupuestadas, siguiendo lo establecido en el procedimiento correspondiente.</p> <p>14. Si el pedido no es entregado en la fecha acordada con el proveedor, el departamento de compras es responsable de actualizar las fechas de entrega de los mismos, con el objeto de mantener actualizadas las fechas de vencimiento de los comprometidos.</p>		
Compras a través del fondo de Caja Chica:		
<p>15. Las compras y/o gastos menores o iguales de US \$60.00 se efectuarán por medio de Caja Chica, previa autorización del Gerente Administrativo.</p>		
Compras al exterior:		
<p>16. El grupo de compras respectivo es responsable de tramitar las compras al exterior y de mantener la información actualizada sobre el estatus de dicha compra para consultas de los diferentes solicitantes.</p>		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	AC-001
<p>17. El Gerente de Finanzas en coordinación con el Gerente Administrativo, son los responsables de negociar las condiciones de pago para las compras al exterior.</p>		
<p>18. Los trámites para el retiro de la mercadería recibida en la aduana serán efectuados por agentes aduanales debidamente acreditados por el Ministerio de Hacienda; los cuales deben ser seleccionados para éste fin por el Gerente Administrativo.</p>		
<p>19. Todo gasto o pago efectuado en concepto de importaciones debe identificar en el comprobante o documento de soporte respectivo que lo ampara, para efectos de su liquidación.</p>		
<p>20. El encargado del Grupo de compras respectivo, deberá tener un expediente por cada pedido, que comprenda lo siguiente:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pedido; <input type="checkbox"/> Ofertas o factura pro forma; <input type="checkbox"/> Copia de factura del proveedor; <input type="checkbox"/> Conocimiento de Embarque (vía marítima), Guía Aérea (vía aérea) o Carta de Porte (vía terrestre); <input type="checkbox"/> Certificados de seguros; <input type="checkbox"/> Declaración de mercancías; <input type="checkbox"/> Informe de recepción en el caso de averías o faltantes; 		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS		
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005	
	CODIGO	AC-001	
<p><input type="checkbox"/> Cartas de reclamos a proveedores o compañías de seguros (si se han efectuado);</p> <p><input type="checkbox"/> Carta de crédito, en el caso que los términos de pago lo hayan considerado.</p> <p>21. El Departamento de Compras es responsable de darle seguimiento de los pedidos de proveedores en el exterior, así como de los demás incumplimientos a los requerimientos de la empresa.</p> <p>22. El Gerente Administrativo debe efectuar la notificación de un posible reclamo (averías, daños y faltantes, etc) a Compañías de seguros o proveedores, a más tardar al siguiente día de notificado el caso por el solicitante o el Agente Aduanal.</p> <p>23. Una vez efectuados los análisis y evaluaciones para la comprobación de estándares de calidad, debe presentarse el reclamo al proveedor a más tardar tres días después de recibida la notificación del usuario respectivo.</p>			
VERSION	FECHA	AUTORIZACIÓN /MODIFICACION	
1	Septiembre 2005	Versión sugerida por estudiantes de la Universidad de El Salvador Gloria Zaldaña, Karina Figueroa y Ernesto Bautista	
AUTORIZACIONES REQUERIDAS			
NOMBRE	PUESTO	FECHA	FIRMA
	Gerente General		
	Gerente Administrativo		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	AI-001
NOMBRE POLITICA	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	
OBJETIVO	Planificar el nivel óptimo de la inversión en inventarios y mantener, a través del control, de manera razonable estos niveles.	
POLITICA GENERAL	Se mantendrán los niveles de inventario que se necesitan para cumplir con las metas de ventas, al menor costo posible.	
POLITICAS ESPECIFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El método utilizado para la administración física de los inventarios (no para su costeo), es el de Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS). 2. La valuación de los inventarios de la empresa debe ser efectuada utilizando como base el Costo Promedio. 3. La administración de inventarios de la empresa, estará bajo la responsabilidad de la Gerencia Administrativa y delegada en el Encargado del Departamento de Almacén. 4. El Encargado de Almacén será responsable de informar semanalmente, para listar los repuestos que deben adquirirse para reposición de stock, para así garantizar la disponibilidad y menor costo de almacenamiento e inmovilización de capital de trabajo. 5. La Gerencia General podrá autorizar niveles de inventario diferentes a los normales, cuando se prevean dificultades en el abastecimiento, incrementos de costos, ahorros en compras por volumen o por estrategia de mercadeo y de finanzas. 		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	AI-001
<p>6. Se efectuarán inventarios físicos mensualmente, bajo la coordinación del Encargado de Almacén Central.</p> <p>7. El almacén solamente recibirá y entregará inventarios que cuenten con la debida autorización de compra y de consumo.</p> <p>8. La administración del stock de materiales en consignación estarán bajo la responsabilidad del Encargado de Almacén, en coordinación con el proveedor.</p> <p>Recepción de bienes y servicios:</p> <p>9. El proceso de Recepción de Bienes y Servicios adquiridos por la empresa se efectuará estrictamente en el Almacén.</p> <p>10. Cuando un solicitante reciba en forma directa del proveedor algún pedido de mercaderías locales o del exterior, deberá notificar formalmente en forma inmediata a los encargados de inventarios y compras sobre la recepción de dicho pedido.</p> <p>Custodia de inventarios físicos:</p> <p>11. El encargado de almacén es el responsable de mantener en condiciones óptimas de almacenamiento de los productos.</p>		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	AI-001
<p>12. Las mercaderías consideradas peligrosas, deben ser manejados en lugares adecuados y aislados, con el objeto de evitar reacciones entre ellos o daños a otros y al personal.</p> <p>Ajustes:</p> <p>13. Cuando se requiera ajustar el sistema mecanizado de administración y control de inventarios, con respecto a los inventarios físicos, se requerirá justificar las diferencias y los ajustes serán aprobados por el Gerente General.</p> <p>Salidas(despacho de mercaderías)</p> <p>14. Toda salida de un artículo de almacén deberá hacerse a través de la elaboración de una Reserva de Materiales.</p> <p>15. Cuando una reserva de mercaderías no ha sido retirada de Almacén después de 15 días de haber sido solicitada, se hará la liquidación respectiva descargándola del inventario y el encargado de Almacén enviará el (los) materiales al solicitante.</p> <p>16. En el caso de artículos que no tengan movimiento por un período de seis meses, el encargado de Almacén hará la consulta sobre su utilización al usuario principal, y si en el término de un mes a partir de la fecha efectuada la consulta no se recibe respuesta, debe efectuarse un análisis para proceder a solicitar al Gerente Administrativo su retiro de los inventarios con cargo al centro de costo a que pertenezca el usuario principal, a más tardar durante los quince días siguientes.</p>		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	AI-001
Días inventario:		
<p>17. Deberá mantenerse un adecuado nivel de existencias de acuerdo a la naturaleza de la empresa, para hacer frente al proceso de ventas y evitar mantener capital inmovilizado en inventarios.</p> <p>18. Las compras deberán hacerse de acuerdo a una planificación anual. Las cantidades a colocar deberán estar basadas en los niveles de existencias y en los mínimos y máximos determinados previamente.</p> <p>19. El Departamento de Inventarios deberá mantener existencias de los diferentes productos, con base a los pronósticos de ventas.</p> <p>20. La administración de los inventarios es responsabilidad de la Gerencia Administrativa.</p>		
Obsolescencia (Artículos Inmovilizados) - Inservibles:		
<p>21. La empresa deberá maximizar el uso de sus inventarios para lo cual aplicará lineamientos que eviten la generación de obsoletos e inservibles y que normen el retiro de los mismos.</p>		
Definición técnica de inservibles:		
<p><input type="checkbox"/> Se considerarán artículos inservibles aquellos que hayan sufrido algún deterioro y no pueden ser comercializados.</p>		

IMPORTACIONES		MANUAL DE POLÍTICAS	
CARRANZA		FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
		CODIGO	AI-001
<p>22. La empresa no mantendrá en sus inventarios artículos inmovilizados, a menos que, técnica y económicamente se determine que es conveniente mantenerlos.</p> <p>23. Existencias innecesarias deberán de liquidarse a la brevedad posible y si hubieren artículos inservibles, deberá depurarse el inventario y excluirlos previa autorización de la Gerencia General.</p>			
VERSION	FECHA	AUTORIZACIÓN /MODIFICACION	
1	Septiembre 2005	Versión sugerida por estudiantes de la Universidad de El Salvador: Gloria Zaldaña, Karina Figueroa y Ernesto Bautista.	
AUTORIZACIONES REQUERIDAS			
NOMBRE	PUESTO	FECHA	FIRMA
	Gerente General		
	Gerente Administrativo		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	AV-001
NOMBRE POLÍTICA	ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	
OBJETIVO	Lograr una actitud innovadora, integral y de calidad total al servicio del cliente.	
POLITICA GENERAL	Importaciones Carranza, mantendrá una satisfacción constante de los clientes en los servicios brindados, estando cerca de ellos, apoyándolos técnicamente, y dándole cumplimiento a lo ofrecido.	
POLITICAS ESPECIFICAS		
<p>1. Toda la organización debe canalizar cualquier tipo de comunicación a los clientes a través de la Gerencia de Comercialización, incluyendo lo referente a créditos, cobros, promociones y descuentos.</p> <p>2. Se podrá vender cualquier cantidad de productos, siempre y cuando se cumpla con las Políticas de precios y de créditos establecidas.</p> <p>Canales de distribución:</p> <p>3. Los canales de distribución, mediante los cuales se comercializarán nuestros productos, son:</p>		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	AV-001
CANAL DE DISTRIBUCIÓN		CÓDIGO SAP
Entidades Gubernamentales		01
Escuelas		02
Colegios		03
Oficinas		04
Centros de copias		05
Librerías		06
Precios de venta:		
<p>4. La estructura de precios de los productos estará definida por tipos de clientes de acuerdo al volumen de compra y a la forma de pago.</p> <p>5. Los precios están definidos en el listado de precios, la cual es propuesta por la Gerencia de Comercialización y autorizada por la Gerencia General.</p> <p>6. Los precios de venta para proyectos deberán comprender todos los costos relacionados directamente con el proyecto, costos indirectos y la utilidad esperada.</p>		
Indicadores:		
<p>7. Los Indicadores de Ventas para evaluar el cumplimiento de esta Política serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Número de reclamos por mes; <input type="checkbox"/> Cobertura de Canales de Distribución (% del total); <input type="checkbox"/> Participación de Mercado Mensual y Variación; <input type="checkbox"/> Comparación de precios de lista versus precios reales (% de descuento); <input type="checkbox"/> % de morosidad de la cartera; <input type="checkbox"/> Pedidos no atendidos. 		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	AV-001
Términos de pago para ventas:		
<p>8. Los términos de pago para las ventas, aceptadas por la empresa son a treinta días plazo, después de otorgado el crédito.</p> <p>9. Todas las ventas al crédito se registrarán por lo establecido en la política de créditos.</p>		
Descuentos		
<p>10. Cualquier tipo de descuento deberá estar aprobada por el Gerente de Mercadeo.</p> <p>11. La Gerencia de Comercialización, será la responsable de monitorear los descuentos otorgados, con el propósito de cumplir con los Planes y Políticas establecidos.</p>		
Clientes Claves:		
<p>12. La empresa reconoce la necesidad de identificar una cartera de clientes que por su importancia en ventas, actividad de la competencia u otros elementos de carácter estratégico ameriten un seguimiento especial por parte de ella y una adecuada asignación de recursos. Estos clientes serán considerados como Clientes Claves.</p> <p>13. Cada año, los Planes de Mercadeo y Ventas deberán incorporar las estrategias, lineamientos y recursos a ser asignados a los Clientes Claves.</p>		

IMPORTACIONES		MANUAL DE POLÍTICAS	
CARRANZA	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005	
	CODIGO	AV-001	
	<p>14. El Gerente de Comercialización será el responsable de clasificar a los clientes claves tomando en cuenta el volumen de ventas, y de establecer las preferencias o incentivos para cada cliente, previa autorización del Gerente General.</p> <p>Venta de artículos:</p> <p>15. Importaciones Carranza, podrá vender todos los artículos a personas naturales o jurídicas. El precio de venta será determinado por la Gerencia de Finanzas en conjunto con la de Comercialización, con aprobación de la Gerencia General.</p>		
VERSION	FECHA	AUTORIZACIÓN /MODIFICACION	
1	Septiembre 2005	Versión sugerida por estudiantes de la Universidad de El Salvador: Gloria Zaldaña, Karina Figueroa y Ernesto Bautista.	
AUTORIZACIONES REQUERIDAS			
NOMBRE	PUESTO	FECHA	FIRMA
	Gerente General		
	Gerente de Mercadeo y Ventas		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	CC-001
NOMBRE POLITICA	CREDITOS Y COBROS	
OBJETIVO	Establecer los parámetros y criterios para la adjudicación de créditos a nuestros clientes para lograr: una adecuada administración de las cuentas por cobrar, la minimización del riesgo de recuperación del crédito y la dinamización de la comercialización de nuestros productos.	
POLITICA GENERAL	El otorgamiento de créditos a los clientes de Importaciones Carranza deberá de contar con las garantías correspondientes y delimitarse por los objetivos de liquidez de la empresa y tendrá como fin la dinamización de la comercialización de nuestros productos.	
POLITICAS ESPECIFICAS		
Generalidades:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estarán sujetos a créditos todos nuestros productos. 2. Todo compromiso de pago que no sea cancelado antes de que hayan sido brindados los servicios de Importaciones Carranza, se le dará tratamiento de crédito. Esto implica, consultar el estado crediticio del cliente, así como gestionar los respaldos necesarios para garantizar el fiel cumplimiento de las obligaciones adquiridas por nuestros clientes para con la empresa. 		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	CC-001
<p>3. Se considerará como dolo, el uso de créditos para destinos diferentes a los estipulados en esta Política.</p> <p>Documentos requeridos para la adjudicación de créditos</p> <p>4. Toda la cartera de créditos de Importaciones Carranza, deberá de contar con el respaldo de la documentación que garantice una acción de tipo judicial, en caso de problemas de mora. Para esto, los documentos indispensables, para el otorgamiento de crédito son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Solicitud de Crédito, firmada por el Representante Legal de la Empresa solicitante; <input type="checkbox"/> Fotocopia autenticada de Credencial del Representante Legal; <input type="checkbox"/> Fotocopia del Documento Único de Identidad (DUI) del Representante Legal; <input type="checkbox"/> Fotocopia del Número de Identificación Tributaria (NIT) de la empresa y del Representante Legal; <input type="checkbox"/> Número de Registro de Contribuyente (NRC); <input type="checkbox"/> Estados Financieros. <p>5. El Departamento de Créditos y Cobros es el responsable de mantener actualizada la documentación estipulada en el numeral anterior y el Gerente Financiero de resguardarla.</p>		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	CC-001
Comité de créditos:		
<p>6. El Comité de Créditos estará integrado por el Gerente General, el Gerente Comercial, el Gerente Financiero y el Encargado de Créditos y Cobros y su función principal será el análisis y otorgamiento de créditos. Fungiendo como coordinador el Gerente Financiero.</p>		
<p>7. Son atribuciones del Comité de Créditos, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aprobar o denegar las solicitudes de crédito. <input type="checkbox"/> Exigir los reportes del estado de la cartera de créditos, por lo menos una vez cada 15 días. <input type="checkbox"/> Bloquear o denegar créditos o incrementos a clientes morosos. 		
<p>8. Son responsabilidades del Comité de Créditos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reunirse periódicamente, al menos 1 vez cada 15 días, para lo cual el Gerente Financiero hará las convocatorias respectivas. <input type="checkbox"/> Preparar un informe mensual del estado de la cartera de créditos <input type="checkbox"/> Resolver situaciones de carácter urgente que no estén contempladas en esta política, y presentar un informe a la Gerencia General de Importaciones Carranza, a más tardar 24 horas después de haber sido emitida la resolución. 		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS							
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005						
	CODIGO	CC-001						
Plazos y límites de créditos:								
<p>9. Los créditos deberán delimitarse en plazo y en monto. No podrán pactarse límites en unidades físicas, sino únicamente en unidades monetarias.</p> <p>10. Se buscará minimizar el tiempo de los plazos de los créditos otorgados. Para esto, el personal de Importaciones Carranza, estará facultado para negociar dichos plazos de acuerdo al esquema siguiente:</p>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Vendedores</td> <td>Hasta 15 días de plazo</td> </tr> <tr> <td>Gerente Comercial</td> <td>Hasta 30 días de plazo</td> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> <td>Hasta 45 días de plazo</td> </tr> </table>			Vendedores	Hasta 15 días de plazo	Gerente Comercial	Hasta 30 días de plazo	Gerente General	Hasta 45 días de plazo
Vendedores	Hasta 15 días de plazo							
Gerente Comercial	Hasta 30 días de plazo							
Gerente General	Hasta 45 días de plazo							
Garantías:								
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Todo crédito deberá estar respaldado por un pagaré con aval del Representante Legal. <input type="checkbox"/> El Gerente de mercadeo es el responsable de hacer los trámites correspondientes y de obtener las autorizaciones. <p>11. Los documentos originales se mantendrán en custodia del Gerente Financiero, quien deberá velar por la adecuada aplicación o ejecución de dichos documentos, cuando sea necesario.</p>								

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	CC-001
<p><input type="checkbox"/> Para que los documentos sean aceptados por el Gerente Financiero para su custodia, es necesario que estén completos de acuerdo a lo establecido en esta Política.</p>		
<p>Modalidades de pago:</p> <p>12. El pago de los créditos, deberá efectuarse en dólares de los Estados Unidos de América, con cheque, depósitos en cuenta bancaria, Cheque de Gerencia o Transferencia Electrónica.</p>		
<p>Cartera morosa:</p> <p>13. De no recibirse el pago dentro del período estipulado, se cargará al cliente un monto equivalente al 2% mensual del monto crediticio otorgado, sobre saldo vencido.</p>		
<p>Administración de la cartera de créditos:</p> <p>14. El Gerente Financiero, a través del Encargado de Créditos y cobros, es el responsable de administrar la cartera de créditos de Importaciones Carranza, esto implica:</p> <p><input type="checkbox"/> Administrar la base de datos de la cartera de créditos;</p> <p><input type="checkbox"/> Seguimiento de la recuperación de la mora;</p> <p><input type="checkbox"/> Garantizar el crédito.</p>		
<p>Responsabilidad de la información:</p> <p>15. El Gerente Financiero, es responsable de que la información de Importaciones Carranza sea confiable.</p>		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS		
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005	
	CODIGO	CC-001	
<p>16. El Departamento de Créditos y Cobros proporcionará semanalmente a cada uno de los miembros del Comité de Créditos, la información siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reporte de Antigüedad de Saldos; <input type="checkbox"/> Informe de Gestión de Cobros; <input type="checkbox"/> Reporte de Incidencias (si existieran). <p>17. El Gerente Financiero es el responsable de verificar que la información relacionada con la Cartera de Créditos sea oportuna y confiable.</p> <p>Otros:</p> <p>Cualquier situación no contemplada en esta política, deberá ser resuelta por el Gerente General de la empresa.</p>			
VERSION	FECHA	AUTORIZACIÓN /MODIFICACION	
1	22/09/2003	Versión sugerida por estudiantes de la Universidad de El Salvador: Gloria Zaldaña, Karina Figueroa, Ernesto Bautista.	
AUTORIZACIONES REQUERIDAS			
NOMBRE	PUESTO	FECHA	FIRMA
	Gerente General		
	Gerente Financiero		

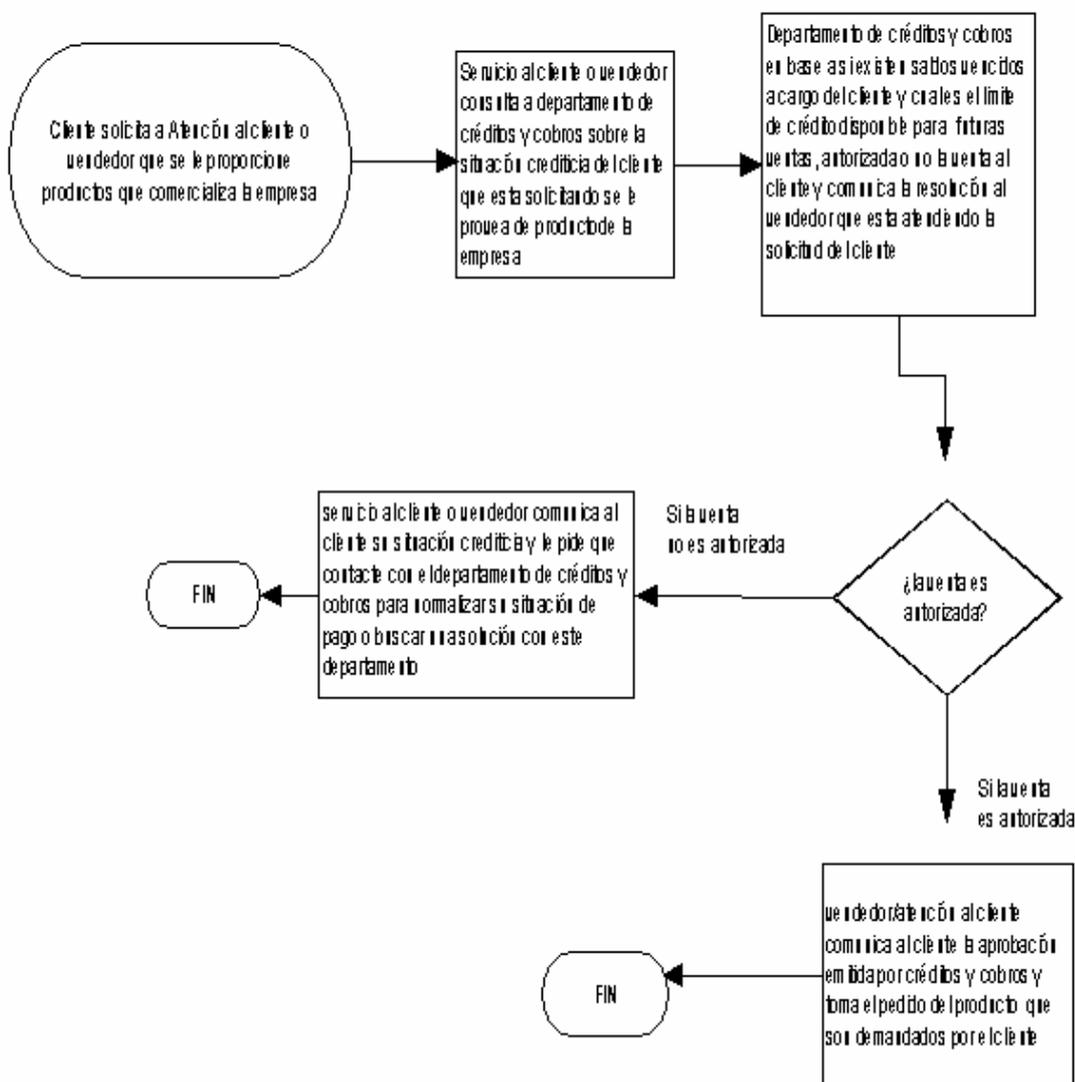
IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS	
	FECHA DE ELABORACION	Septiembre 2005
	CODIGO	SC-001
NOMBRE POLÍTICA	SERVICIO AL CLIENTE	
OBJETIVO	Posicionar a Importaciones Carranza como líder en la comercialización de papelería y útiles, así como ser reconocida como una empresa sólida.	
POLÍTICA GENERAL	Importaciones Carranza, mantendrá una satisfacción constante de los clientes en los servicios brindados, estando cerca de ellos, apoyándolos técnicamente y dándole cumplimiento a lo ofrecido.	
POLITICAS ESPECIFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Todo el personal de Importaciones Carranza tiene la responsabilidad de comunicar al Centro de Servicio al Cliente cualquier anomalía relacionada con el servicio al cliente (ejemplos: solicitudes de precios, reclamos, aclaraciones, etc.) que detecten, con el propósito de llevar a cabo las acciones pertinentes para corregirla. 2. Todo reclamo tiene que ser canalizado a través del personal del Centro de Servicio al Cliente, quienes comunicarán al área responsable para que ésta asigne los recursos necesarios (equipo, personal, programación) y así poder solventar la situación en el menor tiempo posible. 		

IMPORTACIONES CARRANZA	MANUAL DE POLÍTICAS		
	FECHA ELABORACION	DE	Septiembre 2005
	CODIGO		SC-001
<p>3. La Gerencia de Mercadeo, es responsable de la realización de los análisis estadísticos de los reclamos y solicitudes y presentarlos periódicamente a la Gerencia General.</p> <p>4. El Centro de Servicio al Cliente deberá registrar oportunamente los reclamos o solicitudes recibidos y elaborar los análisis respectivos que ayudarán a evaluar la compra de productos para la venta.</p> <p>5. El Centro de Servicio al Cliente verificará la atención y satisfacción de reclamos y solicitudes de nuestros clientes, por medio de consultas aleatorias a los clientes y auditorias de servicio. Estas auditorias, deberán estar incluidas en los Planes Anuales de la Gerencia de Mercadeo y Ventas.</p> <p>6. La empresa asignará un número telefónico, mediante el cual los clientes puedan hacer sus reclamos. Este número, tiene que aparecer en toda la documentación de la empresa: brochures, logotipos, anuncios, etc.</p> <p>En las reuniones de Comité Gerencial, siempre se incluirá un punto referente al Servicio al Cliente. El Gerente de Comercialización será responsable de informar.</p>			
VERSION	FECHA	AUTORIZACIÓN /MODIFICACION	
1	22/09/2003	Versión sugerida por alumnos de la Universidad de El Salvador: Gloria Zaldaña, Karina Figueroa, Ernesto Bautista.	
AUTORIZACIONES REQUERIDAS			
NOMBRE	PUESTO	FECHA	FIRMA
	Gerente General		
	Gerente de Mercadeo		

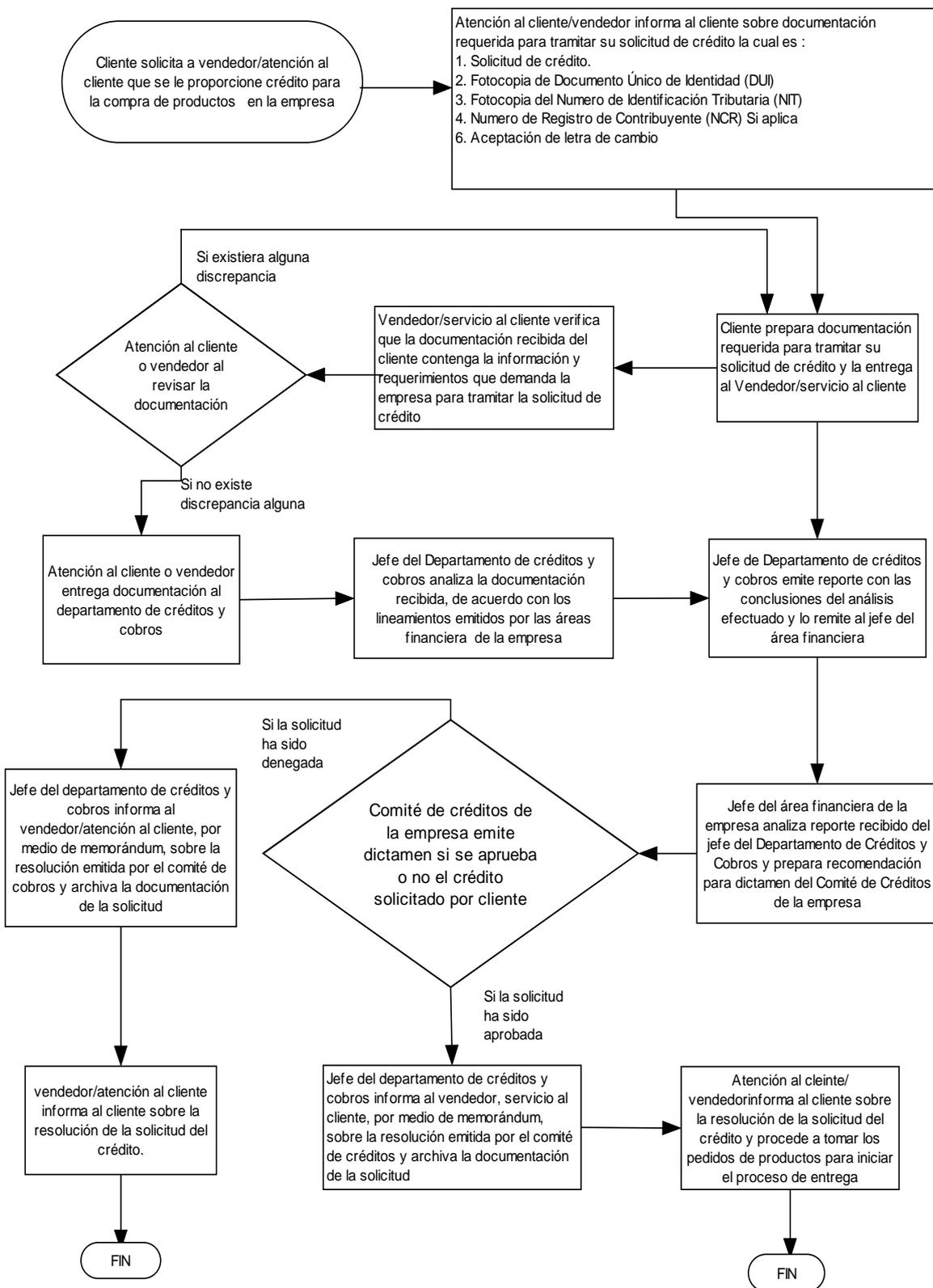
5.2 Procesos

Los procesos más importantes que se analizaron en la empresa; son el otorgamiento de crédito y las ventas de mercaderías, los cuales se describen a continuación:

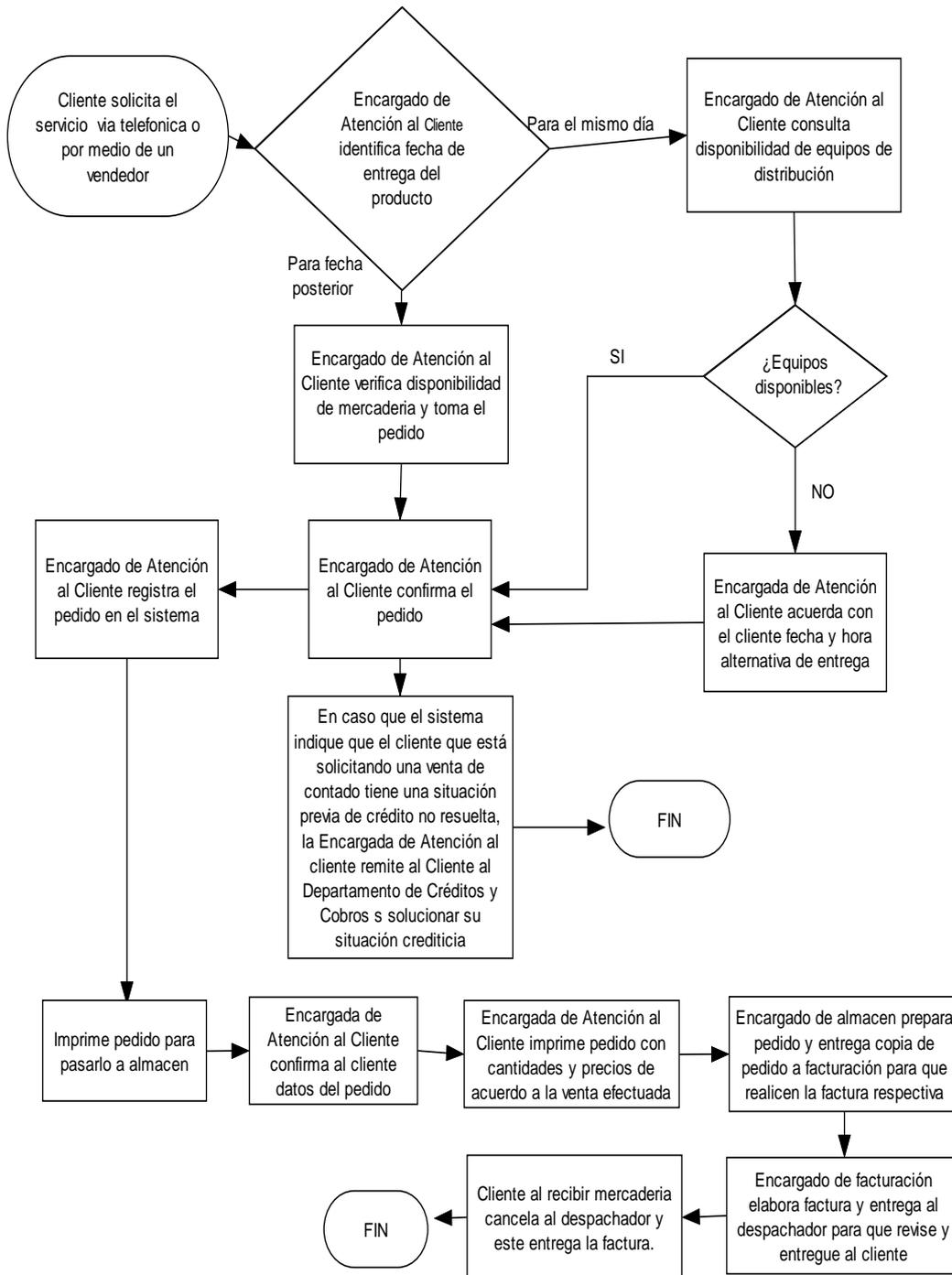
APROBACIÓN DE CRÉDITO A CLIENTE ACTIVO



OTORGAMIENTO DE CRÉDITO A CLIENTE NUEVO



VENTA DE PAPELERIA Y UTILES AL CONTADO



6. Recursos

• Físicos

La apertura del mercado Salvadoreño y el establecimiento de empresas comerciales internacionales obligan a las entidades comercializadoras de papelería y útiles al por mayor, a contar con establecimientos y creación de bodegas en lugares estratégicos, que les permitan un mayor potencial de distribución y comercialización de los productos, asimismo contar con una flota de vehículos repartidores y mobiliario que facilite la adecuada ubicación de los inventarios de productos. En consecuencia, debido a la competitividad de precios estas empresas tienen diversidad de proveedores a nivel nacional e internacional.

• Humanos

Las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor cuentan con personal con educación media y superior, los cuales adicionalmente 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, que implican necesariamente una inversión continua, dando como resultado competitividad empresarial.

• Tecnología en Sistemas de Información

Las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor, en su mayoría, no están ajenas a los cambios producidos en la industria informática en los últimos años, cambios que han obligado a las empresas de cualquier tipo a adoptar herramientas tecnológicas para mejorar su

productividad. Estos sistemas les permiten mantener control de los inventarios, precios, costos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad e incluso el logro de una efectiva comunicación con clientes y proveedores.

7. Estrategias

- Evaluar y actualizar nuestras políticas comerciales de precios en función de la situación de mercado;
- Generar nuevas necesidades de mercado e Innovación de productos;
- Desarrollar un plan de atención a clientes ABC;
- Fomentar el uso adecuado de los medios de comunicación de la empresa;
- Implementar el control presupuestario en las distintas áreas de la empresa.

C. SUPUESTOS BÁSICOS

1. El periodo presupuestario que se aplico para el diseño del Sistema Presupuestario en la empresa "IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V." S.A. de C.V. es trimestral detallando los primeros tres meses del año.
2. Los gastos de ventas, administración y operacionales aumentan con base a los niveles de ventas que se estiman obtener.
3. Las compras aumentan en relación al porcentaje que estima el Gerente General que se incrementan las ventas.

4. Los gastos operacionales aumentan con base el incremento de las compras.
5. La distribución por departamento de sueldos en los gastos de administración solamente se considera a la Gerencia General, debido a que por políticas de la empresa los sueldos de las demás Gerencias se les asigna a los Gastos de Ventas.

D. FORMULACIÓN Y DISEÑO DE PRESUPUESTOS

1. Presupuestos de operación

Para formular los presupuestos de la empresa en estudio, en primer lugar, se debe partir del presupuesto o pronóstico de ingresos, para ello es necesario utilizar el método de combinación de factores, ya que posee la característica principal de poder utilizarse en unidades y términos monetarios. Debido a la diversidad de productos que comercializa la empresa, conviene utilizar los volúmenes de ventas en términos monetarios correspondientes al ejercicio fiscal que terminó el 31 de Diciembre del año 2004.

Este método considera la interacción de todos los factores que influyen en la actividad económica de las comercializadoras, factores que se agrupan en tres categorías, los cuales se describen a continuación:

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

La formula es la siguiente:

$$S = (SP+F)E.A.$$

En donde:

S = Ventas Proyectadas

SP = Ventas del ejercicio anterior

F = Variación cuantitativa estimada de SP; que prevé con respecto a factores específicos de ventas.

E = es el porcentaje estimado de realización de (SP+F) debido a las condiciones económicas en general.

A = es el porcentaje de la realización de (SP+F).E, debido a la acción de la administración.

El símbolo "F" significa los factores específicos de venta, el cual es la suma algebraica de los tres grupos, cada uno de los cuales quedara distinguido por los siguientes literales.

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

En donde:

- $\pm a$ = Factores de ajuste de diversas clases que afectan las ventas del ultimo año, en sentido positivo o negativo.
- $\pm c$ = Factores de cambio en nuevo mercado, servicios ofrecidos.
- $\pm g$ = Factores de crecimiento de la comercializadora por la dinámica acumulativa de los esfuerzos de venta o por el potencial de la industria papelera de la región.

El símbolo "E" que significa las fuerzas económicas generales, se desglosa en ciertos componentes que indican la influencia de las tendencias del conjunto de la economía. Estos componentes se presentan así:

$$E = F(X, Y, Z, \text{ etc})$$

En donde "X", "Y", representan variables o indicadores como: producto interno bruto, restricciones crediticias, ingreso per cápita, precios, poder adquisitivo del dinero, incremento de la oferta de la demanda, etc.

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

El símbolo "A" es un valor porcentual mayor o menor que el 100% aplicado a las estimaciones presupuestales para explicar los efectos probables de la influencia decisional de la administración, por ejemplo: cambio en las políticas, medios de publicidad y promoción, etc.

El valor cuantitativo de "A", se determina a través de los juicios del ejecutivo superior de la empresa, para el caso el Gerente.

En resumen, la fórmula del método de combinación de factores para efectos de aplicación se expresa así:

$$S = [SP + (\pm a \pm c \pm g)].E.A$$

Explicación de los valores asignados en la fórmula

Los valores se han asignado tomando como base el comportamiento de los indicadores económicos del año 2004, así como de información interna proporcionada por la empresa comercializadora y también de explicaciones brindadas por los ejecutivos.

Los ingresos por venta de papelería y útiles del año anterior, se tomaron de los estados financieros del ejercicio contable que finalizó el 31 de diciembre del año 2004.

Los factores específicos de venta determinados por las razones siguientes: el valor de "a" como factor perjudicial se considero en CINCO MIL 00/100 US dólares ($\pm a = \$5,000.00$), debido a que la empresa presentó el año anterior un suceso que afectó las ventas en forma negativa el cual se prevé superar para el ejercicio 2005.

El valor de "c" como factor de cambio se le asignaron DOS MIL 00/100 US dólares de menos ($\pm c = -\$2,000$), debido a que la empresa ha planificado reducir una línea de productos, la cual es muy difícil colocar en el mercado, como efecto de la competencia de productos asiáticos (chinos); el valor de "g" es DOS MIL 00/100 US dólares, ya que se pretende incrementar la fuerza de ventas en la zona norte del país, ya que la empresa recién inicio sus operaciones oficialmente - Septiembre del año 2003 y existen un mercado potencial significativo en esa zona. El factor económico

que se considera es la tasa de crecimiento de la economía, la cual según datos de la Revista Trimestral del Banco Central de Reserva de Abril a Junio es del 1.5% para el año 2005.

Los factores administrativos según el Gerente General de la comercializadora contribuirán en un 10% al aumento de los ingresos por venta de papelería y útiles por las siguientes situaciones: El aumento de nuevos clientes como producto de la calidad y precio de los productos que se ofrece a los clientes, por la búsqueda de nuevos clientes mediante un equipo eficiente de vendedores que dan a conocer nuevos productos, calidad y precios que ofrece la empresa, respecto a la competencia a nivel nacional.

En función de lo antes expuesto, a continuación se realiza el pronóstico de ingresos para el ejercicio contable 2005, el cual se distribuye trimestralmente de acuerdo a la opinión de los ejecutivos de venta de la empresa:

$$SP = \$429,214.00$$

$$F = \$ 5,000.00$$

$$A = 10\%$$

$$E = 1.5\%$$

Sustituyendo:

$$S = (429,214+5000)*(1.015)*(1.1) = \underline{\underline{\$527,787.12}}$$

a. **Presupuesto de ingresos por venta de papelería y útiles**

Objetivo

Estimar las ventas que se realizarán a los clientes en el período presupuestario.

Requerimientos:

- Ventas mensuales del ejercicio anterior
- Factores de ajuste, de cambio y de crecimiento de la comercializadora (Factores específicos de venta)
- Factores económicos que afecten a la empresa en el periodo a presupuestar.
- Factores administrativos proporcionados por los ejecutivos de la empresa.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del presupuesto;
2. Se coloca las cantidades obtenidas a través del método de combinación de factores detallando los tres primeros meses y en las siguientes columnas por trimestre;
3. En la última columna se coloca el total para el periodo en estudio.

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTA DE PAPELERÍA Y ÚTILES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005

Cuadro No. 1 (expresado en US dólares)

Período Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Trimestre				Total
				I	II	III	IV	
Venta de papelería y útiles	48,982.78	40,982.00	41,982.00	131,946.78	131,946.78	131,946.78	131,946.78	527,787.12
Total...	48,982.78	40,982.00	41,982.00	131,946.78	131,946.78	131,946.78	131,946.78	527,787.12

b. **Presupuesto de compras**

Objetivo

Proyectar las compras que se pretenden realizar a los proveedores durante el período presupuestario

Requerimientos:

- Compras mensuales del ejercicio anterior.
- Factor administrativo proporcionado por los ejecutivos de la empresa.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del presupuesto;
2. Se coloca las cantidades obtenidas de multiplicar el 10% del crecimiento de la empresa proporcionado por el Gerente General por las compras del año anterior.
3. En la última columna se coloca el total para el periodo en estudio.

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE COMPRA DE MERCADERÍAS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005

(expresado en US dólares)

Cuadro No.2

Concepto	Período			Trimestre				Total
	Enero	Febrero	Marzo	I	II	III	IV	
Compra de mercaderías	35,000.00	20,000.00	20,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	300,000.00
Total...	35,000.00	20,000.00	20,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	300,000.00

c. Presupuesto de Gastos de Administración por Áreas de Gestión

Objetivo

Optimizar los recursos que se prevé destinar al pago de sueldos, alquileres, servicios básicos, mantenimiento de equipo de oficina o gastos necesarios en la administración general de la comercializadora.

Requerimientos:

Planilla de gasto mensual de sueldos y salarios por cargo, correspondientes al periodo proyectado; considerando incrementos salariales.

- Programa de vacaciones de los diferentes empleados de la comercializadora, con porcentajes asignados.
- Datos estadísticos de ejercicios anteriores.
- Gastos detallados en concepto de alquileres, etc.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del presupuesto;
2. En la primera columna se describen los gastos de administración en los que incurre la empresa;
3. En la segunda columna se especifica el tipo de gasto: Variable (V) o fijo (F).
4. Después en la siguiente columna se anotan los valores en dólares para el mes y trimestre en que se esta presupuestando el gasto.

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005

Cuadro No.3

(expresado en US dólares)

Detalle	Naturaleza	Enero	Febrero	Marzo	Trimestre				Total	
					I	II	III	IV		
Área Administrativa	Sueldos y salarios	F	1,096.74	1,096.74	1,096.74	3,290.23	3,290.23	3,290.23	3,290.23	13,160.92
	Aguinaldos	F	24.44	24.44	24.44	73.32	73.32	73.32	73.32	293.27
	Honorarios profesionales	V	14.58	14.58	14.58	43.75	43.75	43.75	43.75	175.00
	Aporte patronal ISSS	F	91.36	91.36	91.36	274.08	274.08	274.08	274.08	1,096.31
	Aporte patronal AFP	F	98.27	98.27	98.27	294.82	294.82	294.82	294.82	1,179.28
	Aporte patronal INSAFORP	F	3.67	3.67	3.67	11.00	11.00	11.00	11.00	43.98
	Servicios de Energía Eléctrica	V	5.11	5.11	5.11	15.33	15.33	15.33	15.33	61.32
	Servicios Telefónico	V	347.29	347.29	347.29	1,041.88	1,041.88	1,041.88	1,041.88	4,167.51
	Tasas e impuestos municipales	F	25.71	25.71	25.71	77.13	77.13	77.13	77.13	308.53
	Seguros	F	479.20	479.20	479.20	1,437.60	1,437.60	1,437.60	1,437.60	5,750.40
	Combustible y lubricantes	V	69.54	69.54	69.54	208.62	208.62	208.62	208.62	834.48
	Artículos de aseo y limpieza	V	21.28	21.28	21.28	63.85	63.85	63.85	63.85	255.40
	Gastos de representación	V	159.31	159.31	159.31	477.92	477.92	477.92	477.92	1,911.67
	Atenciones al personal	V	21.76	21.76	21.76	65.28	65.28	65.28	65.28	261.13
	Viáticos	V	25.00	25.00	25.00	75.01	75.01	75.01	75.01	300.02
	Papelaría y artículos de oficina	V	147.91	147.91	147.91	443.73	443.73	443.73	443.73	1,774.91
	Aranceles mercantiles	F	14.44	14.44	14.44	43.32	43.32	43.32	43.32	173.29
	Depreciaciones	F	17.39	17.39	17.39	52.18	52.18	52.18	52.18	208.71
Área Financiera	Sueldos y salarios	F	470.03	470.03	470.03	1,410.10	1,410.10	1,410.10	1,410.10	5,640.40
	Aguinaldos	F	10.47	10.47	10.47	31.42	31.42	31.42	31.42	125.69
	Honorarios profesionales	V	6.25	6.25	6.25	18.75	18.75	18.75	18.75	75.00
	Aporte patronal ISSS	F	39.15	39.15	39.15	117.46	117.46	117.46	117.46	469.85
	Aporte patronal AFP	F	42.12	42.12	42.12	126.35	126.35	126.35	126.35	505.40
	Aporte patronal INSAFORP	F	1.57	1.57	1.57	4.71	4.71	4.71	4.71	18.85
	Servicios de Energía Eléctrica	V	2.19	2.19	2.19	6.57	6.57	6.57	6.57	26.28
	Servicios Telefónico	V	148.84	148.84	148.84	446.52	446.52	446.52	446.52	1,786.08
	Tasas e impuestos municipales	F	11.02	11.02	11.02	33.06	33.06	33.06	33.06	132.23
	Seguros	F	205.37	205.37	205.37	616.11	616.11	616.11	616.11	2,464.46
	Combustible y lubricantes	V	29.80	29.80	29.80	89.41	89.41	89.41	89.41	357.63
	Artículos de aseo y limpieza	V	9.12	9.12	9.12	27.36	27.36	27.36	27.36	109.46
	Gastos de representación	V	68.27	68.27	68.27	204.82	204.82	204.82	204.82	819.29
	Atenciones al personal	V	9.33	9.33	9.33	27.98	27.98	27.98	27.98	111.91
	Viáticos	V	10.72	10.72	10.72	32.15	32.15	32.15	32.15	128.58
	Papelaría y artículos de oficina	V	63.39	63.39	63.39	190.17	190.17	190.17	190.17	760.67
	Aranceles mercantiles	F	6.19	6.19	6.19	18.57	18.57	18.57	18.57	74.27
	Depreciaciones	F	7.45	7.45	7.45	22.36	22.36	22.36	22.36	89.45
Total...			3,804.30	3,804.30	3,804.30	11,412.90	11,412.90	11,412.90	11,412.90	45,651.58

d. Presupuesto de Gastos de Ventas

Objetivo

Asegurar que se programen las cantidades adecuadas de dinero que se gastaran en las funciones apropiadas, en los momentos lugares más efectivos. Con esto se alcanzaran objetivos óptimos de ventas y utilidades.

Requerimientos:

- Plan de promoción, publicidad y propaganda.
- Estimación de costos que generen las actividades de ventas.
- Estimación de incorporación de personal de promoción para la búsqueda de nuevos clientes.

Procedimiento.

1. Se llena el encabezado del presupuesto;
2. En la primera columna se describen los gastos de administración en los que incurre la empresa;
3. En la segunda columna se especifica el tipo de gasto: variable (V) o fijo (F).
4. Después en la siguiente columna se anotan los valores en dólares para el mes y trimestre en que se esta presupuestando del gasto proyectado.

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(expresado en US dólares)

Cuadro No.4

	Detalle	Naturaleza	Enero	Febrero	Marzo	Trimestre				Total
						I	II	III	IV	
Área Comercial	Sueldos y salarios	F	833.33	833.33	833.33	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	10,000.00
	Aguinaldos	F	62.50	62.50	62.50	187.50	187.50	187.50	187.50	750.00
	Honorarios profesionales	V	181.76	181.76	181.76	545.28	545.28	545.28	545.28	2,181.13
	Servicios Telefónico	V	208.33	208.33	208.33	625.00	625.00	625.00	625.00	2,500.00
	Combustible y lubricantes	V	250.00	250.00	250.00	750.00	750.00	750.00	750.00	3,000.00
	Gastos de representación	V	166.67	166.67	166.67	500.00	500.00	500.00	500.00	2,000.00
	Comisiones	V	750.00	750.00	750.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	9,000.00
	Viáticos	V	191.31	191.31	191.31	573.94	573.94	573.94	573.94	2,295.74
	Publicidad y propaganda	V	416.67	416.67	416.67	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	5,000.00
	Depreciaciones	F	127.77	127.77	127.77	383.31	383.31	383.31	383.31	1,533.25
			3,188.34	3,188.34	3,188.34	9,565.03	9,565.03	9,565.03	9,565.03	38,260.12

e. Presupuesto de Gastos Financieros

Objetivo

Asegurar que se programen las cantidades adecuadas de dinero que se gastaran en las funciones apropiadas, en los momentos lugares mas efectivos. Con esto se alcanzaran objetivos óptimos de ventas y utilidades.

Requerimientos:

- Presupuesto de Gastos de Administración.
- Presupuesto de Gastos de Ventas
- Estimación de comisiones y otros pagos al sistema financiero, por transacciones u operaciones bancarias.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del presupuesto;
2. En la primera columna se describen los gastos de administración en los que incurre la empresa;

Después en la siguiente columna se anotan los valores en dólares para el mes y trimestre en que se esta presupuestando del gasto estimado.

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005

Cuadro No.5 (expresado en US dólares)

Concepto \ Período	Enero	Febrero	Marzo	Trimestre				Total
				I	II	III	IV	
Comisiones bancarias	83.33	83.33	83.33	250.00	250.00	250.00	250.00	1,000.00
Intereses	125.00	125.00	125.00	375.00	375.00	375.00	375.00	1,500.00
Otros	41.67	41.67	41.67	125.00	125.00	125.00	125.00	500.00
Total...	250.00	250.00	250.00	750.00	750.00	750.00	750.00	3,000.00

f. Presupuesto de Gastos Sobre Compras

Objetivo

Estimar los gastos adicionales al precio de compra en que se incurrirán por actividades directamente relacionadas con la compra de papelería y útiles y el respectivo almacenaje.

Requerimientos:

- Resumen de Gastos Sobre Compras mensuales del ejercicio anterior.
- Factor administrativo proporcionado por los ejecutivos de la empresa.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del presupuesto;
2. En la primera columna se describen los costos por servicios operacionales en los que incurre la empresa;
3. Después en la siguiente columna se anotan los valores en dólares para el mes y trimestre en que se esta presupuestando dicho gasto.

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE GASTOS SOBRE COMPRAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(expresado en US dólares)

Cuadro No.6

Concepto	Período			Trimestre				Total
	Enero	Febrero	Marzo	I	II	III	IV	
Fletes y acarreos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	12,000.00
Almacenaje	416.67	416.67	416.67	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	5,000.00
Total...	1,416.67	1,416.67	1,416.67	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,250.00	17,000.00

2. Presupuestos financieros

a. Presupuesto de Cobros

Objetivo

Estimar los ingresos por venta al crédito de papelería y útiles que se espera recibir durante el periodo a presupuestar.

Requerimientos:

- Saldo de cuentas por cobrar del Balance General del ejercicio anterior.
- Presupuesto de ventas.
- Políticas de cobros
- Políticas de ventas

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del presupuesto;
2. En la primera columna se colocan los meses del periodo presupuestario;
3. En la segunda se detallan las ventas realizadas al crédito. En la tercera columna se integra el saldo anterior de las cuentas pendientes de cobro del año anterior;
4. En las siguientes columnas se describen las cuentas por cobrar que se recuperan en su correspondiente mes, según políticas de crédito;
5. En la última columna se totalizan los cobros por trimestre.

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE COBROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(expresado en US dólares)

Cuadro No.7

Período	Ventas	Trimestre			
		I	II	III	IV
1er. Trimestre	131,946.78	99,383.72			
2do. Trimestre	131,946.78		129,946.52		
3er. Trimestre	131,946.78			131,946.78	
4to. Trimestre	131,946.78				131,946.78
Total...	527,787.12	99,383.72	129,946.52	131,946.78	131,946.78

b. Presupuesto de Efectivo

Objetivo

Determinar la probable posición de caja al fin de cada periodo como resultado de las operaciones planeadas.

Requerimientos:

Ingresos

- Saldos iniciales.
- Presupuesto de cobros.
- Recuperación de Prestamos.
- Otros ingresos.
- Inversiones en Préstamos.
- Intereses por cobrar.

Egresos

- Pagos efectuados
- Inversiones de capital
- Otros gastos de operación.
- Impuestos (IVA, Municipales, sobre Renta y Patrimonio)

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del presupuesto;
2. En la primera columna se desglosan los ingresos y desembolsos de efectivo para determinar el exceso o déficit que se tendrá en cada mes y trimestre;
3. De la segunda a la cuarta columna se restan los desembolsos por los ingresos, obteniendo un exceso o déficit el cual se coloca como saldo inicial del siguiente mes o trimestre;
4. En las siguientes columnas se realizan los mismos pasos anteriores para cada trimestre;
5. En la última columna, se totalizan los ingresos y desembolsos totales para todo el periodo presupuestario a excepción del saldo inicial de efectivo ya que este corresponde al año anterior.

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005

Cuadro No.8

(expresado en US dólares)

Concepto	Período			Trimestre				Total
	Enero	Febrero	Marzo	I	II	III	IV	
Ingresos								
Saldo inicial	34,377.65	(21,507.50)	(16,184.03)	34,377.65	(3,861.34)	30,107.25	61,076.10	34,377.65
Ventas al contado	-	-	-	-	-	-	-	-
Cobros	9,418.94	48,982.78	40,982.00	99,383.72	129,946.52	131,946.78	131,946.78	493,223.80
Disponibilidad...	43,796.59	27,475.28	24,797.97	133,761.37	126,085.18	162,054.03	193,022.88	527,601.45
Egresos								
Compras al contado	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago a proveedores	52,021.78	35,000.00	20,000.00	107,021.78	70,000.00	75,000.00	75,000.00	327,021.78
Pago a acreedores	4,623.00	-	-	4,623.00	-	-	-	4,623.00
Gastos sobre compras	1,416.67	1,416.67	1,416.67	4,250.01	4,250.00	4,250.00	4,250.00	17,000.01
Gastos de Administración	3,804.30	3,804.30	3,804.30	11,412.90	11,412.90	11,412.90	11,412.90	45,651.60
Gastos de Ventas	3,188.34	3,188.34	3,188.34	9,565.02	9,565.03	9,565.03	9,565.03	38,260.11
Gastos Financieros	250.00	250.00	250.00	750.00	750.00	750.00	750.00	3,000.00
Total desembolsos...	65,304.09	43,659.31	28,659.31	137,622.71	95,977.93	100,977.93	100,977.93	435,556.50
Exceso(Déficit)...	(21,507.50)	(16,184.03)	(3,861.34)	(3,861.34)	30,107.25	61,076.10	92,044.95	92,044.95

c. Estado de Resultados Proyectado**Objetivo**

Reflejar la situación económica del año presupuestado.

Requerimientos:

- Presupuesto de ingresos por venta de papelería y útiles;
- El ingreso por los servicios prestados;
- El costo de los servicios prestados;
- Los gastos de operación presupuestados;
- Gastos de Administración;
- Gastos de Ventas;
- Gastos Operacionales;
- Gastos no Operacionales;

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del presupuesto;
2. En la primera fila se colocan los ingresos por ventas de papelería y útiles determinados en el presupuesto del mismo nombre;
3. En la siguiente fila se detallan los gastos de administración, ventas, no operacionales y los costos de servicios operacionales;
4. posteriormente se obtiene la utilidad o pérdida del ejercicio.

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005

Cuadro No. 9 (expresado en US dólares)

VENTAS		527,787.12
(-) COSTO DE LAS MERCADERÍAS		317,000.00
Costo de adquisición	300,000.00	
Gastos sobre compras	17,000.00	
= UTILIDAD BRUTA...	17,000.00	210,787.12
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		86,911.70
Gastos de Administración	45,651.58	
Gastos de Ventas	38,260.12	
Gastos Financieros	3,000.00	
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3,000.00	123,875.42
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA		30,968.86
= UTILIDAD NETA PROYECTADA...		92,906.57

d. Balance General Proyectado

Objetivo

Reflejar la situación financiera de la comercializadora al final de la ejecución del periodo presupuestario y mostrar el efectivo del plan de operaciones, sobre las cuentas de activo, pasivo y capital.

Requerimientos:

- El balance general del año anterior
- Estado de resultado proyectado
- La hoja de integración de saldos del balance presupuestado, con base a los movimientos de cada uno de los rubros que lo componen.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del presupuesto
2. En la primera parte del balance se describen los activos circulante y fijo y otros activos
3. En los activos fijos solo se integran
4. En la segunda parte del balance se desglosan las cuentas de pasivos circulantes
5. Por ultimo, se le suma al pasivo el capital

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

Cuadro No.11

BALANCE GENERAL PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(expresado en US dólares)

ACTIVOS		PASIVOS	
Corrientes		Corrientes	55,968.83
Caja y Bancos	92,044.95	Proveedores	25,000.00
Cuentas por cobrar	<u>43,982.26</u>	Impuesto Sobre la Renta	<u>30,968.83</u>
No corrientes			
Acionistas	<u>9,000.00</u>	CAPITAL, RESERVA Y SUPERAVIT	
Propiedad, Planta y Equipo		Capital Social Mínimo	12,000.00
Mobiliario y Equipo de Oficina	8,449.48	Pagado	3,000.00
Equipo y herramientas	40,816.37	No pagado	<u>9,000.00</u>
Depreciación acumulada	<u>(5,988.58)</u>	Reserva Legal	2,400.00
		Utilidad de ejercicios anteriores	25,029.08
		Utilidad proyectada	<u>92,906.57</u>
Total Activo...	<u><u>188,304.48</u></u>	Total Pasivo, Capital, Reserva y Superávit...	<u><u>188,304.48</u></u>

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

Cuadro No.10

INTEGRACIÓN DE CUENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(expresado en US dólares)

CUENTAS POR COBRAR		
	Saldo inicial	9,418.94
(+)	Ventas al crédito	527,787.12
(-)	Cobros a clientes	493,223.80
=	Saldo final	43,982.26
CUENTAS POR PAGAR		
	Saldo inicial	56,644.78
(+)	Compras a proveedores	300,000.00
(-)	Pagos a proveedores	327,021.78
(-)	Pagos a acreedores	4,623.00
=	Saldo final	25,000.00

e. Estado de Origen y Aplicación de Fondos Proyectados**Objetivo**

Mostrar las fuentes especificaciones de fondos y las aplicaciones de los mismos.

Requerimientos:

- Balance general del ejercicio anterior
- Balance general proyectado
- Hoja de trabajo para el Estado de Origen y aplicación de fondos.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del presupuesto;
2. En la primera parte se identifican aquellas cuentas que son consideradas como un origen de fondo para la empresa, según datos de la hoja de trabajo de este estado presupuestado;
3. En la segunda parte se describen aquellas cuentas que se identificaron como aplicaciones determinadas en la hoja de trabajo del estado presupuestado.

Nota: Es necesario que los orígenes y aplicaciones de fondos cuadren contablemente al igual que el balance general proyectado.

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

HOJA DE TRABAJO PARA EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS PROYECTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005

Cuadro No.12 (expresado en US dólares)

Cuentas	Año		Orígenes	Aplicaciones
	2004	2005		
ACTIVO				
Corriente				
Caja y Bancos	34,377.65	92,044.95		57,667.30
Cuentas por cobrar	9,418.94	43,982.26		34,563.32
No corriente				
Accionistas	9,000.00	9,000.00		
Propiedad, planta y equipo				
Mobiliario y Equipo de oficina	8,449.48	8,449.48		
Equipo y herramientas	40,816.37	40,816.37		
Depreciación acumulada	(5,988.58)	(5,988.58)		
PASIVO				
Corrientes				
Provedores	52,021.78	25,000.00		27,021.78
Acreedores - MH/ISR	4,623.00	30,968.83	26,345.83	
CAPITAL, RESERVA Y SUPERÁVIT				
Capital Social Mínimo				
Pagado	3,000.00	3,000.00		
No pagado	9,000.00	9,000.00		
Reserva Legal	2,400.00	2,400.00		
Utilidad del ejercicio	25,029.08	117,935.65	92,906.57	
TOTAL...			119,252.40	119,252.40

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS PROYECTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005

Cuadro No.13 (expresado en US dólares)

ORÍGENES:	Monto
Acreedores	26,345.83
Utilidad del ejercicio	92,906.57
Total...	119,252.40
APLICACIONES:	
Caja y Bancos	57,667.30
Cuentas por cobrar	34,563.32
Provedores	27,021.78
Total...	119,252.40

f. Aprobación del sistema presupuestario

Estará a cargo del Gerente General de la empresa, quién hará la revisión del sistema presupuestario con el Contador de la empresa para hacer un análisis de las estimaciones presentadas.

El gerente general de la empresa "Importaciones Carranza, S.A. de C.V." es quien hará la revisión final para que el documento sea aprobado y después será dado a conocer a todo el personal de la empresa y así poder trabajar de manera conjunta en la obtención de los resultados que se pretende alcanzar.

g. Ejecución del sistema presupuestario

Tendrá como mayor promotor al gerente general de la empresa quien debe alcanzar los siguientes puntos:

- Una vez aprobado el documento, se realizará una reunión informativa con el personal de la empresa.
- Se deberá cumplir con el plan de ventas planificado en el sistema.
- Llevar acabo la asignación de recursos de la manera mas idónea en la organización para alcanzar las metas planificadas en los presupuestos.
- La empresa debe tener un efectivo mínimo para evitar la falta de liquidez en el cumplimiento de sus obligaciones, además de hacer una revisión sobre las posibles fuentes de financiamiento.

h. Control Presupuestario

En éste se realiza una comparación de lo real con lo presupuestado en la empresa. A continuación se describe la comparación de las principales cuentas de los Estados Financieros del año pasado con lo que se ha proyectado en el presente año.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del presupuesto;
2. En la primera columna se colocan las principales cuentas a comparar;
3. En la segunda columna se especifican el total de cada cuenta que se ha presupuestado;
4. En la siguiente columna se muestra el resultado de la comparación de lo real y lo presupuestado. Siendo este favorable o desfavorable, dependiendo del comportamiento de las cuentas.
5. En la ultima columna se coloca el porcentaje de variación de cada cuenta, el cual se obtiene de dividir lo favorable o desfavorable entre la cantidad real.

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V. CONTROL PRESUPUESTARIO (expresado en US dólares)

Cuadro No.14

Cuenta	Saldo		Resultado	
	Proyectado	Real	Favorable	Desfavorable
Ingresos	<i>Estado de Resultados</i>			
	263,893.56	264,100.00	206.44	-
Cuentas x cobrar	<i>Cuentas de Balance</i>			
	229,330.24	231,633.00	2,302.76	-
Proveedores	150,000.00	177,021.78		27,021.78

i. Análisis de las variaciones**Ingresos:**

Los ingresos presentan una variación favorable con respecto a lo presupuestado hasta el mes de junio 2005, ya que según los datos proporcionados por la empresa han obtenido mayores ingresos que lo que se ha presupuestado, debido a la incorporación de nuevos clientes.

Cuentas por Cobrar:

Estas presentan una variación favorable ya que la empresa ha recuperado más cuentas de las que se habían presupuestado, debido que han cumplido con las políticas de cobros, tal y como las estableció la administración.

Proveedores:

Presenta una variación desfavorable debido a que la empresa ha adquirido mercaderías al crédito en exceso a lo presupuestado para el período en evaluación, sin embargo según lo manifestado las autoridades de la empresa están tratando de cumplir con el pago de sus deudas por la compra de papelería y útiles a sus proveedores.

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientada la gestión de la empresa.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia.

El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

Se sugiere a la empresa evaluar las variaciones obtenidas de los datos reales contra los presupuestados, mostrándoles a continuación un modelo de cómo hacerlo e interpretar las variaciones si es que las hubiere.

Es importante que se evalúen las variaciones más significativas obtenidas con relación al presupuesto, el ejemplo anterior les servirá como base para evaluar así todas las cuentas que sean necesarias, con el objeto de llevar un control del presupuesto y realizar las modificaciones respectivas en el momento preciso.

Concepto/cuenta	Monto en US dólares		Variación		Comentario
	Proyectado	Real	Absoluta	%	
Venta de papelería y útiles	527,787.12	532,230.12	4,443.00	0.84	El incremento en las ventas se ha debido principalmente a que se ganó una licitación que no se tenía contemplada en el presupuesto de ventas
Compras de mercaderías	300,000.00	304,000.00	4,000.00	1.33	El incremento en las compras de mercadería se debió a la necesidad de abastecernos de inventario por venta no considerada en el pronóstico de ventas.
Gastos de administración área administrativa	31,955.21	30,214.12	-1,741.09	-5.45	La disminución con respecto al presupuesto se debe principalmente a que se ha contratado a un auxiliar de almacén.
Gastos de administración área financiera	13,696.37	13,200.00	-496.37	-3.62	La disminución con relación al presupuesto se debe a que se ha utilizado menos servicio telefónico que el presupuestado.

Gastos de administración área financiera	13,696.37	13,200.00	-496.37	-3.62	La disminución con relación al presupuesto se debe a que se ha utilizado menos servicio telefónico que el presupuestado.
Gastos de venta	38,260.12	39,312.00	1,051.88	2.75	La variación se debe principalmente a la contratación de un vendedor para que atienda específicamente oficinas.
Total...	911,698.82	918,956.24	7,257.42	0.80	

Indicadores estratégicos de desempeño

Otro requisito viene determinado por la repercusión que, sobre el proceso de presupuestación, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; esto es, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuestación los factores de motivación y de comportamiento. La presupuestación, además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de

participación del personal en la determinación de objetivos, y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución. Esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal, confiriéndoles un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Es de mucha utilidad que las empresas lleven un registro y control de indicadores de gestión, y la empresa Importaciones Carranza carece de dicha información, por lo que, de acuerdo a su actividad y objetivos por área, les sugerimos los siguientes:

Área Administrativa

Consecuencias funcionales:

¿Cómo la unidad funcional apoyará concretamente la visión, misión y estrategia de la empresa?.

Objetivo a largo plazo	Estrategia para la unidad funcional
Implementar un manual de políticas y procedimientos de todas las áreas de la empresa, en apoyo a la estructura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar un Manual de Políticas y Procedimientos de todas las áreas de la empresa.
Garantizar el suministro oportuno de bienes y servicios de excelente calidad al menor costo posible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener alianzas con los proveedores para mantener mejores condiciones comerciales para ambas partes. ▪ Capacitar al personal de compras sobre negociación.
Implementar un control de los inventarios para garantizar una	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar inventarios físicos cada 3 meses.

Objetivo a largo plazo	Estrategia para la unidad funcional
adecuada rotación de inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar el stock sin movimiento y sus causas. ▪ Determinar la periodicidad de la rotación de los inventarios.
Controlar la aplicación oportuna de las leyes y reglamentos del país que deba cumplir la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con una base de datos actualizada con las leyes y reglamentos ▪ Gestionar la estructuración de un sistema de alertas para el cumplimiento legal.
Transmitir la información necesaria y adecuada a todos los niveles de la empresa, en forma oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar otros medios de comunicación: boletines, revistas, reuniones departamentales, equipos de trabajo, etc. ▪ Monitorear la comunicación en la empresa. ▪ Concientizar al personal sobre el adecuado uso del correo electrónico, teléfono y radios de comunicación.
Buscar la integración de los esfuerzos del personal de todas las áreas en busca del logro de los objetivos de la empresa.	Formación y seguimiento a equipos de mejora continua.

Factores clave de éxito más importantes:

FCE más importantes de Administración y RRHH

**¿Cuáles de
los FCE
encontrados
son los más
importantes?**



- **Negociación con Proveedores**
- **Administración de Inventarios**
- **Políticas y Procedimientos**
- **Trabajo en equipo**

Indicadores de desempeño

Descripción	Unidad de medida
Manual de políticas y procedimientos	Manual
Número de Proveedores de modo consignación	Número de proveedores
Rotación de Inventarios de papelería y útiles	Días de inventario
Faltantes de Inventarios de papelería y útiles	%
Número de medios de comunicación	Número de medios
Número de equipos de mejora continua	Número de equipos

Área Financiera

Consecuencias funcionales:

Explicación: ¿Cómo la unidad funcional apoyará concretamente la visión, misión y estrategia de la empresa?

Objetivo a largo plazo	Estrategia de la unidad funcional
Contar con información financiera oportuna para la toma de decisiones a más tardar el 5° día hábil después del cierre mensual (2005)	Reingeniería de procesos
Reducir los días cartera a 25 días de las cuentas por cobrar (200X)	Redefinición y fortalecimiento de las Políticas y Procedimientos
Diseñar y obtener la óptima estructura de capital, en cuanto a apalancamiento y costo ponderado de capital 60/40.	Seguimiento y análisis mensual al resultado de este indicador.
Implementar un sistema de formulación y control presupuestario y seguimiento a Plan de Negocios	Implementación de un Sistema de Formulación y control Presupuestario. Dar seguimiento anual a Plan de Negocios.

Factores claves de éxito más importantes:

¿Cuáles de los FCE encontrados son los más importantes?

- Información oportuna y confiable
- Control Presupuestario
- Administración de cuentas por cobrar
- Administración del flujo de efectivo
- Control de inventarios y costos
- Cumplimiento de obligaciones legales

Indicadores de desempeño

Descripción	Unidad de medida
Rentabilidad sobre el Patrimonio de los accionistas	%
Rentabilidad sobre los activos operativos netos	%
Días cartera	días
Margen EBITDA	%
Capital de Trabajo sobre venta neta	%
Utilidad Bruta s/Venta Neta	%
Fecha entrega Estados Financieros	fecha
Cumplimiento del Presupuesto	%
Días de Inventario	días
% Cuentas Incobrables	%
Multas por aspectos fiscales/legales aplicadas	veces
% Dividendo	%
Relación Patrimonio/deuda	%
% Cartera documentada	%
% Activo Fijo controlado	%
Período de pago a proveedores	días

Definición de los indicadores de desempeño

Descripción	Definición
Rentabilidad sobre el patrimonio de los accionistas	<p>Es la relación entre la utilidad neta (pérdida) y el patrimonio promedio invertido por los accionistas</p> $ROE = \frac{\text{Utilidad Neta (Pérdida)}}{\text{Promedio Total del Capital de los Accionistas}} \times 100$
Rentabilidad sobre los activos operativos netos	<p>Es la relación que existe entre la utilidad operativa y los activos operativos netos (excluyendo los activos no operativos)</p> $RONOA = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{NOA promedio}} \times 100$
Días cartera	<p>Es el período de tiempo que se requiere para cobrar las cuentas pendientes. Calculado relacionando el saldo de las cuentas por cobrar entre el monto promedio de ventas</p>
Margen EBITDA	<p>Refleja el porcentaje de cuanto de una unidad monetaria de las ventas netas se retiene para cubrir los requerimientos de una deuda (intereses), gobierno (impuestos), accionistas (ingreso neto), depreciación y amortización y amortizaciones inusuales. En otras palabras, es</p>

Descripción	Definición
	<p>el porcentaje de las vetas netas necesario para cubrir todas las necesidades operativas de efectivo.</p> $\text{Margen EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$
Capital de Trabajo sobre venta neta	Es la relación que existe entre el capital de trabajo sobre la venta neta.
Utilidad Bruta s/Venta Neta	Es la relación que existe entre utilidad bruta sobre la venta neta.
Fecha entrega Estados Financieros	La fecha en que se dispone de los estados financieros básicos (Balance General, Estado de Resultados y Estado Flujo de Efectivo).
Cumplimiento del Presupuesto	Es el porcentaje de variación de más o de menos sobre el presupuesto.
Días de Inventario	<p>El período promedio de tiempo del inventario es determinado por la empresa; se calcula dividiendo la rotación de inventario entre 360, número de días convencionales del año.</p> $\text{Período de Inventario Promedio} = \frac{\text{Rotación de Inventario}}{360}$
% Cuentas Incobrables	Se refiere al riesgo de incobrabilidad que existe del total de las ventas, por el hecho de que la mayor parte de nuestras ventas son al crédito. Se calcula dividiendo el monto de las cuentas incobrables entre las ventas.

Descripción	Definición
Multas por aspectos fiscales/legales aplicadas	Se refiere al número de multas recibidas por incumplimiento de aspectos fiscales y legales.
% Dividendo	Es el % de dividendo a distribuir a los accionistas del monto de las utilidades obtenidas en un año.
Relación Patrimonio/deuda	Es la relación que existe entre el patrimonio de los accionistas y la deuda total de la empresa. Se calcula dividiendo el valor del patrimonio entre el pasivo total.
% cartera documentada	Es la relación que existe entre el valor de la cartera total de clientes y el monto que tenemos garantizado (documentado) con garantía real (pagaré, fianza, hipoteca, etc)

Área de mercadeo y ventas

Consecuencias funcionales

Objetivos a largo plazo	Estrategia de la unidad funcional
Promedio de satisfacción al cliente > 90%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de un plan de capacitación constante en función de objetivos, puestos y nivel académico. ▪ Desarrollo de un Plan Integral de Comunicación en la Empresa.
Participación de mercado a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de inteligencia de Mercado ▪ Elaborar un plan publicitario ▪ Hacer alianzas con instituciones privadas y públicas relacionadas con el mercado.

Objetivos a largo plazo	Estrategia de la unidad funcional
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar políticas de manejo de información confidencial dentro de la empresa.
Incrementar precios sobre la tasa de inflación nacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar y actualizar nuestras políticas comerciales de precios en función de la situación del mercado ▪ Manteniendo una información oportuna del entorno financiero - económico del país.
Disponer de una diversidad de productos, servicios y nuevos mercados que satisfagan las necesidades de nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovación
Fortalecer la relación comercial con nuestros principales clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estar cerca de los clientes, para formar hacia ellos una cultura de servicio. (tanto en la "pre", como en la post venta)

Factores claves de éxito más importantes:

¿Cuáles de los FCE encontrados son los más importantes?

- Calidad de Productos
- Participación de mercado
- Estudios de Mercado
- Publicidad

Indicadores de desempeño

Descripción	Unidad de medida
Participación de Mercado	%
Índice de satisfacción del cliente	%
Número de reclamaciones por servicio	#/mes
Número de reclamaciones por producto	#/mes
Clientes dejados de atender	%
% de cartera garantizada	%
Nuevos clientes	#
Distancia promedio al cliente desde la bodega	Km
Cobertura nacional	%
Venta mensual por vendedor	\$/mes
Contactos en Instituciones Públicas	#
Días cartera de cobro	días

Con los indicadores anteriores, la empresa será capaz de medir su gestión y tomar medidas y estrategias oportunamente.

j. Plan de implementación

Con el propósito de ayudar a la implementación del sistema presupuestario en la empresa "Importaciones Carranza, S.A. de C.V.", se presenta un plan que facilita la puesta en marcha del sistema antes desarrollado.

1. Objetivos

- Determinar los recursos necesarios para la puesta en marcha del sistema presupuestario;
- Establecer el tiempo preciso para la implementación y ejecución del sistema presupuestario en la empresa "Importaciones Carranza, S.A. de C. V."

2. Recursos

a) Humanos

En la empresa se debe buscar el personal idóneo que pueda involucrarse en el control de las actividades operativas de la empresa como lo son: las ventas, compras, inventarios y finanzas. En caso de no existir este personal será necesario capacitar al menos a dos personas que tengan conocimientos de contabilidad y finanzas, ya que el contratar nuevo personal involucra mayores gastos por la contratación

b) Tecnológicos

Estos son importantes pues presentan las herramientas necesarias para la puesta en marcha de todo el sistema presupuestario por medio de sus estadísticas y análisis de aquellos aspectos que influyen en las ventas de papelería y útiles.

Además de las técnicas utilizadas en la elaboración de los presupuestos se recomienda la obtención de un programa computarizado que facilite el uso del sistema.

c) Materiales

Para la realización de las actividades presupuestarias es necesario contar con los recursos materiales adecuados en la implementación del sistema presupuestario. Por lo cual es importante evaluar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para la formulación de este por lo que se sugiere la compra de: papelería, dos calculadoras científicas diskettes y plumones.

d) Financieros

Se considera que la empresa tiene suficiente capacidad económica para cubrir los desembolsos a efectuarse en la capacitación del personal y los recursos materiales a utilizarse.

A continuación se detallan los costos estimados para la implementación del Sistema Presupuestario:

Importaciones Carranza, S.A. de C.V.

Costos Estimados para la implementación del Sistema presupuestario propuesto

Capacitación del personal		500.00
Presentación y divulgación del Sistema Presupuestario		33.50
Fotocopias del documento	10.00	
Plumones	3.00	
1 Resma Papel Bond	3.50	
Bolígrafos	2.00	
Calculadoras científicas	<u>15.00</u>	
Implementación y ejecución del Sistema Presupuestario		1,403.00
1 Computadora	600.00	
1 Caja Disketts	3.00	
Software del Sistema Presupuestario	500.00	
Equipo e implementos de oficina	<u>300.00</u>	

Importaciones Carranza, S.A. de C.V.

Costos Estimados para la implementación del Sistema presupuestario propuesto

Total general estimado... 1,936.50

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MESES											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Revisión y aprobación del sistema presupuestario por parte del presidente de la empresa												
Capacitación del personal encargado del proceso presupuestario												
Presentación y divulgación del sistema presupuestario al personal administrativo												
Implementación del sistema presupuestario y ejecución del mismo												
Control y evaluación de las desviaciones en la ejecución del sistema presupuestario												
Análisis y corrección de las variaciones												
Presentación de los resultados obtenidos al presidente de la empresa para su evaluación												

BIBLIOGRAFIA***LIBROS***

1. ALLEN SWEENEY, H.W.
"MANUAL DE PRESUPUESTOS"
6ª. Reimpresión, Ediciones Contables y Administrativas,
S.A., México, D.F., 1,983

2. CHIAVENATO, ADALBERTO
"INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN"
3ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill, Colombia, 1,998

3. DEL RIO GONZALEZ, CRISTOBAL
"TECNICA PRESUPUESTAL"
9ª. Edición, Editorial contable y administrativa, Mexico
D.F. 1980.

4. GÓMEZ CEJA. GUILLERMO
"PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS"
8ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana,
S.A., México, D.F., 1994.

5. HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO
"METODOS DE LA INVESTIGACIÓN"
2ª. Edición, Editorial McGraw-Hill, Interamericana,
S.A., México, D.F., 1,991

6. KOONTZ, HAROLD
"ADMINITRACION"
10ª. Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana de
México, S.A., 1994.

7. WELSCH, GLEN A.
"PRESUPUESTOS: PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES"
5ª. Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica,
S.A., Médico, D.F., 1,990

TESIS

1. ARTIGA MEJIA, ESAU Y OTROS
"Diseño de un Sistema Presupuestario para Bancos de los Trabajadores de El Salvador", Facultad de Ciencias Económicas, UES. 1995.
2. BERMUDEZ, CLARA Y OTROS
"Diseño de un Sistema Presupuestario como Herramienta de Planificación y Control de Utilidades en la Mediana Empresa Purificadora de Agua. Caso Ilustrativo". Facultad de Ciencias Económicas, UES. 2001.
3. ERAZO RIVAS, CELMIRA Y OTROS
"Diseño de un Manual de Presupuestos para la Pequeña Empresa dedicada a la Confección de Ropa Infantil". Facultad de Ciencias Económicas. UES. 1983.

OTROS

1. Dirección General de Estadísticas y Censos
www.digestyc.gob.sv
2. Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
www.conamype.gob.sv

ANEXOS

MINISTERIO DE ECONOMIA
DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS

Anexo No.1

DISTRIBUIDORAS DE PAPELERÍA Y ÚTILES AL POR MAYOR, LEGALMENTE ESTABLECIDAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR - 2004

desmun	ciiu	nit	estable	propie	direc	telef	fax
SAN SALVADOR	610904	0614-240992-103-6	CORPORACION PLANETA, S.A DE C.V.	CORPORACION PLANETA, S.A DE C.V.	C. MAQUILISHUAT, URB. BU	260-2808	
SAN SALVADOR	610904	0614-270696-106-3	DISTRIBUIDORA SION,S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDORA SION,S.A. DE C.V.	57 AV.NTE. # 225 COL.MIR	222-1060	222-8531
SAN SALVADOR	610904	0614-211070-001-6	PAPELERA SAN REY, S.A. DE C.V.	PAPELERA SAN REY, S.A. DE C.V.	3A. C. PTE. Y 7A. AV. NTE. #	271-0448	222-1125
ZACATECOLUCA	610904	0821-010451-001-4	ALMACEN PARIS	JULIO CESAR RAMIREZ AVALOS	MCDO MPPAL. #1 L-9		
SANTA ANA	610904	0201-020347-001-5	LIBRERIA AMERICA.	BLANCA NOEMY PINEDA DE RIVAS	8A. AV. SUR Y 9A. C. PTE.	441-0146	
SAN SALVADOR	610904	0614-120398-106-0	AXIS, S.A. DE C.V.	AXIS, S.A. DE C.V.	AV. OLIMPICA ENTRE 65 Y	223-4440	223-6465
SAN SALVADOR	610904	0614-121197-103-1	ROECA, S.A. DE C.V.	ROECA, S.A. DE C.V.	12 C. PTE. /49 Y 51 AV. SUR	245-3526	
SAN SALVADOR	610904	0511-290595-101-8	LUDECA, S.A. DE C.V.	LUDECA, S.A. DE C.V.	12 C. PTE. /49 Y 51 AV. SUR	245-3526	
SAN SALVADOR	610904	0614-191098-101-8	DISTRIBUIDORA CERVANTES, S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDORA CERVANTES, S.A. DE C.V.	33 C. PTE. #208 COL. LAYCO	225-5511	226-4947
SAN SALVADOR	610904	0614-160677-002-2	LIBRERIA CERVANTES, S.A. DE C.V.	LIBRERIA CERVANTES, S.A. DE C.V.	33 C. PTE. #208 COL. LAYCO	225-5511	226-4947
NUEVA SAN SALV	610904	0614-110394-104-5	MULTIPLES NEGOCIOS, S.A. DE C.V.	MULTIPLES NEGOCIOS, S.A. DE C.V.	3A. AV. NTE. Y 2A.- C. OTE.	287-3856	
ACAJUTLA	610904	0301-270666-101-7	LIBRERIA Y VARIEDADES OLLA	JEANETTE ELIZABETH CECENA DE O	MCDO. MPPAL. #1 DE ACAJ		
NUEVA SAN SALV	610904	0614-261197-101-0	EL BOLIGRAFO , S.A. DE C.V.	EL BOLIGRAFO , S.A. DE C.V.	C.COMASAGUA # 23 JARD.I	287-0770	287-0769
SONSONATE	610904	0315-310769-101-6	LIBRERIA MODELO	MOISES ALBERTO GONZALEZ PEREZ	C. OBISPO MARROQUIN #6	451-2119	
NUEVA SAN SALV	610904	0614-030753-010-5	LIBRERIA GENESIS	MILAGRO GRISELDA GUZMAN DE RIV	CALLE TEPECOYO N° 50. C	279-2289	
SAN SALVADOR	610904	0614-070795-101-8	HISPAMER, S.A DE C.V.	HISPAMER, S.A DE C.V.	CALLE TALAMANCA # 2- 13	260-7610	
NUEVA SAN SALV	610904	0614-240798-101-5	EXPRESSO BIBLIOGRAFICO , S.A. DE C.V.	EXPRESSO BIBLIOGRAFICO , S.A. DE	10A. C. OTE. Y 9 AV. SUR C	229-7714	
SAN SALVADOR	610904	0614-180795-102-0	IMPORTADORA DE EQUIPOS DE PRECISION	IMPORTADORA DE EQUIPOS DE PRE	RES. PALERMO AV. PPAL. E	298-0002	298-0002
SAN SALVADOR	610904	0614-251103-105-3	EL LIBRO, S.A. DE C.V.	EL LIBRO, S.A. DE C.V.	3A. C. PTE Y 7A. AV. NORTE	271-0448	
SAN SALVADOR	610904	0614-060996-102-1	PROLIBROS	PROLIBROS, S.A. DE C.V.	METROCENTRO 8A. ETAPA	261-0129	261-0130
SAN SALVADOR	610904	0614-010994-101-6	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA CONTY, S	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA CO	PJE. LAYCO #1130 COL. LA	225-9119	225-9942



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

I. OBJETIVO: Recopilar información objetiva y oportuna que permita la elaboración de un diagnóstico sobre la utilización de los presupuestos, como herramienta de planificación y control de los recursos financieros en las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor del municipio de San Salvador.

II. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA:

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Tel.: _____ Actividad económica: _____

Tiempo de operar: _____

Cargo del funcionario: _____ Tiempo de servicio: _____

III. DATOS ESPECIFICOS:

INDICACIONES: MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA QUE A SU CRITERIO ES LA MÁS ACERTADA Y COMPLEMENTE CUANDO SEA NECESARIO.

1. ¿Lleva contabilidad formal la empresa?

Si _____ No _____

2. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿qué registros contables utilizan?

a) Libro Diario _____

b) Libro Mayor _____

c) Libro de compras _____

d) Libro de ventas al consumidor final _____

e) Libro de ventas al contribuyente _____

f) Balance de Comprobación _____

g) Balance General _____

h) Estado de flujo de Efectivo _____

i) Otros _____

j) Ninguno de los anteriores _____

3. ¿Se formulan presupuestos en la empresa?

Si _____ No _____



4. Si su respuesta a la pregunta número tres fue afirmativa, ¿cuáles presupuestos elaboran?
- 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 Efectivo _____
- h) Presupuesto de Capital _____
- i) Estado de Resultado Proyectado _____
- j) Balance General Proyectado _____
- k) Estado de Origen y Aplicación de Fondos _____
5. ¿Considera importante que la empresa cuente con un Sistema de Presupuestos?
- Si _____ No _____
- ¿Porqué? _____
6. ¿Cuál departamento o área de la empresa es la encargada de la elaboración, evaluación y control de los presupuestos?
- _____
7. ¿Cuál es el período para el cual generalmente se elaboran los presupuestos?
- Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____
8. ¿Con base a cuáles de los siguientes requerimientos elaboran los presupuestos?
- Pedidos _____ Experiencia _____
- Proyecciones _____ Asesoría Técnica _____
9. ¿Contribuyen los presupuestos que se formulan, a los objetivos de la empresa?
- Si _____ No _____
- ¿Porqué? _____
10. ¿A qué tipo de proveedor generalmente la empresa hace sus compras?
- Nacional _____ Extranjero _____ Ambas _____



11. ¿De qué forma realizan las compras de mercaderías?
Al contado_____ Al crédito_____ Ambas_____
12. ¿Cuál es el plazo que les conceden sus proveedores por las compras al crédito?
a) Menos de 30 días _____
b) de 30 a 60 días _____
c) más de 60 días _____
13. ¿Cuál método utilizan para determinar el costo de la mercadería?

14. Para determinar los niveles de inventarios de la empresa, ¿cuál criterio utilizan?
Temporada _____ Experiencia _____ Demanda_____
Otros_____
15. Para determinar los volúmenes de ventas anuales cual criterio utiliza la empresa?
Datos históricos_____ Tendencia de las ventas_____
Experiencia _____ Otros _____
Explique _____
16. ¿La empresa realiza ventas al contado, al crédito o ambas?

17. ¿Sí realizan ventas al contado cuáles políticas utilizan?
a) Rebajas sobre ventas _____
b) Precios diferidos por tipo de consumidor _____
c) Otras _____
18. ¿Sí las ventas son realizadas al crédito, ¿cuáles políticas utilizan?
a) Descuento por pronto pago _____
b) Pago del 50% de la venta al crédito _____
c) Otras _____
19. ¿Sí realiza ventas al crédito, señale el plazo que concede a los clientes?
a) Menos de 30 días _____
b) De 30 a 60 días _____
c) Más de 60 días _____

20. ¿Cómo determinan los precios de ventas de los productos?
- a) De acuerdo a los precios de la competencia _____
 - b) Calidad del producto _____
 - c) Costo más porcentaje de utilidad _____
 - d) Otros _____

21. ¿Qué método utilizan usualmente en la empresa para determinar las proyecciones de ventas?
- a) Método de Tendencias _____
 - b) Método Incremental _____
 - c) Método Mínimo Cuadrados _____
 - d) Método Combinación de factores _____
 - e) Método de Análisis de Correlación _____
 - f) Opiniones hechas por el personal de ventas _____
 - g) Opinión de los ejecutivos _____
 - h) Otros _____

22. ¿Considera que con la existencia de un sistema presupuestario se van a mejorar los controles en su empresa?
- Si _____ No _____

TABULACION Y COMENTARIO DE LOS RESULTADOS

Pregunta 1:

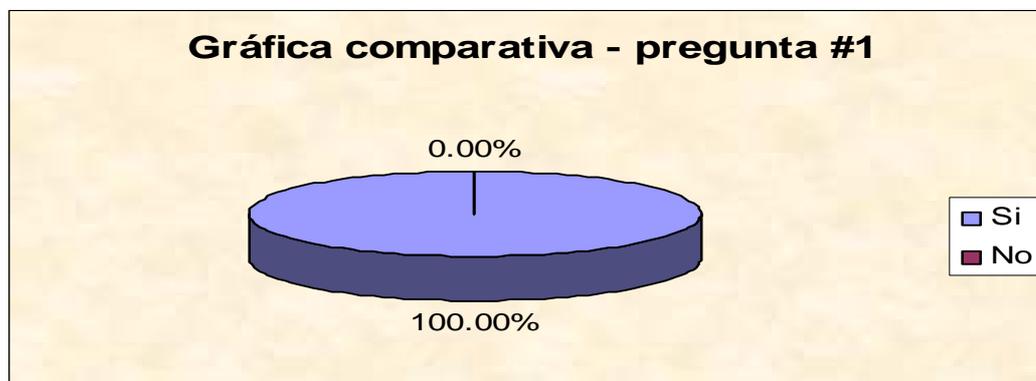
¿Lleva contabilidad formal la empresa?

Objetivo

Determinar si las empresas comercializadoras de papelería y Útiles al por mayor del municipio de San Salvador, cuentan con un sistema de contabilidad para el registro y control de las operaciones a que se dedican.

Tabla N°1

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
Si	13	100.00%
No	-	0.00%
Total...	13	100.00%



Comentario: El 100% de los funcionarios entrevistados manifestó que en sus empresas se cuenta con registros contables para el control de sus operaciones, además que la contabilidad les facilitan la toma de decisiones. Por otra parte aclararon su prioridad es tomar decisiones basados en datos lo más real posible y por esta razón los sistemas contables son sus principales herramientas de control, por consiguiente, éstos les permiten obtener datos históricos relacionados con la actividad económica a que se dedican.

Pregunta 2:

Si su respuesta a la Pregunta anterior es positiva, ¿qué registros contables utilizan?

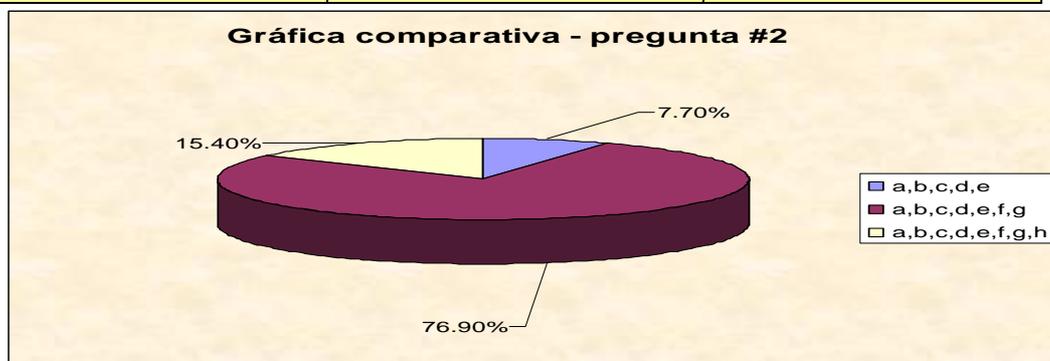
- l) Libro Diario
- m) Libro Mayor
- n) Libro de compras
- o) Libro de ventas al consumidor final
- p) Libro de ventas al contribuyente
- q) Balance de Comprobación
- r) Balance General
- s) Estado de flujo de Efectivo
- t) Otros
- u) Ninguno de los anteriores

Objetivo

Conocer cuales son los registros contables que utilizan las empresas objeto de estudio.

Tabla N°2

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
De a e	1	7.70%
De a g	10	76.90%
De a h	2	15.40%
Total...	13	100.00%



Comentario: Según la información obtenida, el 76.90% lleva desde el Libro Diario hasta el Balance General, el 15.40% cuenta con registros desde el Libro Diario hasta el Estado de Flujo de Efectivo, el resto únicamente desde el Libro Diario hasta el Libro de Ventas al Contribuyente. Lo anterior indica que, aunque posean contabilidad formal carecen de los registros obligatorios según la legislación vigente, necesarios para tomar de decisiones integrales.

Pregunta 3:

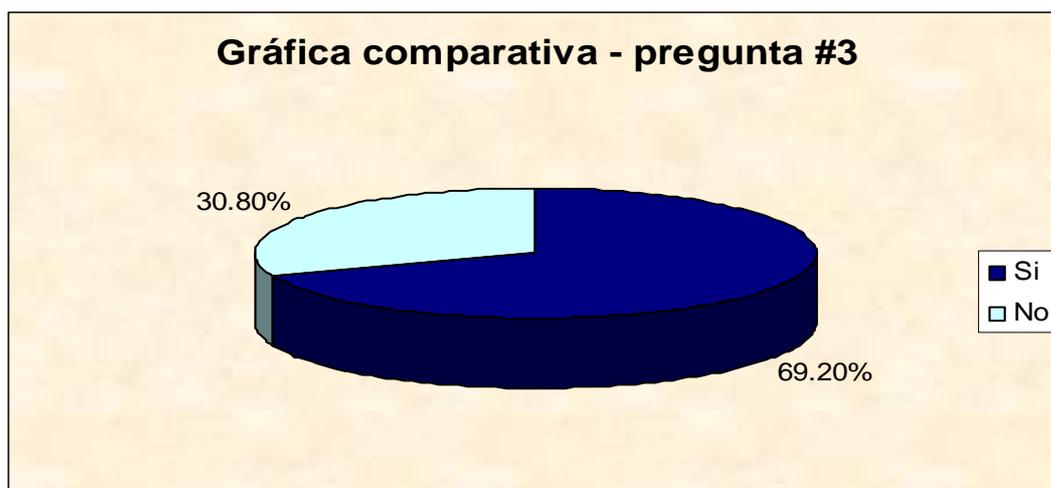
¿Se formulan presupuestos en la empresa?

Objetivo

Indagar, si en las empresas objeto de estudio elaboran presupuestos, que sean utilizados como herramientas de planificación y control de los recursos financieros.

Tabla N°3

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
Si	4	30.80%
No	9	69.20%
Total...	13	100.00%



Comentario: Según la información proporcionada por los funcionarios entrevistados el 69.20% de las empresas en estudio no elaboran los presupuestos, lo cual se constituye en un dato muy interesante para la propuesta del presente trabajo de investigación, ya que mas de la mitad de los dueños o gerentes de las empresas comercializadoras de papelería y útiles ubicadas en el municipio de San Salvador, toman decisiones basadas en los pocos registros contables que tienen a su alcance.

Pregunta 4:

Si su respuesta a la Pregunta número tres fue afirmativa, ¿cuáles presupuestos elaboran?

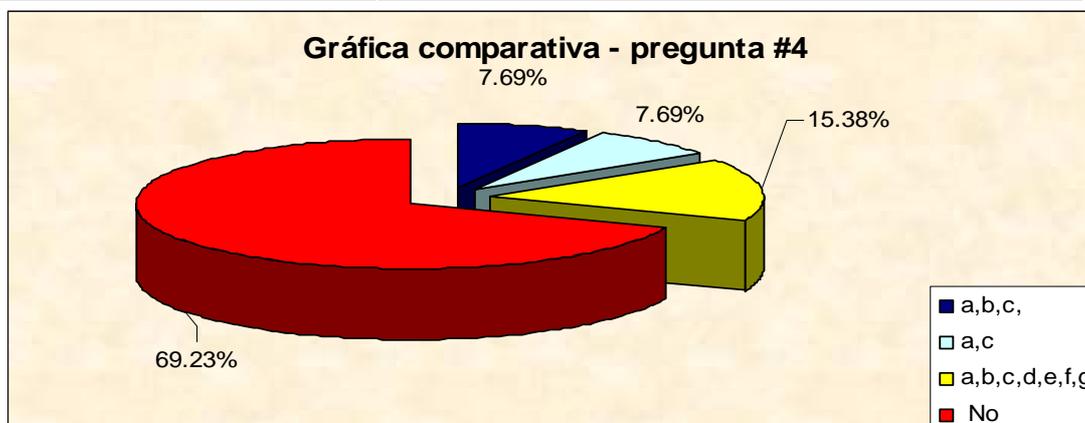
- a) Presupuesto de venta
- b) Presupuesto de inventario
- c) Presupuesto de Compra
- d) Presupuesto de Gastos de Administración
- e) Presupuesto de Gastos de Venta
- f) Presupuesto de Gastos Financieros
- g) Presupuesto de Efectivo
- h) Presupuesto de Capital
- i) Estado de Resultado Proyectado
- j) Balance General Proyectado
- k) Estado de Origen y Aplicación de Fondos Presupuestados

Objetivo

Identificar cuales son los diferentes presupuestos que utilizan las empresa objeto de estudio.

Tabla N°4

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
a,b,c,	1	7.69%
a,c	1	7.69%
a,b,c,d,e,f,g	2	15.38%
No	9	69.23%
Total...	13	100.00%



Comentario: De las empresas que se visitaron, el 69.23% de los entrevistados manifestó no elaborar presupuestos, el resto elabora únicamente los que saben utilizar. Esto indica la urgente necesidad de implementar un Sistema Presupuestario en las empresas en estudio.

Pregunta 5:

¿Considera importante que la empresa cuente con un Sistema de Presupuestos?

Objetivo

Conocer la opinión de los funcionarios de las empresas objetos de estudio sobre los Sistemas Presupuestarios.

Tabla N°5

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
Si	13	100.00%
No	-	0.00%
Total...	13	100.00%



Comentario: El 100.00% de los encuestados opino que es de suma importancia la existencia de un Sistema Presupuestario para las empresas ya que esto les permite proyectar los resultados y asegurar su inversión. Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de diseñar un Sistema Presupuestario para las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor del municipio de San Salvador.

Pregunta 6:

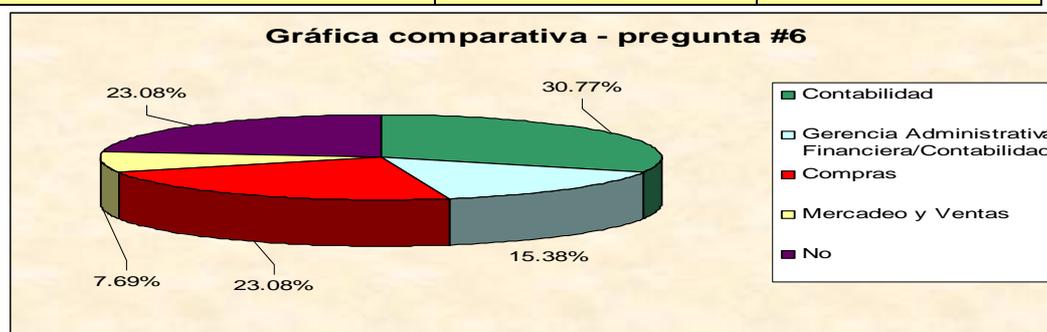
¿Cuál departamento o área de la empresa es la encargada de la elaboración, evaluación y control de los presupuestos?

Objetivo

Determinar cual es el área encargada o responsable de elaborar, evaluar y controlar los presupuestos de las empresas objeto de estudio.

Tabla N°6

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
Contabilidad	1	7.69%
Gerencia Administrativa Financiera/Contabilidad	2	15.38%
Compras	0	0.00%
Mercadeo y Ventas	1	7.69%
No	9	69.23%
Total...	13	100.00%



Comentario: El 69.23% de los entrevistados corresponden a las empresas que no elaboran presupuestos, por lo tanto ninguna de sus áreas administrativas formula presupuestos. El resto de los entrevistados manifestó en diferentes proporciones que lo realizan entre Contabilidad, la Gerencia Administrativa Financiera, Compras, Mercadeo y Ventas. Con lo anterior se comprueba que son pocos los empresarios que formulan presupuestos.

Pregunta 7:

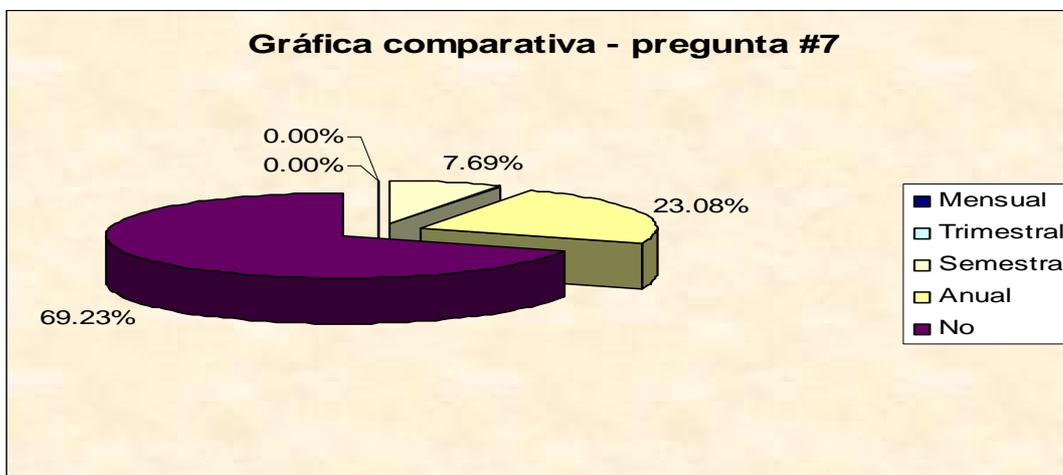
¿Cuál es el periodo para el cual generalmente se elaboran los presupuestos?

Objetivo

Determinar el periodo para el cual las empresas elaboran los presupuestos.

Tabla N°7

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
Mensual	0	0.00%
Trimestral	0	0.00%
Semestral	1	7.69%
Anual	3	23.08%
No	9	69.23%
Total...	13	100.00%



Comentario: Como puede observarse en la gráfica anterior el 69.23% corresponde a las empresas que no formulan presupuestos, el resto lo hacen para períodos semestrales (7.67%) y anuales (23.08%). Como puede observarse el porcentaje de las empresas que no elaboran presupuestos para ningún período es el mismo de las empresas que no cuentan con un sistema presupuestario.

Pregunta 8:

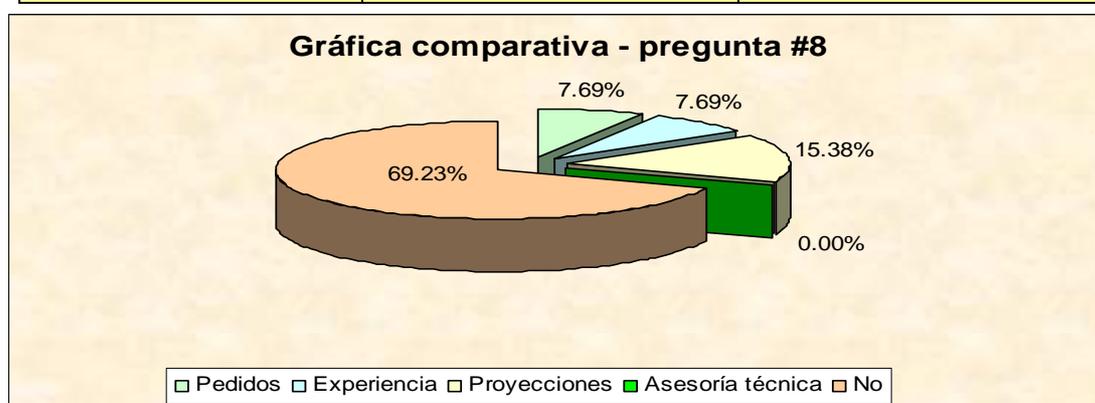
¿Con base a cuáles de los siguientes requerimientos elaboran los presupuestos?

Objetivo

Determinar cual es el criterio que utilizan las empresas para la formulación de presupuestos.

Tabla N°8

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
Pedidos	1	7.70%
Experiencia	1	7.69%
Proyecciones	2	15.38%
Asesoría técnica	-	0.00%
No	9	69.23%
Total...	13	100.00%



Comentario: De las empresa censadas el 7.69% manifestó que utilizan los pedidos para elaborar los presupuestos, el 7.69% la experiencia, el 15.38% las proyecciones y el 69.23% corresponde a las empresa que no utilizan presupuestos. Con base a lo anterior se determinó que los criterios que utilizan para formular los presupuestos son variantes, de acuerdo a lo manifestado por los funcionarios entrevistados.

Pregunta 9:

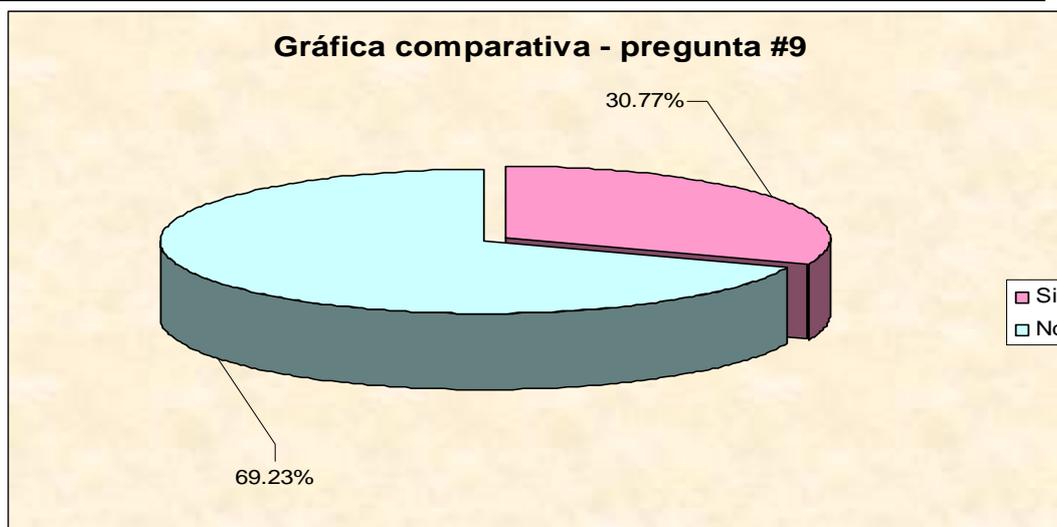
¿Contribuyen los presupuestos que se formulan, a los objetivos de la empresa?

Objetivo

Determinar si los presupuestos cumplen con los fines para los cuales se formulan.

Tabla N°9

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
Si	4	23.08%
No	9	76.92%
Total...	13	100.00%



Comentario: Es evidente que, únicamente, el 30.77% contestó afirmativamente, debido a que el 69.23% restante no formulan presupuestos. Esto revela que las empresas en estudio carecen de un Sistema Presupuestario, y por lo tanto, desconocen el grado de participación de los presupuestos en los objetivos organizacionales. Una vez más queda al descubierto la necesidad de diseñar un Sistema presupuestario para las empresas objeto de estudio.

Pregunta 10:

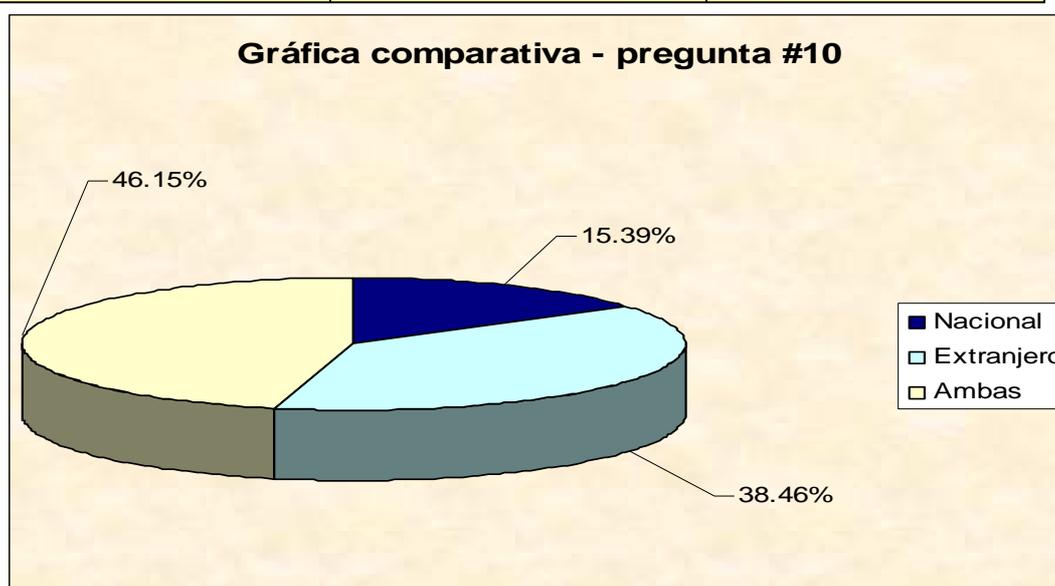
¿A qué tipo de proveedor generalmente la empresa hace sus compras?

Objetivo

Analizar la procedencia de los productos que comercializan estas empresas.

Tabla N°10

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
Nacional	2	15.38%
Extranjero	5	38.46%
Ambas	6	46.16%
Total...	13	100.00%



Comentario: De las empresa encuestadas el 46.15% realizan sus compras de mercadería tanto a proveedores nacionales como extranjeros, el 38.46 proveedores extranjeros y el 15.38% a proveedores nacionales. Lo anterior nos indica la importancia de determinar un punto de reorden, debido a que debe considerarse que la mayor parte de compras se hacen al extranjero, por lo tanto el proceso de compra demanda un mayor tiempo.

Pregunta 11:

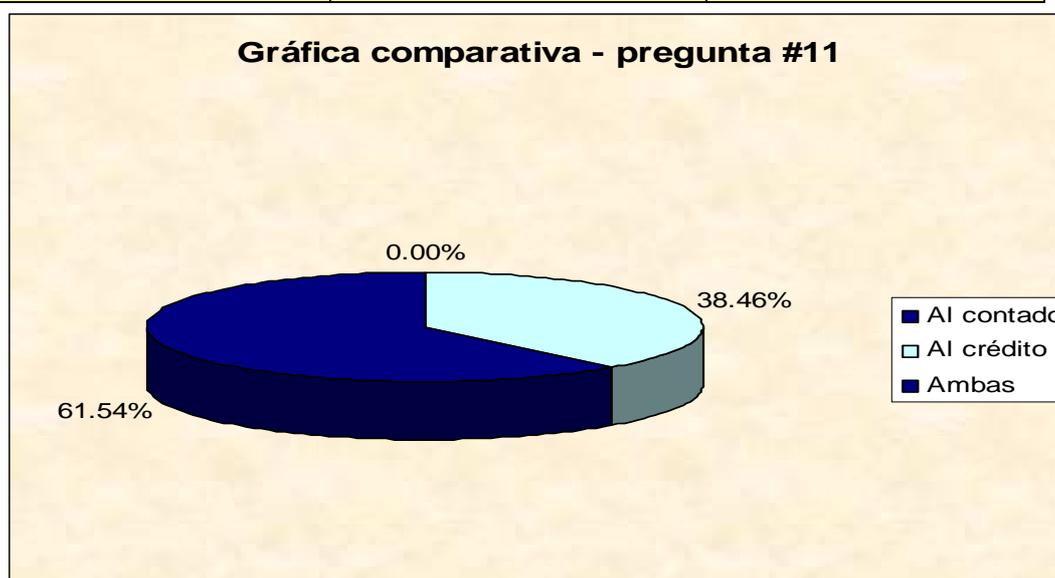
¿De qué forma realizan las compras de mercadería?

Objetivo

Determinar la forma de pago que conceden los proveedores a las empresas en estudio.

Tabla N°11

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
Al contado	-	0.00%
Al crédito	5	38.46%
Ambas	8	61.54%
Total...	13	100.00%



Comentario: Del total de empresa censadas el 61.54% contestó que sus compras las realizan tanto al crédito como al contado y el 38.46% hacen sus compras al crédito. Lo anterior nos permite analizar que es necesario que estas empresas presupuesten indicadores financieros que les permitan garantizar un equilibrio en su flujo de efectivo.

Pregunta 12:

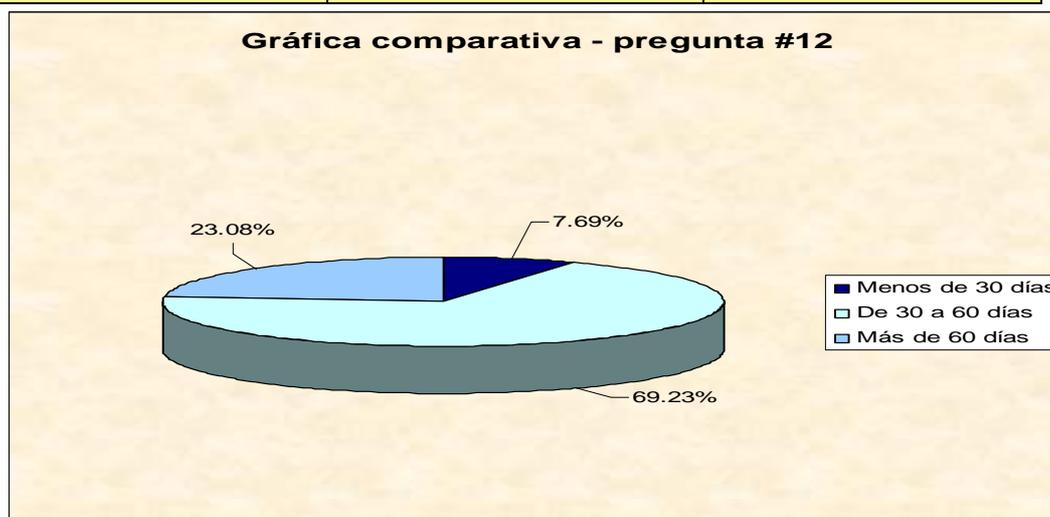
¿Cuál es el plazo que les conceden sus proveedores por las compras al crédito?

Objetivo

Conocer la flexibilidad de crédito a que los proveedores conceden a las empresas comercializadoras de papelería y útiles en estudio.

Tabla N°12

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
Menos de 30 días	1	7.69%
De 30 a 60 días	9	69.23%
Más de 60 días	3	23.08%
Total...	13	100.00%



Comentario: De las empresas encuestadas el 69.23% goza de un crédito entre 30 y 60 días, el 23.08% tiene crédito por un plazo menor a 60 días y el 7.69% lo tienen crédito por un tiempo menor a 30 días. Los resultados nos permiten analizar que la mayor parte de las empresas en estudio tiene entre uno y dos meses para hacer sus desembolsos, factor que debe aprovecharse y tomarse en cuenta a la hora de presupuestar y así lograr canalizar el efectivo en inversiones que generen una mayor rentabilidad.

Pregunta: 13

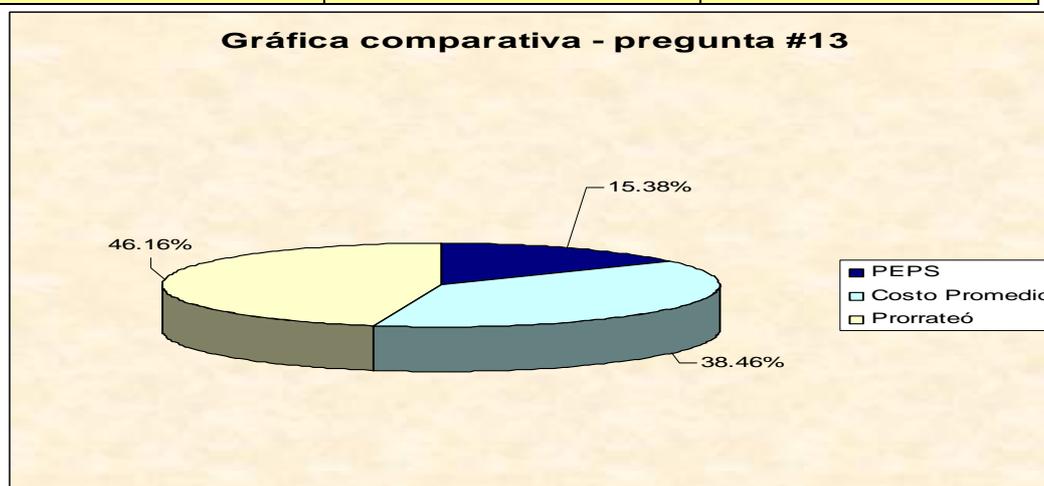
¿Cuál método utilizan para determinar el costo de la mercadería?

Objetivo

Conocer a través de que método las empresas determinan el costo de la mercadería que adquieren, con el objeto de analizar cual se pega más a sus necesidades.

Tabla N°13

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
PEPS	2	15.38%
Costo Promedio	5	38.46%
Prorrrateó	6	46.16%
Total...	13	100.00%



Comentario: Del total de empresas encuestadas el 46.15% utilizan para costear sus productos el prorrrateo, el 38.46% el costo promedio y el restante de empresas 15.38% utilizan el método PEPS. Estos resultados nos permiten analizar que la mayor parte de empresas prorrratean todos los gastos incurridos desde que se solicita el producto hasta que es almacenado en bodegas y lo suman al costo de la mercadería permitiéndoles determinar un costo total.

Pregunta 14

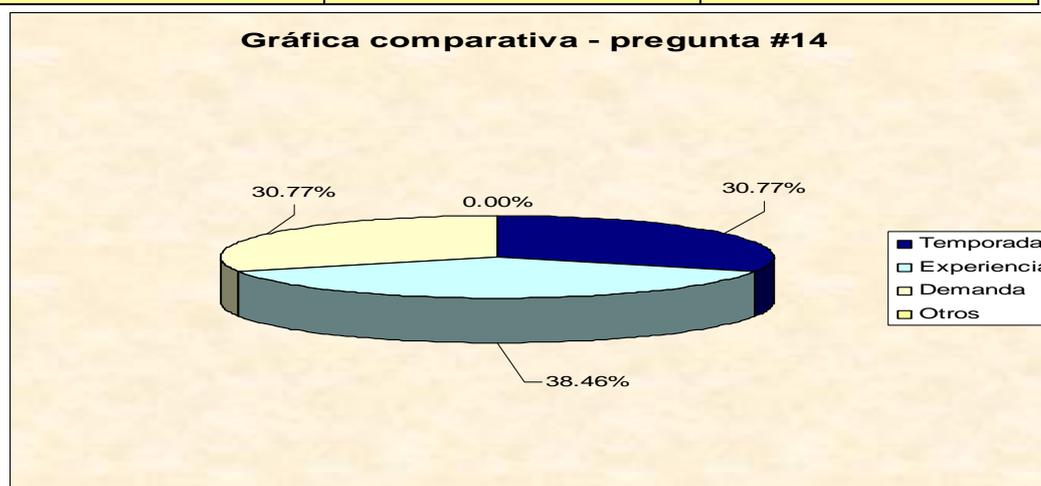
Para determinar los niveles de inventarios de la empresa ¿Cuál criterio utilizan?

Objetivo

Conocer las fuentes de información a las que recurren las empresas en estudio para, determinar la cantidad de inventario que requerirán para sus operaciones.

Tabla N°14

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
Temporada	4	30.77%
Experiencia	5	38.46%
Demanda	4	30.77%
Otros	-	0.00%
Total...	13	100.00%



Comentario: De las empresas que se encuestaron se pudo obtener que el 38.46% se basan para determinar sus inventarios en la experiencia o datos históricos, el 30.77% toman en cuenta la temporada y el 30.77% calculan sus niveles de inventario de acuerdo a la demanda actual. Lo anterior nos viene a confirmar la importancia de elaborar un pronóstico anual que permita tener una mayor certeza de las necesidades de mercadería que demandará el mercado.

Pregunta 15:

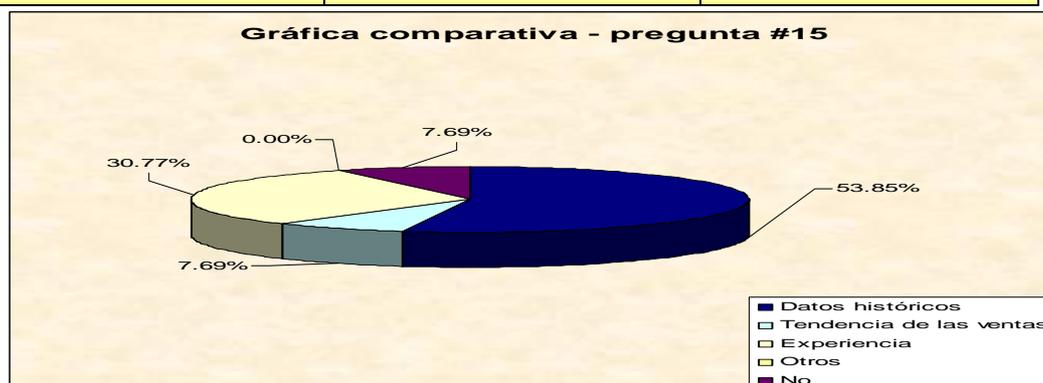
Para determinar los volúmenes de ventas anuales ¿cuál criterio utiliza la empresa?

Objetivo

Analizar los criterios y fuentes a las que acuden las empresas en estudio para determinar sus volúmenes de ventas anuales.

Tabla N°15

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
Datos históricos	7	53.85%
Tendencia de las ventas	1	7.69%
Experiencia	4	30.77%
Otros	-	0.00%
No	1	7.69%
Total...	13	100.00%



Comentario: Del total de las empresa que se censaron el 53.85% se basan para determinar sus volúmenes de ventas en datos históricos, el 30.77 en la experiencia del personal, el 7.69% la tendencia de las ventas y el 7.69% no utilizan ningún criterio. Los resultados nos confirman que la mayor parte de empresas hace sus estimaciones de ventas basados en datos históricos sin tomar en cuenta las condiciones económicas y comerciales que demandará el mercado en ese período de tiempo, información que es fundamental a la hora de elaborar los pronósticos y presupuestos.

Pregunta 16:

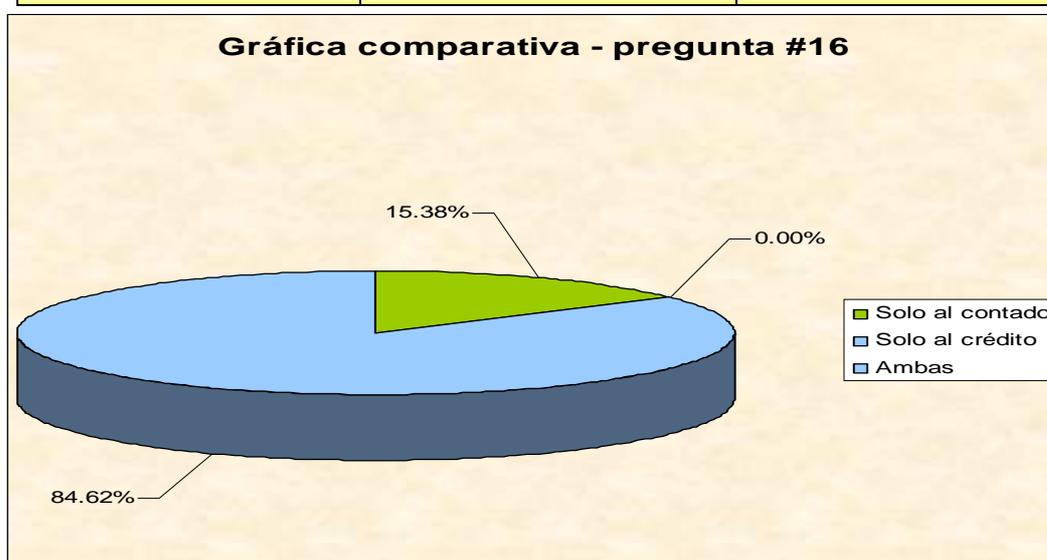
¿La empresa realiza ventas al contado, al crédito o ambas?

OBJETIVO

Estudiar si las políticas de ventas aplicadas por las empresas en estudio están son las adecuadas para la gestión que realizan.

Tabla N°16

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
Solo al contado	2	15.38%
Solo al crédito	-	0.00%
Ambas	11	84.62%
Total...	13	100.00%



Comentario: Del total de las empresas entrevistadas el 84.62% respondió que las ventas las realizan tanto al crédito como al contado,; mientras que 15.38% respondió que venden todas sus ventas las hacen al contado. Los resultados nos permiten analizar que un buen porcentaje de las ventas es vendido al crédito lo que hace necesaria la elaboración de una política que regule el otorgamiento de crédito a sus clientes.

Pregunta 17:

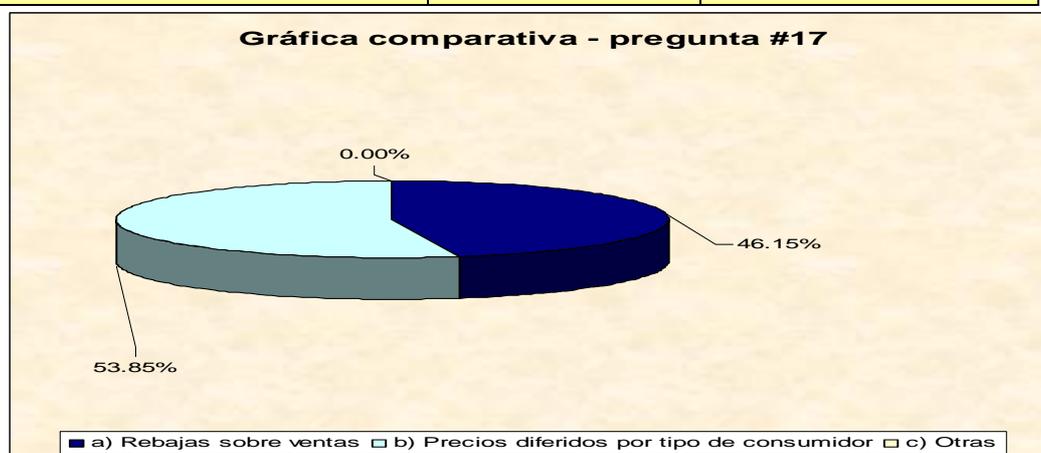
Si realizan ventas al contado, ¿Cuáles políticas utilizan?

Objetivo

Conocer si las empresas en estudio utilizan algún tipo de incentivo a sus clientes para generar un mayor volumen de ventas al contado.

Tabla N°17

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
a) Rebajas sobre ventas	6	46.15%
b) Precios diferidos por tipo de consumidor	7	53.85%
c) Otras	-	0.00%
Total...	13	100.00%



Comentario: Del total de la población entrevistada el 53.85% respondió que utilizan precios diferenciados por tipo de consumidor y un 46.15% aseguró utilizar la política de "Rebaja sobre ventas". Lo anterior nos muestra que un gran porcentaje de estas empresas generan sus ventas al contado de acuerdo volumen y valor que compren sus clientes.

Pregunta 18:

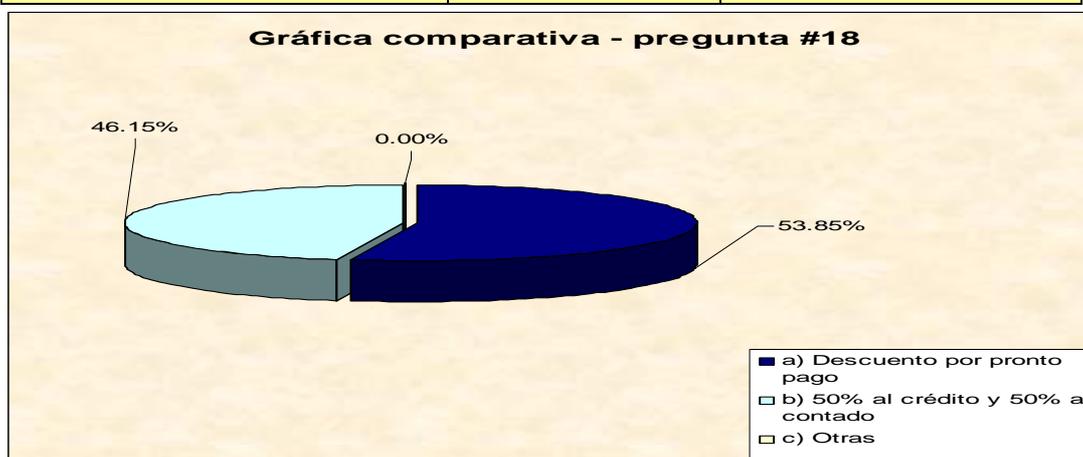
Si realizan ventas al crédito, ¿Cuáles políticas utilizan?

Objetivo

Conocer cuáles son las políticas de ventas al crédito que más utilizan las empresas objeto de estudio.

Tabla N°18

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
a) Descuento por pronto pago	7	53.85%
b) 50% al crédito y 50% al contado	6	46.15%
c) Otras	-	0.00%
Total...	13	100.00%



Comentario: Del total de las empresas entrevistada el 53.85% respondió que utilizaba la política de "Descuento por pronto pago", por otra parte el 46.15% restante contestó que utilizan la política del "50% al crédito y 50% al contado", información que sirve de base para analizar otras políticas que contribuyan a generar un mayor ingreso por ventas al contado.

Pregunta 19:

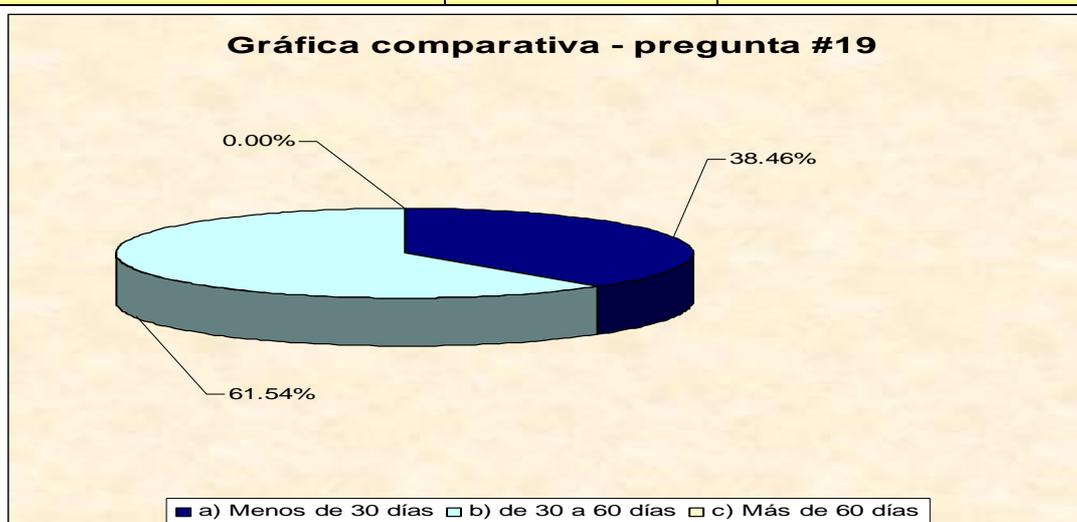
Si realizan ventas al crédito, señale el plazo que concede a los clientes

Objetivo

Conocer que plazos de crédito otorgan las empresas en análisis a sus clientes, con el fin de analizar si esta de acuerdo a con los indicadores relacionados a la rotación de inventarios y ventas.

Tabla N°19

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
a) Menos de 30 días	5	38.46%
b) de 30 a 60 días	8	61.54%
c) Más de 60 días	-	0.00%
Total...	13	100.00%



Comentario: El 61.54% de las empresas censadas respondió que les concedían de 30 a 60 días plazo a sus clientes y el 38.46% respondió que concedían menos de 30 días de crédito a sus clientes. Las respuestas obtenidas nos indican que la mayor parte de ventas al crédito, el cliente goza de un plazo para cancelar de uno a dos meses.

Pregunta 20:

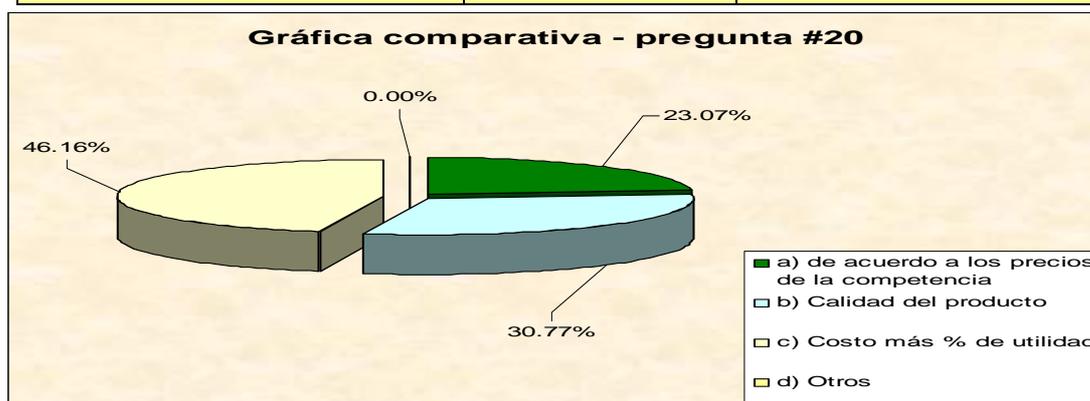
¿Cómo determinan los precios de ventas de los productos?

Objetivo

Determinar el método que las empresas utilizan para establecer el precio de ventas al que comercializan los productos.

Tabla N°20

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
a) de acuerdo a los precios de la competencia	3	23.08%
b) Calidad del producto	4	30.77%
c) Costo más % de utilidad	6	46.15%
d) Otros	-	0.00%
Total...	13	100.00%



Comentario: Del total de la población entrevistada el 46.15% manifestó que lo fijaban con base al precio de costo más el margen de utilidad deseado por los empresarios, el 30.77% respondió que lo hacían basados en la calidad del producto y el 23.08% respondió que fijaba los precios de acuerdo a un sondeo de precios de la competencia. Las respuestas obtenidas nos muestran que estas empresas en su mayoría fijan sus precios calculando un margen de utilidad deseado, subestimando la información de mercado que genera una mejor fuente de información a la hora de determinar dichos precios.

Pregunta 21:

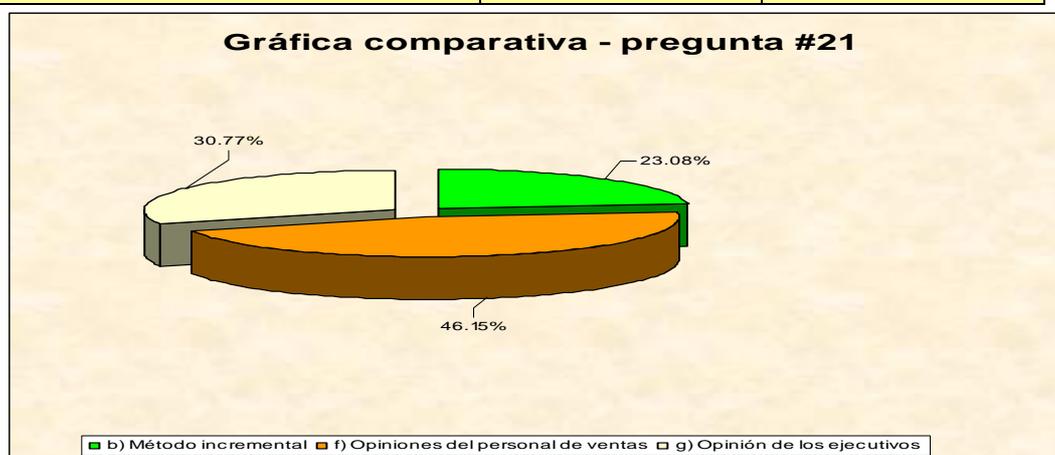
¿Qué método utilizan usualmente en la empresa para determinar las proyecciones de ventas?

Objetivo

Indagar de forma general sobre el método que utilizan las empresas objeto de estudio para realizar las proyecciones de ventas.

Tabla N°21

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
a) Método de tendencias	-	0.00%
b) Método incremental	3	23.08%
c) M. de los mínimos cuadrados	-	0.00%
d) M. de combinación de factores	-	0.00%
e) M. de análisis de correlación	-	0.00%
f) Opiniones del personal de ventas	6	46.15%
g) Opiniones de los ejecutivos	4	30.77%
h) otros	-	0.00%
Total...	13	100.00%



Comentario: El 46.15% del total de funcionarios entrevistados respondió que emplean la opinión del personal de ventas para realizar sus proyecciones de ventas, ya que es más confiable por la experiencia de los empleados. El 30.77% y el 23.08%; afirmaron emplear la opinión de los ejecutivos y el Método Incremental, respectivamente. Lo anterior revela que las empresas en estudio no emplean todos los métodos para pronosticar sus ventas.

Pregunta 22:

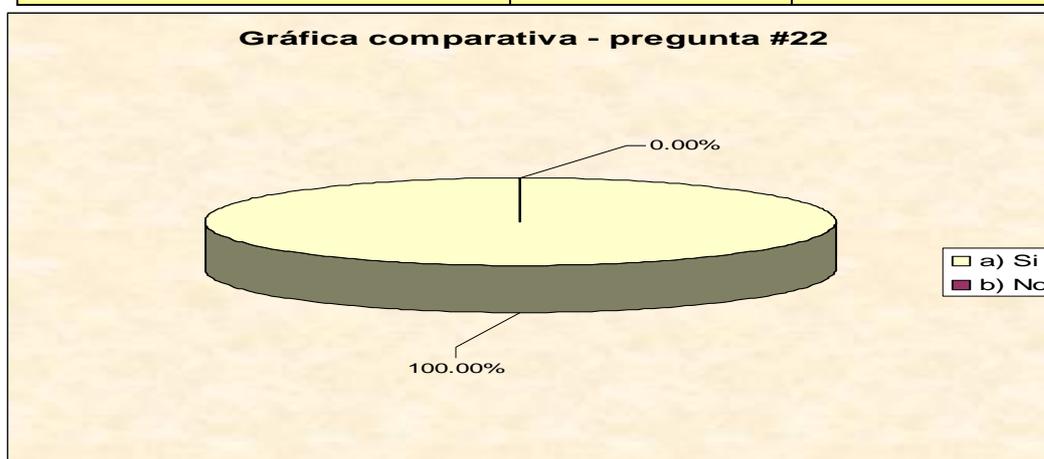
¿Considera que con la existencia de un Sistema presupuestario se mejorarían los controles en su empresa?

Objetivo

Conocer el nivel de aceptación de los entrevistados, sobre el Diseño de un Sistema Presupuestario para sus empresas.

Tabla N°22

Alternativas	Dato absoluto	Dato relativo
a) Si	13	100.00%
b) No	-	0.00%
Total...	13	100.00%



Comentario: El 100% de la población entrevistada afirmó que considera que se mejorarían los controles de sus empresas con la existencia de un Sistema presupuestario. Con la afirmación unánime de los entrevistados, se evidencia una vez más la necesidad que existe de diseñar un Sistema Presupuestario para las empresas comercializadoras de papelería y útiles al por mayor del municipio de San Salvador.

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE 2004
(expresado en US dólares)

ACTIVOS			PASIVOS	
Corrientes		43,796.59	Corrientes	56,644.78
Caja y Bancos	34,377.65		Proveedores	52,021.78
Cuentas por cobrar	<u>9,418.94</u>		Impuesto Sobre la Renta	<u>4,623.00</u>
No corrientes		9,000.00		
Acionistas	<u>9,000.00</u>		CAPITAL, RESERVA Y SUPERAVIT	
Propiedad, Planta y Equipo		43,277.27	Capital Social Mínimo	12,000.00
Mobiliario y Equipo de Oficina	8,449.48		Pagado	3,000.00
Equipo y herramientas	40,816.37		No pagado	<u>9,000.00</u>
Depreciación acumulada	<u>(5,988.58)</u>		Reserva Legal	2,400.00
			Utilidad del ejercicio	<u>25,029.08</u>
Total Activo...		<u>96,073.86</u>	Total Pasivo, Capital, Reserva y Superávit...	<u>96,073.86</u>

René Roberto Carranza
Representante Legal

Lic. José Eusebio Rubio Márquez
Contador

Lic. Francisco Martínez
Auditor Externo

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2004

(expresado en US dólares)

VENTAS		429,214.00
(-) COSTO DE LAS MERCADERÍAS		286,727.27
Costo de adquisición	272,727.27	
Gastos sobre compras	14,000.00	
= UTILIDAD BRUTA...		142,486.73
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		79,010.64
Gastos de Administración	41,501.44	
Gastos de Ventas	34,781.93	
Gastos Financieros	2,727.27	
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		63,476.09
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA		15,869.02
(-) GASTOS NO DEDUCIBLES		22,577.99
= UTILIDAD NETA ...		25,029.08

Sr. René Roberto Carranza
Representante Legal

Lic. José Eusebio Rubio Márquez
Contador

Lic. Francisco Martínez
Auditor Externo

IMPORTACIONES CARRANZA, S.A. DE C.V.

ANEXOS AL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2004

(expresado en US dólares)

Gastos de Administración	41,501.44	Gastos de Ventas	34,781.93
Sueldos y salarios	17,092.11	Sueldos y salarios	9,090.91
Aguinaldos	380.86	Aguinaldos	681.82
Honorarios profesionales	227.27	Honorarios profesionales	1,982.85
Aporte patronal ISSS	1,423.77	Servicios Telefónico	2,272.73
Aporte patronal AFP	1,531.53	Combustible y lubricantes	2,727.27
Aporte patronal INSAFORP	57.12	Gastos de representación	1,818.18
Servicios de Energía Eléctrica	79.64	Comisiones	8,181.82
Servicios Telefónico	5,412.35	Viáticos	2,087.04
Tasas e impuestos municipales	400.68	Publicidad y propaganda	4,545.45
Seguros	7,468.05	Depreciaciones	1,393.86
Combustible y lubricantes	1,083.74		
Artículos de aseo y limpieza	331.69	Gastos no deducibles	25,577.99
Gastos de representación	2,482.68	Mantenimiento vehículos de accionistas	1,016.86
Atenciones al personal	339.13	Gastos personales de los accionistas	2,377.59
Viáticos	389.64	Multas e intereses de tránsito	560.21
Papelería y artículos de oficina	2,305.07	Compra de motos acuáticas	21,623.33
Aranceles mercantiles	225.05		
Depreciaciones	271.05		
	<hr/>		
Gastos financieros	2,727.27		
Recargos y comisiones bancarias	2,150.33		
Otros	576.94		
	<hr/>		