

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 EN LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN EL SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ÁNGELA CAROLINA BURGOS
ELENA DEL CARMEN LÓPEZ SIBRIÁN
SARITA MILAGRO LOZANO GUARDADO

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria (o) : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario (a) de la Facultad de Ciencias Económicas : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director : Lic. Ricardo Antonio Rebollo

Tribunal Examinador : Lic. Arístides Campos
Lic. López Ortiz
Lic. Ricardo Antonio Rebollo

Noviembre 2003

San Salvador,
Salvador,
América

El
Centro

AGRADECIMIENTOS

- ❖ Gracias por la sabiduría, ayuda, Paz, por tu eterno amor... Gracias mi **Señor Jesús** por la vida que me regalaste.
- ❖ Por creer en mi, por su eterno apoyo, por su comprensión, su amor... a mi padre **Felipe Burgos** y a mi madre **July Burgos**, infinitos agradecimientos.
- ❖ Por tu paciencia mi amor, por tu comprensión, por esperarme, por tu apoyo en mis momentos mas difíciles... Gracias **Douglas Suriano** por estar siempre conmigo.
- ❖ Esas sonrisas, esas miradas, esa alegría de mis angelitos aquí en la tierra... mis hermanos Marcelita y José Roberto.
- ❖ Por su amor desde siempre... a mis tías **Nina, Tía Paty, Elvia, Tía Minga. Primos y demás familia** ... por siempre gracias.
- ❖ Por ser las mejores amigas y compañeras, a mi equipo, gracias **Elena y Sarita**

A USTEDES MI TRIUNFO...

ANGELA CAROLINA BURGOS

A mi Dios Jehová que siempre ha estado conmigo desde que nací, a mi madre Gloria que me apoyo en todo momento, a mi padre Arnoldo por darme fuerzas para seguir adelante, a mi hermana por ayudarme cuando lo necesité, a mis compañeras de tesis Angela y Elena por comprenderme en todo momento y brindarme su amistad, a mis amigos Eduardo y Susana por incentivarne a seguir adelante en los momentos de angustia y depresión y a todos que en su momento estuvieron ahí para brindarme su apoyo y ayuda. A Lic. Ricardo Rebollo por su asesoría en este difícil camino.

SARITA MILAGRO LOZANO

A Dios Todopoderoso y la Virgen de Guadalupe por estar conmigo a cada momento y darme su fortaleza para seguir adelante.

A mis padres, Ricardo y Margarita, por darme su amor, apoyo y comprensión.

A mi abuela y mis hermanos, Claudia, Ricardo y Alejandro, y a mi sobrino Ricardito por ayudarme y darme ánimo en cada momento.

A mis compañeras de tesis, Sarita y Angela, por su amistad y comprensión.

ELENA DEL CARMEN LOPEZ

INDICE

Resumen	i
Introducción	iii
CAPÍTULO I.	
“GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTAL”.	
A. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA.	
1. ANTECEDENTES	
2. Descripción de las empresas comercializadora de energía eléctrica	4
B. MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.	8
1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS SISTEMAS	
a) Concepto	8
b) Importancia	9
c) Características	10
d) Estructura	12
e) Elementos	12
f) Tipos	14
2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS PRESUPUESTOS	16
a) Concepto	16
b) Importancia	18
c) Funciones	19
d) Características	20
e) Enfoques	22
i) Mecánico	22
ii) Técnico	24
iii) Conceptual	24

✓ Principios de los presupuesto	24
f) Clasificación de los presupuestos	28
i) De acuerdo a las características	29
ii) De acuerdo a la función que desempeñan	31
✓ Definición de los presupuestos de acuerdo a su función.	31
3. El sistema presupuestario	34
a) Definición del sistema presupuestario	34
b) Elementos del sistema presupuestario	35
c) Ventajas y limitaciones del sistema presupuestario	35
d) Importancia del sistema presupuestario	38
e) Características	39
4. La coordinación y el sistema presupuestario	39
5. El proceso de planificación y control de Recursos financieros	41
a) Planificación	42
i. Factores a considerar en la planificación de los presupuestos	43
ii. Elementos a considerar en la planificación y formulación de los presupuestos.	44
b) Control	45
i. Concepto	45
ii. Importancia del control Presupuestario	48

iii. Reglas básicas del control	
Presupuestario	49
6. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA	
PRESUPUESTARIO	50
a) Planeación	51
b) Formulación	51
c) Aprobación	52
d) Ejecución	52
e) Control	53
f) Evaluación	53
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN	
DE ENERGÍA ELÉCTRICA.	
A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	55
1. OBJETIVOS	56
2. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	
DE INFORMACIÓN.	57
a) FUENTES PRIMARIAS	57
i. La Entrevista	57
ii. El Cuestionario	57
b) FUENTES SECUNDARIAS	57
3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	
a) Determinación Del Universo	58
b) Determinación De La Muestra	58
4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	58
B. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN	59

C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA	60
1. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LAS EMRESAS COMERCIALIZADORAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA.	60
a) Área de Comercialización	60
b) Área Financiera-contable	62
c) Área de presupuestos	62
2. ANALISIS SOBRE LA UTILIZACION DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA.	63
D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	66
E. TABULACIÓN DE DATOS	68
 CAPITULO III:	
ELABORACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO PROPUESTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LA COMERCIALIZADORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA "ASE S.A. DE C.V."	
A. Objetivos	87
B. Consideraciones generales del sistema presupuestario propuesto.	88
C. Políticas y estrategias para el desarrollo de los presupuestos	89
1. Políticas para el desarrollo de los presupuestos	89

2. Estrategias para el desarrollo de los presupuestos	90
D. Generalidades de la empresa S.A. de C.V.	91
1. Antecedentes	91
2. Filosofía de la empresa	95
a) Visión	95
b) Misión	95
c) Valores	95
d) Objetivos	96
3. Estructura organizativa de ASE S.A. de C.V.	97
4. Políticas	98
a) Cobros	98
b) Ventas	98
c) Compras	98
5. Estrategias	98
6. Supuestos básicos	99
E. Elaboración de los presupuestos	99
1. Presupuestos de operación	99
a) Presupuesto de ingresos por venta de energía eléctrica	104
b) Presupuesto de compras	106
c) Presupuesto de gastos de Administración	108
d) Presupuesto de gastos de venta	112
e) Presupuesto de costos de servicios operacionales	115

f) Presupuestos de costos no Operacionales	117
2. Presupuestos Financieros	119
a) Presupuesto de cobros	119
b) Presupuesto de efectivo	121
c) Estado de resultado proyectado	124
d) Balance General proyectado	126
e) Estado de origen y aplicación de fondos proyectados	129
F. Aprobación del sistema presupuestario	132
G. Ejecución del sistema presupuestario	132
H. Control presupuestario	133
I. Plan de implementación	136
Bibliografía	140
ANEXOS	
N°1 CUESTIONARIO	
N°2 LISTADO DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS	

RESUMEN

La elaboración de este trabajo de investigación, consiste en el Diseño de un Sistema Presupuestario a las empresas dedicadas a la comercialización de energía eléctrica en El Salvador, para que les permita ejecutar los presupuestos operativos y financieros desarrollados, para lograr una adecuada planificación y control de los recursos financieros.

Para realizar el Sistema Presupuestario, se realizó un diagnóstico a las comercializadoras de energía eléctrica en el país, con el fin de hacer un análisis sobre la utilización de la técnica presupuestaria en las actividades y operaciones de la empresa.

Se formuló y desarrolló cada uno de los presupuestos a través de un caso ilustrativo que permite llevar a cabo la evaluación y control del sistema presupuestario.

Para poder lograr el diagnóstico de las comercializadoras en estudio, se utilizó el método científico y como método general el análisis; se utilizó además la técnica de la entrevista , las cuales se hicieron a gerentes en distintos niveles de las mismas; además de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.

Los resultados obtenidos fueron que la mayoría de las empresas aplican la técnica presupuestaria, siendo solamente la empresa del caso ilustrativo la cual no utiliza la técnica.

Por medio del caso ilustrativo se desarrolló la aplicación del sistema presupuestario, para ello se consideró las generalidades de la comercializadora (objetivos, políticas, estrategias, filosofía y estructura organizacional); además de lo anterior, se consideraron los supuestos básicos que son una base del sistema.

Para la elaboración de los presupuestos fue necesario apoyarse de la experiencia del gerente general de la comercializadora; ya que no existen datos históricos de años anteriores por ser una entidad que recién comienza sus operaciones.

La aprobación del sistema presupuestario y su ejecución, es responsabilidad del gerente de la empresa; para esto se presenta un plan de implementación del sistema, describiendo los recursos, costo y tiempo para la ejecución del sistema.

Además es necesario el control del sistema presupuestario, mediante el análisis de las variaciones y así poder implementar las medidas correctivas que lleven el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

Se recomienda a las comercializadoras de energía eléctrica la aplicación del presente Sistema Presupuestario para una eficiente planeación y control de los recursos financieros.

INTRODUCCION

El Diseño de un sistema presupuestario para las empresas dedicadas a la comercialización de Energía Eléctrica en El Salvador, se ha elaborado con el fin de que este documento sirva de guía en la formulación de los presupuestos operativos y financieros en la empresa en estudio, lo cual le permitirá a la Junta Directiva y al Gerente General llevar una mejor planificación y control de los recursos financieros.

A continuación se detalla el contenido capitular del trabajo de la siguiente manera:

En el primer capítulo se exponen los elementos teóricos básicos referentes al Sistema Presupuestario como una herramienta de planificación y control de recursos financieros, así como las generalidades de los presupuestos y las empresas comercializadoras de energía eléctrica en el país.

En el segundo capítulo se describe la metodología de la investigación y el diagnóstico de la situación actual de las empresas dedicadas a la comercialización de energía eléctrica, además se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En el tercer capítulo se presenta el sistema presupuestario propuesto para la empresa en estudio, así como una guía para facilitar su implementación y ejecución en la misma.

Además, debido a que la empresa no posee políticas, estrategias y una estructura organizativa bien definida estas se proponen en este capítulo.

Por último se anexa el cuestionario que se utilizó para realizar las encuestas y un listado de las empresas dedicadas a la comercialización de energía eléctrica en el país.

Agradecemos a la empresa por habernos proporcionado la información necesaria para el desarrollo del caso ilustrativo, el cual deseamos sea de utilidad. También agradecemos al Docente Director Lic. Rebollo por la orientación que nos proporcionó al elaborar el diseño en el sector en estudio.

**"GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA
COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y MARCO TEÓRICO
DEL SISTEMA PRESUPUESTAL".**

**A. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA
COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA.**

1. ANTECEDENTES.

En El Salvador, según datos históricos de la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, se iniciaron las primeras propuestas para aprovechar los recursos fluviales, con el fin de generar energía eléctrica en el año de 1925, pero fue hasta 1945 que el Gobierno de la República emitió con fecha 3 de octubre el Decreto Ejecutivo de Creación de la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL).

En noviembre de ese mismo año CEL solicitó gestionar la venida de expertos en las ramas de Hidráulica, Geología y Electricidad, para poder así determinar el sitio donde debería ubicarse el primer proyecto hidráulico.

Los estudios preliminares de carácter técnico se efectuaron durante los años 1946 y 1947.

Según datos históricos de la CEL, en 1947 se firmó contrato con la empresa "HARZA ENGINEERING COMPANY" para elaborar los estudios topográficos, hidrológicos, geológicos, hidroeléctricos

y económicos relativos al proyecto de la Chorrera del Guayabo.

En 1948 la Asamblea Legislativa emitió la Ley de Reorganización de la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL) a través del cual se le confirmó el carácter de Corporación Autónoma.

El 21 de junio de 1951 se inició la construcción del gigantesco dique de concreto, el cual fue inaugurado el 21 de junio de 1954 y denominado "Presa Hidroeléctrica 5 de noviembre".

Según datos históricos de la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, en los primeros 25 años de labor (1954-1970), CEL incorporó al patrimonio nacional las siguientes obras:

3. Central Hidroeléctrica 5 de noviembre.
4. Central Hidroeléctrica de Guajoyo.
5. Centrales Térmicas de Acajutla.
6. Sistemas de transmisión - a 115,000 y 69,000 voltios- que interconectan todas las centrales generadoras y todos los centros de Consumo de la República.
7. Sistemas de Subtransmisión, que llevan el fluido eléctrico a ciudades y centros agrícolas importantes.
8. Sistemas de distribución rural.

En 1974 se inició la ejecución de dos grandes proyectos de aprovechamiento de recursos propios para desarrollo energético:

- ✓ Planta Geotérmica de Ahuachapán.

- ✓ Central Hidroeléctrica del Cerrón Grande.

En 1975 empezó a operar con su primera unidad generadora a la Planta Geotérmica de Ahuachapán, además se comenzó la fase preliminar de montaje de equipos en Cerrón Grande.

En 1977 se terminó de construir la central generadora del Cerrón Grande.

El 15 de septiembre de 1983 se inaugura la "Central Hidroeléctrica 15 de septiembre" y el 25 de mayo de 1984 se inaugura la Central de Turbina a Gas de San Miguel.

La central Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL) constituía el principal ente generador, transmisor y distribuidor d energía eléctrica en el país, seguido por la Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador (CAESS).

El primer paso que se realizó para llevar a cabo la privatización del servicio de energía eléctrica fue la reestructuración de CAESS; la cual consistió en la creación de dos empresas.

- ✓ Empresa Eléctrica de Oriente (EEO)

- ✓ Empresa de Distribución de Electricidad Del Sur (DELSUR).

Además se creó una empresa para la zona de occidente del país denominada Compañía de Luz Eléctrica de Santa Ana (CLESA) y se constituyó la Superintendencia General de electricidad y

Telecomunicaciones (SIGET) como el ente público responsable de asegurar el cumplimiento de las leyes aplicables y las regulaciones relacionados con los sectores de electricidad y telecomunicaciones.

En 1998 se privatizó la distribución de electricidad, separándose las principales actividades de CEL, formándose las empresas:

- ✓ GESAL (Geotérmica Salvadoreña).
- ✓ ETESAL (Empresa Transmisora de El Salvador)

Además se creó la Unidad de Transacciones (UT) que opera el mercado de Contratos y el mercado regulador del Sistema.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

Según el Anteproyecto de la Nueva Ley Eléctrica, de la Compañía General de Electricidad de México, define a las empresas comercializadoras como las "personas jurídicas que accediendo a las redes de transporte o distribución tienen como función la venta de energía eléctrica a los consumidores libres".

Lo esencial de esta definición, para el objeto de diferenciarla de un concepto genérico de venta de energía eléctrica, (la cual puede ser aplicada actualmente tanto a la actividad de generación como a la de distribución) radica en la utilización de redes de transporte o distribución de terceros, y en los

destinatarios de la venta efectuada, que son los consumidores libres. Estos consumidores son aquellos cuyo suministro no está sujeto a fijación de precios por parte de la autoridad, y por lo tanto, pueden pactar libremente los montos y condiciones aplicables a dichos precios.

La diferenciación anotada motiva una segmentación del mercado eléctrico, a nivel de distribución, surgiendo esta nueva "subetapa", denominada comercialización.

Esta segmentación del mercado a nivel de la distribución, responde a la tendencia observada en otros países, y que busca liberalizar el mercado en forma amplia, en vez de regular en mayor medida los monopolios naturales y legales que existen en él.

Según el Anteproyecto de la Nueva Ley Eléctrica, de la Compañía General de Electricidad de México define:

- ✓ *"Actividad de comercialización:" corresponde a la compra o venta de electricidad para su utilización en instalaciones de terceros. Los concesionarios de distribución son comercializadores para todos su consumidores regulados."*

Esta es una visión bastante más amplia que el objeto definido para las empresas comercializadoras en sí mismas, e incluye tanto la venta como la compra de energía eléctrica, destinada a instalaciones de terceros, lo que da

la idea de un "corretaje" de energía, en un concepto más económico de la comercialización.

Además de la venta de energía eléctrica propiamente tal, la comercialización incluye como servicios anexos la medición, reposición del servicio, cobranza, mantenimiento, atención de reclamos y consultas de clientes, acceso a empalmes nuevos, todos los cuales son prestados actualmente por las empresas concesionarias de distribución de energía eléctrica.

- ✓ Comercialización como intermediación: No cabe duda que la comercialización, en términos amplios, también involucra la intermediación en la venta de energía eléctrica, tal como lo hacen los "brokers"; que según Ángel Monferrer Izquierdo son agentes especialistas que actúan por cuenta ajena cobrando cierta comisión; en el mercado de capitales. Para una actividad como esa, tampoco existen actualmente barreras legales que impidan su libre ejercicio, y su relevancia dentro del funcionamiento del sistema eléctrico no es de magnitud, ya que las responsabilidades directas siempre permanecen entre quienes son las partes del contrato de venta, en tanto que el comercializador sólo cumple una labor de acercamiento o intermediación entre las partes.

No cabe duda que el espíritu que anima la introducción de la figura de las comercializadoras en la normativa que

regula el mercado eléctrico, es el de darle mayor competitividad, destinando a estas empresas segmentos importantes de él en forma exclusiva y excluyente, incluso en desmedro de las empresas distribuidoras. Mediante la introducción de actores como las comercializadoras, se trata de definir en forma descentralizada los niveles de calidad y seguridad y los precios del mercado.

Este mayor grado de competencia obliga a las empresas a estructurar contratos de energía atractivos para sus clientes finales, para lo cual deberán negociar, a su vez, precios de generación y de transporte de energía convenientes.

La definición de comercializador, según la Ley General de Electricidad de El Salvador, es la siguiente:

COMERCIALIZADOR. "Es la entidad que compra la energía eléctrica a otros operadores con el objeto de revenderla."

En El Salvador, son 8 empresas dedicadas a la comercialización de energía eléctrica, las cuales son:

EL PASO, CARTOTECNICA SALVADOREÑA, CEL, LA GEO, ENERGIA GLOBAL INTERNACIONAL (EGI), MERCADOS ELECTRICOS, CEC, y EXCELERGY.

B. MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS SISTEMAS.

a. Concepto.

Los sistemas tienen influencia sobre el medio ambiente que les rodea y de las relaciones existentes entre sus componentes, por lo cual se puede mencionar algunos conceptos sobre los sistemas. Según Koontz O`donell define sistema como "conjunto de normas, principios y procedimientos que ordenadamente entre si contribuyen a alcanzar un objetivo".

En este concepto 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"¹

Para este autor, los sistemas también constituyen un conjunto de elementos los cuales deben estar en armonía para lograr un objetivo común.

"Una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimiento que buscan metas comunes mediante la manipulación de datos."²

¹Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos

²Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, Pág. 327

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.

b. Importancia de los Sistemas.

Los sistemas son importantes en el sentido que permiten estudiar los problemas que se dan en el desarrollo de una actividad, en forma integrada, ya que todos sus elementos están interrelacionados entre sí y son interdependientes formando un todo organizado.

Mediante el estudio de los sistemas, se conocen sus elementos y la forma en que operan, sus límites, relaciones internas y externas.

En la actividad empresarial, los sistemas han sido mencionados como algo esencial, ya que se relaciona con la definición de una empresa como un conjunto coordinado de elementos que aspira obtener con eficacia los objetivos proyectados, por el hecho de que la coordinación se refiere a la interrelación de los elementos humanos, materiales y financieros.

También podemos decir que todo sistema está contenido en otros sistemas (subsistemas) y este a la vez forma parte de otro sistema mucho mas complejo (suprasistema); por lo cual este no puede sobrevivir si se aísla ya que necesita de la retroalimentación de la información y así mantener la comunicación de los distintos elementos que componen dichas relaciones en un sistema.

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, debido a que de no existir los sistemas se caería en divagaciones.

c. Características de los Sistemas.

Entre las principales características, que Chiavenato Adalberto, menciona en su obra Introducción a la Teoría General de la Administración se encuentran:

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 misma vez tengan la capacidad de ajustarse a dichos cambios.

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. Es cuando el sistema tiende al debilitamiento, desintegración y pérdida de energía debido a la falta de información (insumos, energía) 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 DE LOS SISTEMAS.

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.

e. Elementos del sistema.

Los elementos que componen un sistema generalmente son:

i. **Entradas o Insumos:** Son aquellos elemento 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. Por medio de diversos factores se da esta función, entre los que se puede 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.

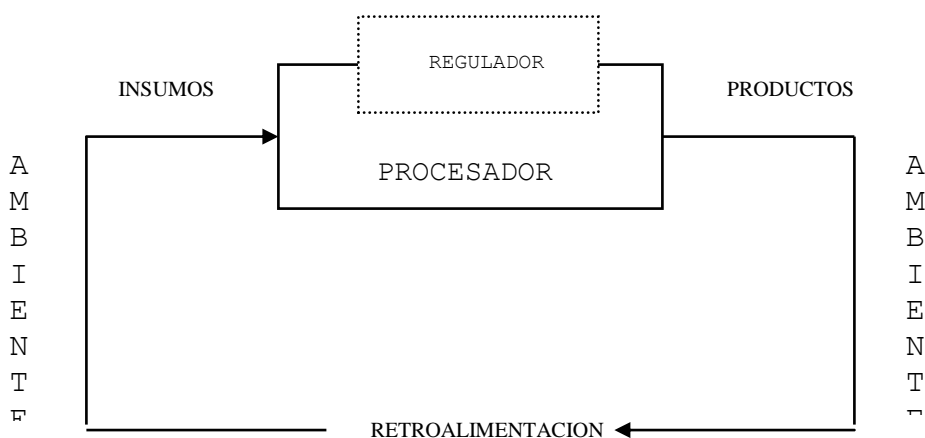
iv. **Regulador.** Es el componente que dirige y/o gobierna las acciones que un sistema debe ejecutar. Prácticamente lo constituyen los altos niveles de la empresa.

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.

El siguiente esquema muestra la forma en que operan los elementos de un sistema:

Figura N°1



Fuente: Sistemas Administrativos. Gómez Ceja, Guillermo.

Primera Edición. McGrall - Hill Interamericana S.A.

México D.F. 1994 Pág. 11.

f. Tipos de sistemas.

La clasificación de los sistemas obedece a diversos criterios, entre los mas importantes se mencionan, por su origen, por la complejidad de poder predecir su comportamiento, por la constitución de sus componentes y su naturaleza.

**CUADRO N°1.
Clasificación de los Sistemas.**

TIPOS	SUBCLASIFICACIONES	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 PREDECIR 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 CONSTITUCIÓN 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."

FUENTE: Adaptado de los libros: *Sistemas Administrativos* (Gómez Ceja, Guillermo) y de *la Introducción a la Teoría General de la Administración* (Chiavenato, Idalberto)

2. 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".³

Para Welsch, 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.

"La estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y los resultados a obtener por un

³Welsch, Glenn A. Presupuestos: Planificación y control de utilidades

organismo en un período determinado”.⁴ 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 la organización o empresa.

“La formulación de planes para un período futuro dado en términos numéricos”.⁵

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

⁴ Del Río González, Cristóbal del, Técnica Presupuestal, Págs. 1-7

⁵ Koontz, Harold. Administración. Décima edición. Mc Graw- Hill, Interamericana de México, 1994.

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 qué 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 del Presupuesto

“Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen de la manera en que el dueño o propietario maneja la empresa, por lo que según Allen Sweeny, H. W., menciona alguna de las siguientes funciones que la dirección de la organización debe de tomar en cuenta al formular un presupuesto.”⁶

- 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.

⁶ Allen Sweeny, H. W. Manual de Presupuestos. Segunda Edición. Mc Graw-Hill Interamericana, S. A. Impreso en Colombia. 1985

- 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.
- 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 de los Presupuestos.

Según Del Río González las características de los presupuestos se agrupan en 3 aspectos fundamentales que son:

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.

✓ Planeación, Coordinación y control de funciones

La formulación de un presupuesto debe 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.
- Las estimaciones deben estar basadas en condiciones que se puedan alcanzar.

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: periodo, 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.

✓ **Elasticidad y criterio**

Debido a los cambios constantes en el mercado y a la competencia, las empresas deben aplicar los presupuestos de manera flexible y con criterio, ya que se encuentran basados en estimaciones sobre acontecimientos futuros. Entre ellos: variaciones en volumen de ventas y producción, cambios en políticas de las empresas, etc.

Otras características que se deben tomar en cuenta son:

- 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 del Presupuesto

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 según Cristóbal del Río 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".

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.

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 encuentra:

▪ ORIENTACIÓN HACIA LAS METAS.

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

- Rendimiento sobre la inversión.

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

Las empresas no mercantiles tienen objetivos específicos, tales como el cumplimiento de una misión dada dentro de las limitaciones específicas de costos en ambos casos debe existir participación de los empleados en la dirección, el director solo impone para que se lleven a cabo los objetivos para que el personal participe, se debe brindar mayor supervisión para ser mas exactos, además debe existir una medición de la efectividad con la cual se realizan las actividades deseadas para darles seguimiento con ayuda de los empleados.

- **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 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 objetivos, 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 se representen un estímulo

para el empleado, que origine la falta de expectativas y 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 par 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 AREAS 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 de acuerdo a varios criterios entre los que se pueden mencionar, el de Cristóbal del Río González (quien los clasifica de acuerdo a sus características) y Welsh, Glenn quien lo hace de acuerdo a la función que desempeñan dentro de la empresa.

i. De acuerdo a las características.

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

CUADRO N°2

Clasificación de los Presupuestos de acuerdo a las Características.

CLASIFICACION	SUBCLASIFICACION	DEFINICION
Por el tipo de empresa	Público	Son los que realizan los gobiernos y sus dependencias.
	Privados	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 los que permanecen invariables durante el período en el cual se formularon.
Por su duración	Corto plazo	Los que abarcan no mas de un año.
	Largo plazo	Son los que se formulan para un período mayor de un año
Por la técnica de evaluación	Estimados	En estos los presupuestos son de carácter empírico, de experiencias anteriores.
	Estándar	En donde cuya 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.	Muestra la utilidad posible a obtener para un período futuro.

CLASIFICACION	SUBCLASIFICACION	DEFINICION
	De costo	En estos se toma como base el pronóstico de ventas y así reflejar las erogaciones futuras del costo total o parcial.
Por las finalidades 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 contara la empresa.
	Programa	Es utilizado generalmente por dependencias gubernamentales.
	Fusión	Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que se tendrán como resultado de la unión de empresas.
De trabajo	Planeación	Cuando se formulan los presupuestos que parten de un plan preconcebido.
	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	Este contiene las operaciones esenciales de la empresa y las variaciones que se originen.

FUENTE: Adaptado del libro Del Río González, Cristóbal:
Técnica Presupuestal.

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 proforma, 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 estas realizan

✓ **DEFINICION DE LOS PRESUPUESTOS DE ACUERDO A LA FUNCION QUE DESEMPEÑAN**

▪ **PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTA DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

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

- **PRESUPUESTO DE COMPRAS.**

Muestra la compra de energía eléctrica necesaria, para el tiempo en que se está presupuestando.

- **PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.**

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 energía eléctrica.

- **PRESUPUESTO DE LOS COSTOS 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 venta de energía eléctrica al crédito 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. Tal como lo presenta Burbano Ruiz, Jorge. El presupuesto de efectivo consta de cinco partes básicas:

- 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.

▪ **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 las mayorías de las partidas, solo se llevan al estado de origen y aplicación de

fondos 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 reales, es decir, muestran el mismo importe.

3. EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

a. Definición del sistema presupuestario.

Según Glenn A. Welsch y otros "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".

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.

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.

c. Ventajas y Limitaciones del Sistema Presupuestario.

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 para la actividad a realizar

todo con la finalidad 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 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 por lo que se elimina la posibilidad de un juicio individual erróneo.

Limitaciones.

- ✓ El plan de utilidades está basado en estimaciones y muchas veces pronósticos por lo que el sistema es susceptible de errores ya que son juicio 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 el, 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 planeados por la empresa procurando la armonía de sus unidades. Como cita Welsh, Glenn A., "La coordinación es la sincronización de los actos individuales".

La coordinación dentro de la organización implica la eficiente asignación de recursos, además del establecimiento de políticas, estrategias y tiempos que aunque diferentes deben procurar una armonía en búsqueda del bien común, no olvidando la interdependencia que existe entre los departamentos de ventas y el de producción; ya que uno depende del otro, debido a que aun cuando el mercado lo esté exigiendo no se puede vender más artículos de los que se está en capacidad de producir u ofrecer.

Un Sistema Presupuestario adecuado, es un programa basado en la coordinación de las actividades y 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 si hay déficit o excedente de productos, así como la capacidad de producción y financiera. Esto es determinante para 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 RECURSOS FINANCIEROS.

Los recursos financieros de una empresa son aquellos que tienen por objeto dotar a la empresa de los recursos necesarios para su creación y funcionamiento así como las inversiones necesarias para realizar sus actividades y para hacer frente a todos los gastos que se derivan de sus funciones productivas y comerciales.⁷

El objetivo de los recursos financieros es el siguiente:

- a. Adquisición de los fondos necesarios para obtener los bienes de equipo, elementos básicos y servicios que necesita la empresa para poder funcionar.
- b. Con todos los bienes adquiridos, llegar a obtener una rentabilidad.
- c. Ejercer un control de la gestión financiera para poder llegar a tener una independencia financiera y autonomía frente a terceros (acreedores, bancos, etc.).

La teoría de la planificación y control percibe que el papel de la administración es de naturaleza activa que intenta mantener

⁷"La Planeación Administrativa", folleto Teoría Administrativa, 1998.

en acción a la empresa en donde el factor primordial del éxito de esta 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 lo tanto, la calidad de las decisiones de planificación por la administración determina la competencia de esta.

a) Planificación.

Welsch, define que 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.

En donde el propósito fundamental de la planificación es generar un proceso de alimentación adelantada; el cual consiste en proporcionar a cada gerente las bases 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 continua y la determinación de sus objetivos; que permite poder implantar el proceso de alimentación adelantada.

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

i. FACTORES A CONSIDERAR EN LA PLANIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

En la planificación es necesario considerar dos tipos de factores:

▪ 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 empleadas en relación a los precios, venta, crédito y pagos.
- Espacios de control interno de la empresa.

▪ **Factores Externos.**

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

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

ii. 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 contratos importantes que pueden afectar la situación financiera de la empresa.
- Revisar el manual de organización de la empresa, el 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.

i. Concepto.

Según Welsch, el propósito del control consiste en asegurar el cumplimiento de los objetivos, las metas y las normas de la empresa.

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 presupone que los objetivos, planes, políticas y estándares han sido desarrollados y comunicados a los niveles jerárquicos directamente responsables de su cumplimiento. La comparación de resultados reales con metas y estándares planeados, constituye una medición de la efectividad del control durante un periodo transcurrido específico que proporciona las

bases para una retroalimentación efectiva. El aspecto esencial más sobresaliente del control consiste en asegurar la calidad de la administración.

El control presupuestario es la técnica de la cual la administración se auxilia y que por medio de los 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 delegar las responsabilidades.

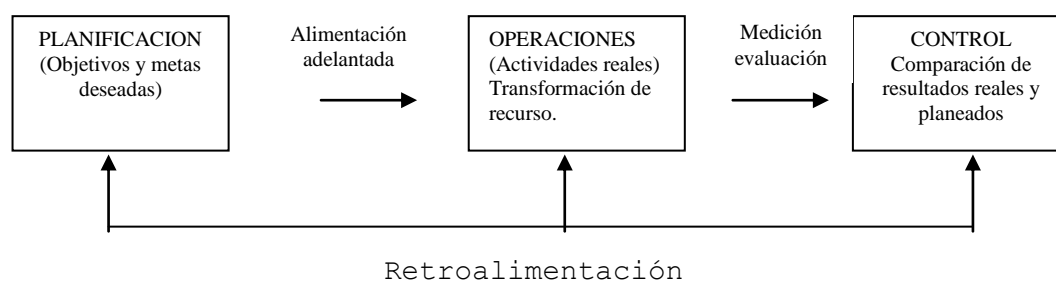
El control presupuestario es considerado como una técnica ya que este se enfoca en los métodos y procedimientos necesarios para obtener los resultados proyectados. Además por medio del control se puede medir la eficiencia de las estimaciones hechas sobre las actividades de la empresa, al comparar lo proyectado con lo real y proponer 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 establecer las posibles medidas correctivas.

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.

La interrelación entre la Planificación y el Control, se puede resumir esquemáticamente de la siguiente manera:



FUENTE: Glenn A. Welsch

Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades.

Los planes y controles indican a la dirección, como hacer una influencia más eficaz. La planificación o el establecimiento de metas, pueden dar indicios que lleven a tomar responsabilidad de personal de los resultados, a correr riesgos moderados y el comportamiento orientados hacia el logro de los planes.

Con una hábil interrelación de los planes y controles, la dirección puede poner en movimiento a la organización.

ii. IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO.

De manera tradicional se ha utilizado en los negocios la información financiera histórica, es decir, los datos de años pasados son utilizados por la empresa; pero actualmente se siguen ocupando la información del pasado o del presente para establecer un curso de acción adecuado con el objetivo de obtener resultados estimados para el futuro.

Los encargados de la dirección de las empresas deben enfocarse más a seguir las líneas de acción establecidas, vigilando las variaciones con respecto a los planes futuros de la empresa, los cuales pretende lograr.

Por otra parte, se puede decir que el control interno constituye el sistema nervioso central de la empresa, y que del buen funcionamiento de este, dependerá tanto el presente como el futuro en relación a los aspectos administrativos, contables y financieros, debido a que parte del Sistema de Control Interno esta 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 llevar a cabo las acciones correctivas de las posibles variaciones y tratar así de superarlas.

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

- Identificar el área del problema que originó la desviación.
- Llevar a cabo reuniones o conversaciones con los gerentes y supervisores del área en 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 o gerencia.
- Llevar una auditoría interna, la cual puede ser efectuada por un grupo que se haga responsable de esta.
- Hacer estudios especiales cuando sea necesario.
- Formular reportes en los cuales se detalle los resultados de la delimitación del problema, además de sus causas. Esto se hace con la ayuda de todo el personal.
- Por último, hacer el respectivo análisis de las desviaciones encontradas, para tomar las decisiones adecuadas e implementar las medidas correctivas necesarias.

iii. REGLAS BÁSICAS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO.

El control presupuestario debe 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, graficas o porcentaje representativos.

Determinar las desviaciones entre lo real y lo estimado.

Formular mediante un correcto y adecuado análisis cada uno de los presupuestos 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 implementarse.

Establecer los estándares establecidos por la empresa, para establecer 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.

6. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

Para elaborar el sistema presupuestario se deben seguir una serie de etapas para su preparación e implementación en la empresa.

Estas etapas son:

a. Planeación

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

Esta etapa encierra varios aspectos, tales como:

- Recopilación
- Estudio
- Ordenamiento e integración de datos obtenidos de los diferentes departamentos con los que la organización funciona.

Para esta etapa es necesario establecer los objetivos generales y específicos que con ella se pretende alcanzar, estos objetivos van a depender de la naturaleza de la empresa y de las estrategias competitivas u opciones de crecimiento planteadas por estas.

b. Formulación.

Comprende la descripción de cada uno de los pasos a realizar para la elaboración de los diferentes presupuestos.

Al aprobar los planes por cada área funcional se prepara la formulación de los presupuestos parciales para su correspondiente integración.

c. Aprobación

Después de haber integrado cada uno de los presupuestos parciales en el presupuesto general se procede a realizar su aprobación.

En esta etapa se verifican las cifras contenidas en los diferentes presupuestos para que no haya errores, posteriormente se discuten y se realicen las respectivas modificaciones si las hay. Después de realizada esta actividad queda formulado el presupuesto definitivo listo para ser aprobado.

La aprobación debe ser realizada por parte del administrador de la empresa antes de que inicie el período para el cual han sido formulados.

d. Ejecución

Después de formular los presupuestos se procede a ejecutar los planes, la cual se lleva a cabo a través de la integración y coordinación de esfuerzos por parte del personal de la empresa

con la utilización eficiente de los recursos de la empresa, para poder así cumplir con las metas trazadas.

Es imprescindible que el responsable de la ejecución y coordinación del sistema presupuestario se asegure del alcance de los objetivos de toda la organización.

e. Control

En esta etapa se dispone de una serie de actividades encaminadas a la observación y vigilancia de la ejecución del sistema presupuestario.

A través de esta etapa se promueve el control del desarrollo del sistema, localizando aquellos elementos que puedan generar errores o variaciones de mucha importancia.

Entre las actividades que se llevan a cabo en esta etapa se encuentran:

- Preparación de informes sobre el sistema presupuestario
- Estudio y análisis de las desviaciones ocurridas y sus causas
- Acciones correctivas a implementarse.

d. Evaluación

Al finalizar el periodo presupuestario para el cual se determino el sistema, se hace un informe sobre los resultados obtenidos,

se analizan aquellas fallas que originan la desviación y las actividades realizadas para la aplicación de las medidas correctivas.

De esta manera se busca vencer la resistencia que se da algunas veces en la implementación del sistema presupuestario en una empresa.

En el trabajo de investigación que se está realizando 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 la 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 esta etapa al finalizar el periodo presupuestario; además se hará una propuesta de un plan de implementación del Sistema Presupuestario diseñado para la empresa comercializadora de energía eléctrica en estudio y así poder facilitar la administración de los recursos de esta, además de una eficiente evaluación y control del sistema.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico, ya que ésta es la estrategia que se siguió para establecer las propiedades del objeto de estudio.

La investigación ha sido dirigida tomando como sujeto de estudio las empresas comercializadoras de energía eléctrica y el objeto a estudiar es el Sistema Presupuestario, además de su utilización en la planeación y control de Recursos Financieros.

Se considera que la investigación pretende resolver un caso ilustrativo, para la cual se utilizó el método del análisis el cual consiste en la descomposición del fenómeno, en sus partes constitutivas. Es decir es una operación mental por la que se divide la representación totalizadora de un fenómeno en sus partes.

1. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Efectuar un diagnóstico sobre el sistema presupuestario como herramienta de planificación y control de los recursos financieros en las empresas comercializadoras de energía eléctrica

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar la utilización de los presupuestos en las empresas comercializadoras de energía eléctrica para la planificación y control de recursos financieros
- Evaluar los conocimientos que los gerentes de las empresas en estudio tienen sobre los presupuestos en la planificación y control de recursos financieros
- Establecer los criterios que utilizan las empresas para la formulación de los presupuestos que utilizan.

2. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

a) FUENTES PRIMARIAS

Esta información fue obtenida mediante datos originales, para lo cual se utilizaron como fuentes primarias las técnicas siguientes:

i. La Entrevista: con funcionarios de distintos niveles de dirección, entre ellos, gerentes a quienes se les explicó el propósito del estudio

ii. El Cuestionario: con el fin de recopilar información para ser tabulada y procesada mediante instrumentos manuales o electrónicos, dicho cuestionario se elaboró con preguntas abiertas y cerradas a fin de lograr recolectar la información sobre la gestión financiera, el cual estuvo dirigido principalmente a los gerentes generales y gerentes de comercialización de las empresas encuestadas. (Ver anexo 1)

b) FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias que se utilizaron fueron aquellas que permiten establecer el marco teórico necesario y los conceptos a utilizar; además se hizo uso de fuentes bibliográficas como: libros, tesis, revistas que se encuentren relacionados con el tema. Y también se hace uso de Internet.

Para recopilación de datos secundarios se consultó bibliografía sobre técnicas de investigación, los conceptos básicos sobre los sistemas presupuestarios así como sus generalidades.

3. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

a) Determinación Del Universo

El universo de la investigación está conformado por todas las empresas dedicadas a la comercialización de energía eléctrica en el país, las cuales son 8 empresas.

b) Determinación De La Muestra

Para el desarrollo de la investigación se tomó como base a todo el universo por ser una población limitada, por lo cual no es necesario determinar una muestra ya que se tomaron todos los datos censales, las cuales se realizaron a los Gerentes Generales y Gerentes de comercialización de las empresas comercializadoras del país.

4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Después de recolectar la información se realizó 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 porcentuales. Respecto a las preguntas abiertas, la tabulación se realizó por medio de frases cortas de dichas respuestas y las preguntas de respuestas múltiples no se totalizaron verticalmente. Los resultados obtenidos en el cuestionario se presentan en el literal E.

B. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

Toda investigación presenta ciertas limitantes que obstaculizan tanto el trabajo de campo como el bibliográfico. Para la investigación de campo realizada en las empresas dedicadas a la comercialización de energía eléctrica (ver anexo 2), en el proceso de recolección de la información para el desarrollo del diagnóstico de las empresas en estudio se presentó la siguiente limitante:

- Del total de empresas censadas para el estudio, una se negó a facilitar la información que era solicitada en el cuestionario, debido a que actualmente está enfrentando una crisis económica y legal.

Por lo anteriormente escrito, de las ocho empresas que constituyen el universo y muestra de estudio, sólo se suministro el cuestionario a siete empresas dedicadas a la comercialización de energía eléctrica, las cuales se tomaron como base para la tabulación y comentario de las respuestas.

**C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA
COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA.**

**1. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LAS EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA.**

a) Área de Comercialización

La función de ésta es la de ser intermediarios entre la distribuidora y la comercializadora. Además de ser responsables de la facturación a clientes y a distribuidores para la cual se toman en cuenta las desviaciones positivas de energía, que es cuando el usuario final consume más energía de la que sea proyectado, y las desviaciones negativas que es cuando el usuario final consume menos de lo proyectado.

Al realizar la investigación se logró determinar que las principales actividades que realizan las empresas en estudio son: la comercialización de energía eléctrica en el mercado mayorista y a usuarios finales.

Para determinar las proyecciones de las ventas utilizan como método el de combinación de factores ya que se basa en un análisis profundo sobre las variables económicas y administrativas, para que las cifras proyectadas se acerquen lo más posible a las condiciones reales de las comercializadoras (tabla no.21)

Entre las principales políticas de venta que utilizan las empresas comercializadoras de energía eléctrica se encuentran las siguientes:

- ✓ De acuerdo a la investigación de campo obtenida se determinó que las empresas en estudio conceden ventas tanto al crédito como al contado a sus clientes, ya que les permite incrementar las ventas. (tabla no. 9)
- ✓ El plazo que se concede por el otorgamiento de créditos por la prestación del servicio, las empresas en estudio lo hacen estableciendo un período de pago de 15 días, tiempo en el cual las empresas recuperan sus cuentas por cobrar.
- ✓ Además de las empresas encuestadas, el 42.9% fijan el precio del servicio que prestan en base a los precios de la competencia y un mismo porcentaje lo fija en base a los precios de mercado. (tabla no. 12)

Entre las principales políticas de compras que utilizan las empresas se encuentran:

- ✓ Todas las empresas encuestadas realizan la adquisición del suministro de energía eléctrica en base a la demanda. (tabla no.14)
- ✓ El 71.4% de las empresas encuestadas realizan sus compras de energía eléctrica al crédito y al contado. (tabla no.15)

b) Área Financiera-contable

Es la encargada de contabilizar las operaciones de la empresa, analizar estados financieros y de elaborar reportes de auditoría.

Actualmente el 85.71% de empresas no recurren a préstamos bancarios, ya que prefieren operar con capital propio porque poseen liquidez y disponibilidad de efectivo (tabla no. 19), sin embargo tienen acceso a ellos. (Tabla no. 17)

c) Área de presupuestos

AL proporcionar el cuestionario a los gerentes de las empresas en estudio, se obtuvo que el 85.71% si utilizan los presupuestos para sus operaciones. (Tabla no. 5), ya que facilita la programación de sus actividades, además de permitirles llevar un mejor control de los recursos financieros, además de permitirles prepararse de forma anticipada al futuro.

Los requerimientos más utilizados en la elaboración de los presupuestos en las empresas dedicadas a la comercialización de energía eléctrica es la asesoría técnica; ya que ninguna de éstas poseen experiencia en presupuestos por lo tanto, prefieren que sus presupuestos los elabore personal con experiencia en esa área, es decir a través de asesoría técnica. (Tabla no.7).

2. ANÁLISIS SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas efectuadas, de las empresas en estudio el 85.71% si cuentan con el presupuesto como una herramienta ya que lo consideran importante para la planificación y control de recursos financieros. (Tabla no.5)

El 14.3% de las empresas encuestadas considera que la elaboración de un sistema presupuestario es muy costoso, además se requiere de tiempo para la formulación y evaluación del mismo. (Tabla no.5)

Al investigar las empresas se pudo identificar que utilizan de igual forma los presupuestos de operación y los financieros. (Tabla no.6).

D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Las comercializadoras de energía eléctrica emplean los presupuestos como herramienta de planificación y control de los recursos financieros porque éstos contribuyen a la utilización eficiente de los medios con los que cuenta la empresa. Además de que muestran la situación futura que podría enfrentar la empresa permitiendo que esta se prepare en forma anticipada y así lograr los objetivos y metas de la empresa.
2. De acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta 21, las comercializadoras de energía eléctrica utilizan el método de combinación de factores para proyectar las ventas que se efectuarán durante el período a presupuestar porque éste toma en cuenta factores que influyen en la actividad económica de las comercializadoras, tales como factores específicos de venta, fuerzas económicas generales y la influencia de la administración; permitiendo obtener resultados mas apegados a la realidad debido a que toma en cuenta variables internas y externas a la empresa.
3. Según lo expresado por los encuestados en las preguntas 3 y 4 del cuestionario, se determinó que los encuestados, en su mayoría, no han sido constantemente capacitados en las

técnicas para la elaboración de sistemas presupuestarios; Por lo tanto tampoco poseen experiencia en la elaboración de éste, debido a que no tienen experiencia laboral en el área, no tienen conocimientos generales del tema y porque los presupuestos se elaboran externamente.

4. Todas las comercializadoras de energía eléctrica encuestadas realizan sus requerimientos a través de asesoría técnica porque consideran que esto ahorra dinero y tiempo, además que pocos profesionales que laboran en dichas empresas conocen de la elaboración de un sistema presupuestario por lo que resulta más efectivo subcontratar los servicios de profesionales para la elaboración del sistema presupuestario.

RECOMENDACIONES

1. Retomar en toda su estructura la propuesta del sistema presupuestario para la empresa del caso ilustrativo, que se presenta en el tercer capítulo, ya que le permitirá optimizar el uso de los recursos financieros a través de una herramienta que contribuirá a la planeación y control de los mismos así como contribuir a alcanzar los objetivos y metas de la empresa.
2. Utilizar el método estadístico de combinación de factores para la estimación de sus ventas, ya que se basa en un análisis profundo sobre las variables económicas y administrativas para que las cifras proyectadas se acerquen lo más posible a las condiciones reales de las comercializadoras, de manera que puedan mantenerse y desarrollarse.
3. Capacitar a todo el personal sobre el proceso de presupuestación para dar a conocer la importancia y utilidad de éste para la empresa, así como hacer conciencia de lo imprescindible de la colaboración de cada uno en la implementación de un sistema presupuestal a fin de lograr la participación, compromiso y responsabilidad de cada elemento; logrando una efectiva ejecución de éstos a través de la elaboración de un manual de presupuestos

que explique los procedimientos para la formulación, ejecución y control del presupuesto.

4. Analizar las condiciones económicas de la empresa para determinar la posibilidad de la creación de una unidad de presupuestos dentro de la empresa o la subcontratación de los servicios de presupuestación con el fin de contar con una herramienta que permita la planificación y control de los recursos financieros, esto mediante un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal indicando los aspectos teóricos y de experiencia, así como habilidades propias de la persona a contratar; también adquirir hardware o software apropiados para efectuar un sistema presupuestal.

E. TABULACIÓN DE DATOS.

PREGUNTA 1. ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?

OBJETIVO. Identificar los diferentes cargos que desempeñan los encuestados dentro de la empresa, para determinar el conocimiento del área administrativa de la empresa.

TABLA 1.

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
GERENTE GENERAL	2	28.5
GERENTE DE MERCADEO	1	14.3
GERENTE COMERCIAL	1	14.3
GERENTE DE COMPRAS	1	14.3
CONTADOR	1	14.3
GERENTE DE OPERACIONES	1	14.3
TOTALES	7	100%

Del total de las empresas encuestadas, las personas que brindaron la información el 28.5% de las mismas fue el Gerente General que brindó la información y el 14.3% repartidas en las diferentes gerencias de las comercializadoras.

PREGUNTA 2. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

OBJETIVO. Determinar el nivel de escolaridad del encuestado.

TABLA 2.

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
PRIMARIA	-	-
BACHILLER	-	-
TECNICO	-	-
SUPERIOR	7	100
TOTALES	7	100%

De acuerdo a los datos proporcionados, las personas que brindaron la información, el 100% posee una escolaridad a nivel Superior.

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

OBJETIVO. Identificar si los encuestados tienen experiencia en la elaboración de sistemas presupuestarios.

TABLA 3.

ALTERNATIVAS	POR QUE?	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
SI	- Por la profesión. - Cargo que desempeña	2	28.5
NO	- Experiencia laboral - Conocimiento generales - Elaboración externa de la empresa	5	71.5
TOTALES		7	100%

El resultado de los datos, comprueba que el 71.5% de las personas que brindaron la información no tienen experiencia en la elaboración de los presupuestos, por diferentes causas; entre ellas, porque no tienen experiencia laboral en el área, no tienen conocimientos generales del tema y porque los presupuestos se elaboran externamente.

Mientras que sólo el 28.5% si tienen experiencia, ya sea porque están obligadas a conocerlos según el cargo que desempeñan y por su profesión.

PREGUNTA 4. ¿Conoce las técnicas para la elaboración de sistemas presupuestarios?

OBJETIVO. Establecer si el encuestado tiene conocimiento sobre la técnicas para la elaboración de sistemas presupuestarios.

TABLA 4

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
SI	2	28.5
NO	5	71.5
TOTALES	7	100%

Del total de las personas encuestadas, el 28.5% conoce las técnicas para la elaboración de un sistema presupuestal; mientras que el 71.5% no las conoce.

PREGUNTA 5. ¿Utiliza la empresa los presupuestos?

OBJETIVO. Conocer si las empresas encuestadas hacen uso de los presupuestos como herramienta de planificación y control de los recursos financieros.

TABLA 5

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
SI	6	85.71
NO	1	14.29
TOTALES	7	100%

Del total de las empresas encuestadas, el 85.71% utilizan los presupuestos, mientras que un 14.29% no los utiliza por su costo o porque se requiere de tiempo para su formulación

PREGUNTA 6. ¿Señale cuáles de los presupuestos utiliza la empresa?

OBJETIVO. Identificar cuáles son los presupuestos que utiliza la empresa.

TABLA 6

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
Presupuesto de ventas	6	100
Presupuesto de compras	6	100
Presupuesto de gastos de admón.	6	100
Presupuesto de gastos de venta	6	100
Presupuesto de gastos financieros	6	100
Presupuesto de efectivo	6	100
Estado de resultado proyectado	6	100
Balance General	6	100

Para el cálculo del dato porcentual se tomaron en cuenta las seis empresas comercializadoras de energía eléctrica que si utilizan los presupuestos.

De acuerdo a los resultados, el 100% de las mismas, utilizan los Presupuestos tanto de operación como financieros.

PREGUNTA 7. ¿Con base a cuáles requerimientos elaboran los presupuestos?

OBJETIVO. Saber cuál es el criterio que utilizan las empresas para la formulación de los presupuestos que utilizan.

TABLA 7

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
EXPERIENCIA	-	-
ASESORIA TECNICA	6	100
TOTALES	6	100%

Para el análisis de los resultados, se tomó en cuenta solamente las seis empresas que elaboran los presupuestos, de los cuales el 100% toman como base la asesoría técnica como requerimiento para la elaboración de los mismos.

PREGUNTA 8. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza la empresa?

OBJETIVO. Conocer las principales actividades que realiza la empresa.

TABLA 8

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
Comercialización de energía eléctrica al mercado mayorista y usuarios finales	2	28.5
Comercialización de energía eléctrica al mercado mayorista.	5	71.5
TOTALES	7	100%

El análisis de los resultados, revela que el 71.5% de las empresas comercializan energía eléctrica e el mercado mayorista y un 28.5% lo hacen en el mercado mayorista y a usuarios finales.

PREGUNTA 9. ¿Cuál es la política de venta que realiza la empresa?

OBJETIVO. Indagar cuáles son las políticas que la empresa realiza en el área de venta.

TABLA 9

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
CONTADO	1	14.28
CREDITO	3	42.86
AMBAS	3	42.86
TOTALES	7	100%

Según los resultados obtenidos el 42.86% de las empresas utilizan la política de ventas al crédito, mientras que el 14.28% tienen política de venta al contado; y un 42.86% utiliza ambas políticas de venta.

PREGUNTA 10. Señale el plazo de pago que exige a sus clientes.

OBJETIVO. Conocer cuál es el plazo de pago que las empresas les exigen a sus clientes y la gestión de cobros más utilizada.

TABLA 10

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
15 días	3	42.9
30 días	1	14.3
45 días	2	28.5
60 días	1	14.3
TOTALES	7	100%

Según los resultados, la gestión de cobros más utilizadas, con un 42.9% es de 15 días, el 28.5% dan plazos de 45 días para que los clientes efectúen los pagos.

PREGUNTA 11. Mencione los lugares que cubre la venta del servicio.

OBJETIVO. Conocer los lugares de venta del servicio en las empresas encuestadas.

TABLA 11

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
Todo el país y mercado regional	7	100
TOTALES	7	100%

El 100% de las empresas que comercializan la energía es en todo El Salvador y el mercado eléctrico regional.

PREGUNTA 12. ¿Cómo determina el precio de venta del servicio?

OBJETIVO. Conocer cuál es el método que la empresa utiliza para establecer el precio de venta con el que comercializan el servicio.

TABLA 12

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
Costo total mas porcentaje de utilidades	1	14.2
De acuerdo a precios de la competencia	3	42.9
Precio de mercado	3	42.9
Otro	-	-
TOTALES	7	100%

Según los resultados el 42.9% de las empresas determinan el Precio de venta según la competencia y el mercado; mientras que el 14.2% lo determinan a partir del costo más un porcentaje de utilidades.

PREGUNTA 13. ¿Tiene alguna dificultad en la adquisición del suministro de energía eléctrica?

OBJETIVO. Identificar alguna dificultad que tenga la empresa para la adquisición del suministro.

TABLA 13

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
SI	-	-
NO	7	100
TOTALES	7	100%

El 100% de las empresas según los resultados, no tienen dificultades en la adquisición del suministro de energía eléctrica.

PREGUNTA 14. ¿Cómo determina la empresa las necesidades del suministro de energía eléctrica?

OBJETIVO. Conocer cómo las empresas determinan las necesidades del suministro.

TABLA 14

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
Según la demanda del mercado	7	100
TOTALES	7	100%

El 100% de las empresas se rigen por la demanda del mercado para determinar las necesidades de suministro.

PREGUNTA 15. ¿Cuáles son las políticas de compra de suministro de energía eléctrica que realiza la empresa?

OBJETIVO. Indagar cuáles son las políticas que realiza la empresa en la compra del suministro.

TABLA 15

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
CONTADO	-	-
CREDITO	2	28.6
AMBAS	5	71.4
TOTALES	7	100%

Según los resultados obtenidos el 71.4% de las empresas utilizan ambas políticas, es decir al crédito y al contado para comprar el suministro de energía, mientras que el 28.6% lo hacen al crédito.

PREGUNTA 16. Señale el plazo de pago que le exigen sus proveedores.

OBJETIVO. Conocer cuál es el plazo de pago que los proveedores exigen a las empresas.

TABLA 16

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
15 días	-	-
30 días	4	57.14
45 días	3	42.86
60 días	0	0
TOTALES	7	100%

Al 57.14% de las empresas, los proveedores les exigen 30 días para pagar, el 42.86% de las empresas un plazo de 45 días.

PREGUNTA 17. ¿Tiene acceso a préstamos bancarios?

OBJETIVO. Saber si las empresas hacen uso de esta fuente de financiamiento para el desarrollo de sus operaciones.

TABLA 17

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
SI	7	100
NO	-	-
TOTALES	7	100%

El 100% de las empresas tienen acceso a préstamos bancarios.

PREGUNTA 18. ¿La empresa ha incurrido en algún préstamo bancario en los últimos dos años?

OBJETIVO. Conocer si la empresa ha invertido capital haciendo uso de esta fuente de financiamiento.

TABLA 18.

ALTERNATIVAS	POR QUE?	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
SI	Obtención de mobiliario y equipo	2	28.57
NO	No se ha necesitado para el desarrollo de las actividades	5	71.43
TOTALES		7	100%

El 28.57% de las empresas, han incurrido en préstamos bancarios en los últimos dos años porque han obtenido mobiliario y equipo nuevo. El 71.43% no han incurrido en préstamos bancarios, ya que no lo han necesitado para el desarrollo de sus actividades.

PREGUNTA 19. ¿Para el desarrollo de sus actividades incurre en algún préstamo bancario?

OBJETIVO. Identificar si la empresa para el desarrollo de sus actividades incurre en préstamos bancarios.

TABLA 19.

ALTERNATIVAS	POR QUE?	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
SI	Mantenimiento de mobiliario y equipo	1	14.28
NO	Posen liquidez, disponibilidad de efectivo.	6	85.71
TOTALES		7	100%

El 14.28% de las empresas han incurrido en préstamos bancarios para el desarrollo de sus actividades, ya que por ser distribuidora ha tenido que dar mantenimiento de maquinaria y equipo; y el 85.71% no ha incurrido en préstamos bancarios para desarrollar sus actividades, ya que poseen liquidez y disponibilidad de efectivo.

PREGUNTA 20. ¿Ha adquirido transporte, mobiliario y equipo nuevo en los últimos dos años?

OBJETIVO. Conocer si la empresa ha invertido en mobiliario y equipo en los últimos dos años.

TABLA 20.

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
SI	6	85.71
NO	1	14.28
TOTALES	7	100%

El 85.71% de las empresas si ha adquirido transporte, mobiliario y equipo nuevo en los últimos dos años y el 14.28% no lo ha hecho.

PREGUNTA 21. ¿Cuál método utilizan para determinar las proyecciones de las ventas?

Objetivo:

Determinar que método utilizan las empresas comercializadoras para realizar sus pronósticos de las ventas.

Tabla 21

Alternativas	Dato absoluto	Dato porcentual
Método de tendencias		
Método incremental		
Método de mínimos cuadrados		
Método de combinación de factores	5	83.30%
Método de análisis de correlación		
Opinión del personal de ventas	1	16.70%
Opinión de los ejecutivos		

El método estadístico más utilizado es el de combinación de factores por el 83.3% de las 6 empresas que si utilizan presupuestos, mientras que el 16.7% de las empresas utilizan el método no estadístico como es el de la opinión del personal de ventas.

**ELABORACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO PROPUESTO PARA
LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS
EN LA COMERCIALIZADORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA "ASE S.A.
DE C.V."**

A. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL.

- ✓ Diseñar un sistema presupuestal que permita mejorar la planeación y control eficiente de los recursos financieros, en las empresas dedicadas a la comercialización de energía eléctrica.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- ✓ Identificar los problemas existentes sobre la planeación y control de los recursos financieros en las empresas dedicadas a la comercialización de energía eléctrica
- ✓ Definir las herramientas, técnicas y métodos utilizados por la empresa del caso ilustrativo, en la planeación y control de los recursos financieros, para emplearlos como base en la implementación del sistema presupuestal.
- ✓ Indicar la forma de elaborar el sistema presupuestal y su uso mediante un caso ilustrativo para contribuir a la planeación y control de los recursos financieros.

B. Consideraciones Generales del sistema presupuestario propuesto.

Antes de iniciar el desarrollo de los presupuestos para "ASE, S.A. DE C.V.", es necesario definir aspectos de suma importancia para la administración del sistema presupuestario.

El sistema presupuestario es una herramienta administrativa que le permitirá a "ASE, S.A. DE C.V." ser eficientes en la toma de decisiones, reducir los riesgos orientando apropiadamente los recursos financieros, asignar responsabilidades adecuadamente y fortalecerse como comercializadoras de energía eléctrica.

No obstante para ello se requiere que la alta dirección de las comercializadoras le preste la debida atención, esto significa que el sistema presupuestario por sí solo no funcionará y para que sea una verdadera herramienta administrativa se le debe dar la importancia requerida.

Para la instalación del sistema presupuestario en "ASE, S.A. DE C.V.", se ha considerado la capacidad económica con que cuentan aunque la implementación del sistema tiene su costo, no obstante, éste no supera los beneficios administrativos y financieros que se logran. Otro elemento importante que se debe tomar en cuenta en la instalación del sistema presupuestario, es que los máximos resultados de su utilización no se logran en el primer año, sino en la medida que "ASE, S.A. DE C.V." acumulen experiencia en los siguientes períodos presupuestarios.

C. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PRESUPUESTOS.

1. POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PRESUPUESTOS.

Para que el Sistema Presupuestario cumpla con el objetivo para el cual ha sido creado, es necesario que tenga la atención necesaria de las máximas autoridades de "ASE, S.A. DE C.V.", desde la etapa de preparación hasta la evaluación de las cifras presupuestarias.

Otras políticas importantes para el desarrollo de los presupuestos son las siguientes:

- a.** Las estimaciones propuestas deben expresarse en forma cuantitativa que permitan una efectiva ejecución.
- b.** La preparación del personal de "ASE, S.A. DE C.V." en el alcance de los objetivos, debe basarse fundamentalmente en la oportuna presentación de los planes dentro del ciclo presupuestal.
- c.** Debe dársele participación al personal de "ASE, S.A. DE C.V.", tanto en la fijación de las cifras presupuestarias como en el control de las mismas.
- d.** Para alcanzar los objetivos propuestos en el período presupuestario, debe existir una efectiva coordinación tanto en la delegación de autoridad como en la asignación de responsabilidades
- e.** El control presupuestario debe basarse esencialmente en aquellas variaciones más relevantes analizando sus causas y aplicando medidas correctivas.

2. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PRESUPUESTOS.

Se deben analizar las condiciones económicas, sociales, políticas y legales, así como las posibilidades internas para hacerle frente a las situaciones del medio ambiente, la competencia y las dificultades internas de "ASE, S.A. DE C.V." en las diferentes áreas.

Todo este análisis le permitirá a "ASE, S.A. DE C.V." hacer las proyecciones y estimaciones más realistas a las condiciones futuras, lo cual les hará posible alcanzar las metas y objetivos planeados por la Dirección General y las distintas áreas.

Además se consideran las estrategias siguientes:

- a.** Para que los objetivos planteados por la Dirección de "ASE, S.A. DE C.V." puedan ser alcanzados, se debe de comunicar a toda la empresa.
- b.** Se debe considerar la capacitación permanente de todos los niveles que participan en el proceso de presupuestación para el éxito de la empresa.
- c.** Se debe establecer un sistema de dirección participativa en donde se haga relevante el papel que cada uno ocupa en "ASE, S.A. DE C.V.", participe de los compromisos y responsabilidades a fin de lograr una efectiva ejecución de las actividades presupuestarias, así como el logro de los éxitos alcanzados.

d. El proceso presupuestario es cambiante, dinámico y flexible, por lo que "ASE, S.A. DE C.V." debe de adoptar acciones o medidas serias ante situaciones difíciles e imprevisibles pero también debe aprovechar las nuevas oportunidades que el medio ofrece.

e. Al final del período presupuestario se deben hacer los ajustes necesarios cambiando los elementos que no se adaptan a los nuevos períodos por aquellos que permitan mantener y desarrollar el sistema presupuestario en "ASE, S.A. DE C.V.". C.

D. GENERALIDADES DE LA EMPRESA ASE S.A. DE C.V.

1) ANTECEDENTES

ASE, S.A. de C.V. es una empresa del sector privado salvadoreño, pionera en el campo de la comercialización de la energía eléctrica, creada para satisfacer las necesidades de clientes con altos niveles de excelencia, propiciando al mismo tiempo, el desarrollo económico del país.

ASE, S.A. de C.V. fue fundada en el año 200, con un capital inicial proporcionado por inversionistas de nacionalidad estadounidense-chileno, con experiencia en desarrollo y financiamiento de proyectos de infraestructura al sector privado. La proyección para los próximos dos años es realizar inversiones en proyectos de generación de energía eléctrica a través de pequeñas centrales hidroeléctricas y otras fuentes amigables con el medio ambiente. El compromiso es establecer

relaciones de largo plazo y de completa satisfacción con los clientes, así como fortalecer la comercialización y la competencia del sector eléctrico salvadoreño, el respaldo se basa en los recursos financieros de los inversionistas, los contratos de largo plazo del suministro de energía con socios estratégicos y el conocimiento del negocio y de las necesidades de los clientes que garantiza resolver los problemas de su red interna eléctrica con una respuesta inmediata.

Además, debido a que la empresa no posee políticas, estrategias y una estructura organizativa bien definida, a continuación se proponen para una mejor aplicación del sistema presupuestario en la misma.

SITUACIÓN ACTUAL.

Debido a que la empresa estaba ubicada en una casa y ésta no se acoplaba a la distribución de cada área de la empresa; se trasladó a un local apropiado para oficinas, el cual les ha permitido tener una mejor distribución de planta y más eficiencia del desarrollo de sus actividades.

Además se contrató en marzo de los corrientes, a dos ejecutivos de ventas, éstos están laborando a tiempo completo para la empresa; enfocados únicamente para el mercado empresarial.

La empresa cuenta con nueve empleados en el área administrativa, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

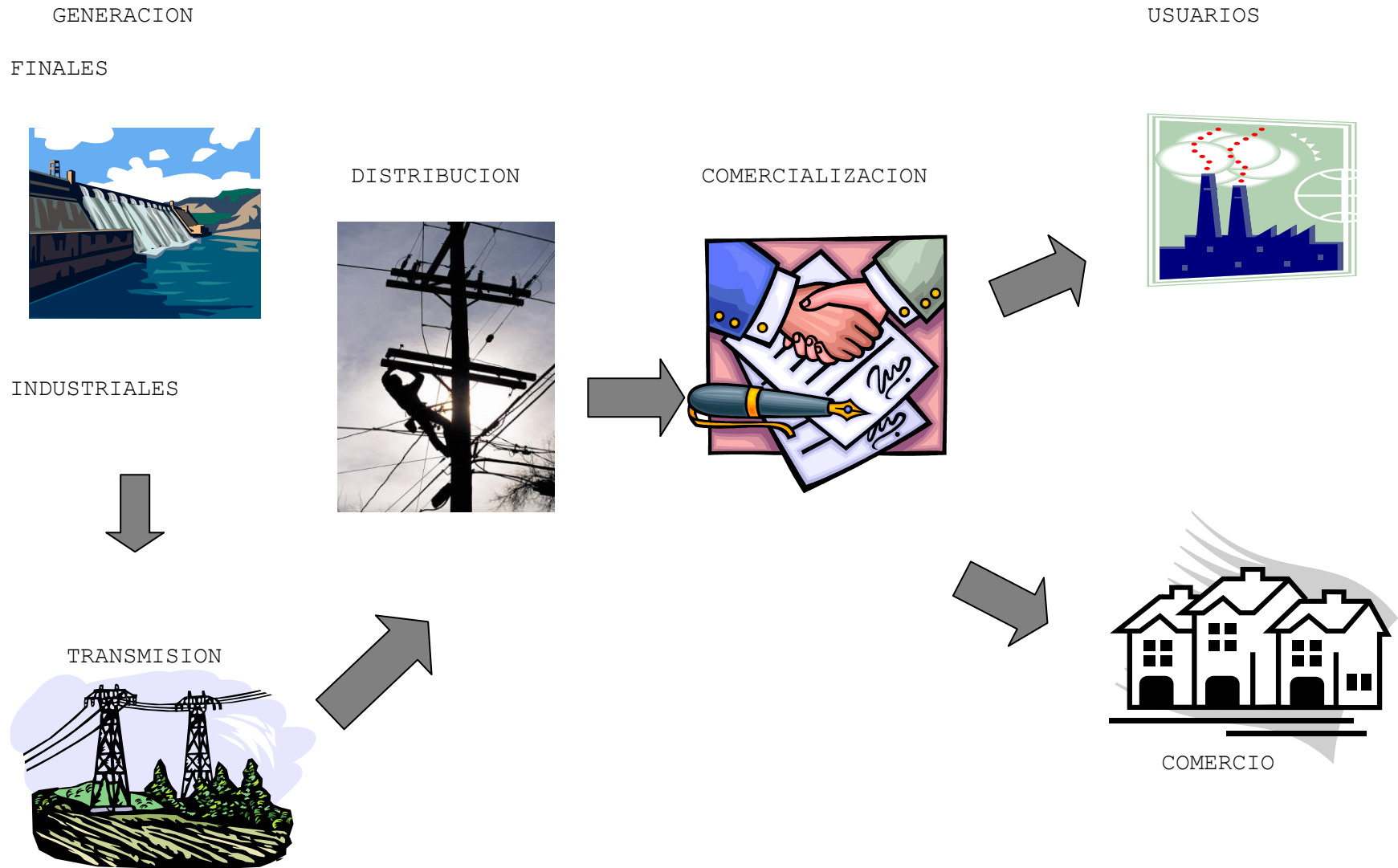
- Gerente General.

- Asistente a la Gerencia General.
- Gerente Comercial
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Mercadeo
- Supervisor
- Contador
- 2 Ejecutivos de venta.

Actualmente la empresa comercializa la energía eléctrica a usuarios finales (empresas) y en el mercado mayorista.

El proceso de comercialización de energía eléctrica es el siguiente:

FIGURA Nª1. ESTRUCTURA DEL SECTOR ELECTRICO DE EL SALVADOR



a) VISIÓN.

Ser líderes en la comercialización de energía eléctrica en El Salvador, ofreciendo precios competitivos y excelencia en la calidad de atención a nuestros clientes.

b) MISIÓN.

Comercializar energía eléctrica buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes con altos niveles de excelencia, propiciando al mismo tiempo el desarrollo económico del país.

c) VALORES.

Los valores de la empresa son los siguientes:

- ✓ **NUESTROS CLIENTES.** Nuestro esfuerzo se basa en la satisfacción plena de nuestros clientes, aportándoles precios competitivos y calidad en el servicio, de una mejor manera que nuestra competencia.
- ✓ **INTEGRIDAD.** Trabajamos con nuestros clientes de manera honesta y sincera, ofreciéndoles sólo aquello que somos capaces de cumplir.
- ✓ **COMUNICACIÓN.** Creemos que un esquema de fluidez de información útil y apertura es imprescindible en el desarrollo de una relación de socios energéticos con nuestros clientes.

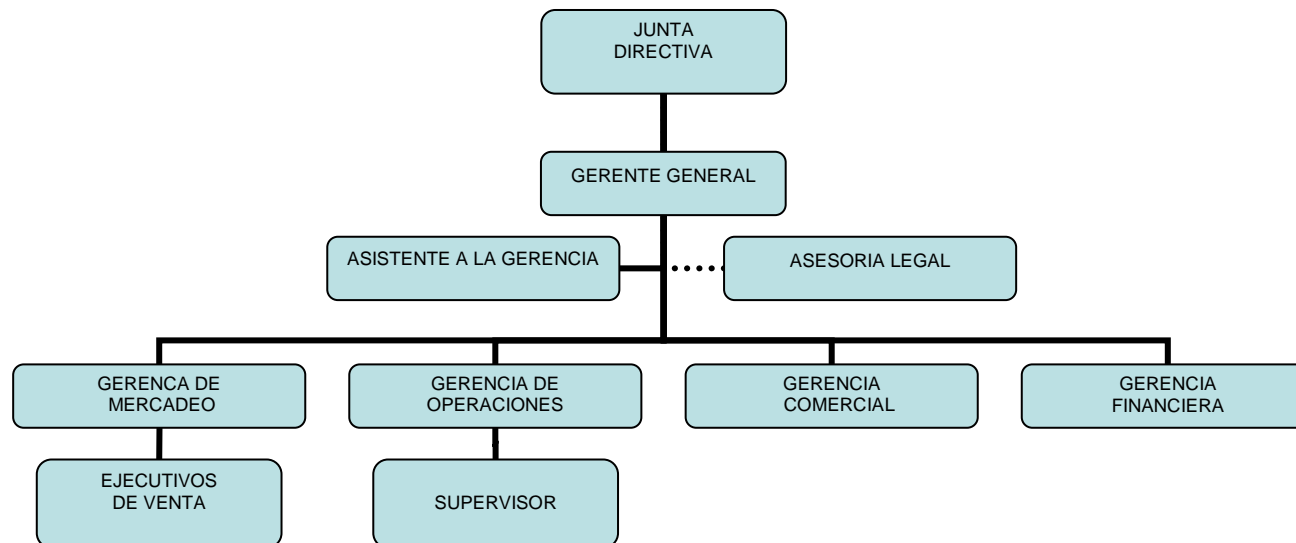
- ✓ **EXCELENCIA.** Creemos en hacer lo mejor en cada acción que desarrollemos. Nuestras metas constituyen un reto diario en la búsqueda de la excelencia.

d) OBJETIVOS.

Los objetivos de la empresa son los siguientes:

- ✓ Desempeñar un rol de liderazgo en la introducción de competencia en el mercado minorista de electricidad.
- ✓ Satisfacer la demanda de energía eléctrica a nuestros clientes con un excelente servicio.
- ✓ Conformar una empresa eficiente y de calidad, administrada con modernos criterios empresariales.

c) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE "ASE, S.A. DE C.V."



4) POLÍTICAS

a) COBROS

- Facturación 3 veces al mes.
- La forma de pago puede ser a través de cheques y efectivo.
- Los cobros se realizan a los 30 días de efectuada la venta.

b) VENTAS

- Las ventas se realizan al crédito.
- El precio se fija en base al de la competencia.
- Comercialización del servicio al mercado mayorista y a usuarios finales.
- Precios más bajos del mercado eléctrico.

c) COMPRAS.

- Firma de contratos de suministro de energía eléctrica a largo plazo con los proveedores.
- La forma de pago a proveedores se realiza a 30 días.

5) ESTRATEGIAS.

- La empresa concede a sus clientes un descuento del 3% en el cargo por energía eléctrica.
- La cobertura de venta de energía eléctrica es a nivel nacional.
- Brindar un servicio personalizado a los clientes para identificar y satisfacer las necesidades de éstos de la mejor manera.

6) SUPUESTOS BÁSICOS

1. El periodo presupuestario que se aplico para el diseño del Sistema Presupuestario en la empresa "ASE" S.A. de C.V. es trimestral detallando los primeros tres meses del año.
2. Los gastos de ventas, administración y operacionales aumentan en 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.

E. ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.**1. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN.**

Método de combinación de factores:

Se utiliza para proyectar los ingresos por venta de energía eléctrica durante el periodo a presupuestar. Mediante este método estadístico se debe tomar en cuenta que la información a utilizar debe ser la más exacta posible, tanto la interna como la externa, además la información que se analiza y se evalúa, es por lo general del período contable anterior.

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 son:

Factores específicos de venta

Fuerzas económicas generales

La influencia de la administración.

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 = % estimado de realización de $(SP+F)$ debido a las condiciones económicas en general.

A = % 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 eléctrica.

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 presupuéstales 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 conclusión, la formula del método de combinación de factores para efectos de aplicación se expresa así:

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

Explicación de los valores asignados en la fórmula

Los valores se han asignado tomando como base el comportamiento de los indicadores económicos del año 2003, así como de información interna proporcionada por la empresa comercializadora y también de explicaciones brindadas por los ejecutivos.

Los ingresos por venta de energía eléctrica del año anterior, se tomaron de la balanza de comprobación del año 2002.

Los factores específicos de venta determinados por las razones siguientes: el valor de "a" como factor perjudicial se considero cero debido a que la empresa no presentó ningún suceso que afectara en forma negativa o positiva las ventas;

el valor de "c" como factor de cambio se le asigno cero porque la empresa no tiene planificado el ofrecer nuevos

servicios a sus clientes; el valor de "g" es cero ya que no se cuenta con información de años anteriores sobre la dinámica acumulativa de los esfuerzos de venta de la comercializadora ya que la empresa recién inicio sus operaciones en Junio del año 2001 y solo se cuenta con datos contables del año 2002

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 Enero-Marzo es del 2.1% para el año 2003.

Los factores administrativos según el Gerente General de la comercializadora contribuirán en un 4% al aumento de los ingresos por venta de energía eléctrica por las siguientes situaciones: El aumento de nuevos clientes como producto del eficiente y oportuno servicio que se ofrece al publico, por la búsqueda de nuevos clientes mediante un equipo eficiente de vendedores que dan a conocer los beneficios hacer uso de los servicios que ofrece la empresa y el precio de ésta que siempre es mas bajo que la competencia.

Por ejemplo los cálculos para el mes de enero 2003 son los siguientes, (se hará de igual manera para el resto de los meses)

$$Sp = \$464,679.24$$

$$F = 0$$

$$A = 4\%$$

$$E = 2.1\%$$

Sustituyendo:

$$S = (\$464,679.24 + 0) * (1.04) * (1.02) = \mathbf{\$492,931.74}$$

a) PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

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.

ASE S.A. DE C.V."
 PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTA DE ENERGIA ELECTRICA
 DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2003

Cuadro no. 1

SERVICIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL
INGRESOS POR ENERGIA	\$492,931.74	\$544,721.44	\$472,163.28	\$1,509,816.45	\$902,920.81	\$1,821,050.18	\$1,908,990.41	\$6,142,777.85
TOTAL	\$492,931.74	\$544,721.44	\$472,163.28	\$1,509,816.45	\$902,920.81	\$1,821,050.18	\$1,908,990.41	\$6,142,777.85

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 4% 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 período en estudio.

ASE S.A. DE C.V."
 PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTA DE ENERGIA ELECTRICA
 DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2003

Cuadro no. 2

SERVICIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL
COMPRAS DE ENERGIA	\$322,907.49	\$362,625.55	\$417,951.96	\$1,103,484.99	\$1,000,763.14	\$1,318,045.41	\$1,735,146.73	\$5,157,440.28
TOTAL	\$322,907.49	\$362,625.55	\$417,951.96	\$1,103,484.99	\$1,000,763.14	\$1,318,045.41	\$1,735,146.73	\$5,157,440.28

c) PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.**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, correspondiente 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 dicho gasto.

"ASE S.A. DE C.V."
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN POR DEPARTAMENTOS
 (VALORES EN DOLARES)
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2003

Cuadro no. 3

Gerencia General		Enero	Febrero	Marzo	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Total
Sueldos	F	\$1,325.00	\$1,193.08	\$1,090.26	\$3,608.35	\$1,169.76	\$15,283.82	\$28,693.99	\$48,755.92
ISSS Y FSV	F	\$81.97	\$81.97	\$81.97	\$245.91	\$146.50	\$143.65	\$283.47	\$819.53
AFP	F	\$ -	\$ -	\$73.59	\$73.59	\$103.54	\$798.50	\$3,129.50	\$4,105.13
bonificaciones	F	\$1,590.00			\$1,590.00				\$1,590.00
mant. Eq. Oficina	V	\$2.07	\$2.74	\$1.91	\$6.72	\$28.55	\$21.32	\$547.98	\$604.57
Mantenimiento instalacion	V	\$63.60	\$63.60	\$272.46	\$399.66	\$686.84	\$1,200.00	\$101.88	\$2,388.38
Combustible y lubricantes	V	\$0.61	\$3.29	\$0.09	\$3.99	\$18.01	\$45.51	\$37.42	\$104.93
transporte	V	\$29.98	\$4.84	\$96.30	\$131.12	\$81.33	\$0.57	\$ -	\$213.03
alquileres	F	\$666.28	\$701.14	\$1,272.00	\$2,639.42	\$3,816.19	\$2,418.41	\$3,816.11	\$12,690.13
donaciones	V	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1,590.00	\$1,590.00
suscripciones	F	\$ -	\$106.60	\$159.60	\$266.21	\$219.57	\$150.57	\$391.16	\$1,027.51
seguros	V	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$83.61	\$83.61
papeleria y utiles	V	\$56.08	\$34.29	\$107.42	\$197.79	\$293.39	\$173.60	\$231.66	\$896.43
energia electrica	V	\$134.15	\$151.90	\$144.02	\$430.07	\$364.17	\$1,808.35	\$261.75	\$2,864.34
servicio de agua	V	\$4.58	\$4.58	\$4.58	\$13.74	\$95.59	\$611.72	\$95.59	\$816.64
servicio de telefono	V	\$694.62	\$845.28	\$1,403.73	\$2,943.62	\$3,974.82	\$2,392.57	\$2,746.83	\$12,057.84
articulos de limpieza	V	\$84.76	\$50.88	\$80.24	\$215.88	\$659.68	\$155.47	\$170.54	\$1,201.57
vigilancia	F	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1,804.20	\$1,920.00	\$2,088.20	\$5,812.40
gastos notariales	V	\$969.15	\$969.15	\$1,938.23	\$3,876.53	\$1,938.29	\$1,828.78	\$3,180.00	\$10,823.60
membresia	V	\$ -	\$561.80	\$ -	\$561.80	\$265.60	\$301.14	\$425.81	\$1,554.36
viaticos	V	\$ -	\$208.29	\$ -	\$208.29	\$957.82	\$ -	\$9,328.00	\$10,494.11
alquileres de plata y mte.,.	F	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$96.52	\$191.82	\$218.68	\$507.02
Diversos	V	\$90.84	\$117.45	\$ -	\$208.29	\$695.38	\$976.44	\$75.84	\$1,955.95
Depreciacion eq. Y trans.	F	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$326.48	\$326.48
vacaciones	F	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1,099.96	\$1,099.96

aguinaldo	F	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1,796.28	\$1,796.28
Gerencia Financiera									
mant. Eq. Oficina	V	\$2.07	\$2.74	\$1.91	\$6.72	\$28.55	\$21.32	\$547.98	\$604.57
Combustible y lubricantes	V	\$0.61	\$3.29	\$0.09	\$3.99	\$18.01	\$45.51	\$37.42	\$104.93
Impuesto Municipales	F	\$18.41	\$18.41	\$18.41	\$55.24	\$88.85	\$2,394.47	\$25.92	\$2,564.47
papeleria y utiles	V	\$56.08	\$34.29	\$107.42	\$197.79	\$293.39	\$173.60	\$231.66	\$896.43
Matricula de comercio	V	\$ -	\$ -	\$345.25	\$345.25	\$ -	\$11.43	\$ -	\$356.68
Honorarios	F	\$4,090.58	\$490.63	\$4,111.64	\$8,692.86	\$10,636.35	\$3,333.50	\$ -	\$22,662.71
Tramites	V	\$163.22	\$ -	\$ -	\$163.22	\$12.12	\$ -	\$ -	\$175.33
Derechos de Registro	V	\$186.56	\$ -	\$ -	\$186.56	\$57.39	\$5.72	\$0.02	\$249.69
Multas	V	\$7.64	\$0.60	\$ -	\$8.25	\$ -	\$513.47	\$12.12	\$533.83
Interes	V	\$239.81	\$ -	\$ -	\$239.81	\$1,384.19	\$845.11	\$544.39	\$3,013.51
Comisiones manejo cta.	V	\$57.96	\$1.64	\$ -	\$59.60	\$146.55	\$82.07	\$237.41	\$525.63
Fovial	V	\$ -	\$3.17	\$ -	\$3.17	\$25.61	\$25.31	\$ -	\$54.09
Ss. De auditoria y conta.	F	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1,599.04	\$3,030.92	\$1,938.26	\$6,568.22
Gerencia Mercadeo									
Bonificaciones	F	\$1,590.00			\$1,590.00				\$1,590.00
mant. De eq.	V	\$2.07	\$2.74	\$1.91	\$6.72	\$28.55	\$21.32	\$547.98	\$604.57
Combustible y lubricantes	V	\$0.61	\$3.29	\$0.09	\$3.99	\$18.01	\$45.51	\$37.42	\$104.93
Atenciones a personal	V	\$2.18	\$213.83	\$ -	\$216.02	\$348.11	\$342.78	\$467.83	\$1,374.74
Gastos de viaje y repre.	V	\$ -	\$ -	\$348.74	\$348.74	\$489.94	\$1,619.10	\$1,619.64	\$4,077.42
papeleria y utiles	V	\$56.08	\$34.29	\$107.42	\$197.79	\$293.39	\$173.60	\$231.66	\$896.43
Comunicaciones	V	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$101.34	\$267.70	\$61.37	\$430.41
atenciones a clientes	V	\$53.16	\$2.41	\$681.83	\$737.40	\$2,872.60	\$3,470.44	\$2,171.58	\$9,252.02
capacitaciones	V	\$181.72	\$ -	\$ -	\$181.72	\$291.50	\$250.00	\$12,642.29	\$13,365.51
promociones	V	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$544.60	\$ -	\$544.60

Gerencia Comercial									
Mante. Eq. Oficina	V	\$2.07	\$2.74	\$1.91	\$6.72	\$28.55	\$21.32	\$547.98	\$604.57
Combustible y lubricantes	V	\$0.61	\$3.29	\$0.09	\$3.99	\$18.01	\$45.51	\$37.42	\$104.93
Papeleria y utiles	V	\$56.08	\$34.29	\$107.42	\$197.79	\$293.39	\$173.60	\$231.66	\$896.43
TOTAL		\$12,737.49	\$6,073.51	\$12,888.83	\$31,699.83	\$37,827.02	\$48,601.41	\$85,343.95	\$203,472.21

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 y lugares mas 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 dicho gasto.

"ASE S.A. DE C.V."
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN" (EN DOLARES)
 DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2003

Cuadro no. 4

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL
SUELDOS	F	\$5,432.34	\$4,940.50	\$4,361.16	\$14,734.00	\$18,795.03	\$17,073.65	\$14,431.15	\$65,033.83
ISSS Y FSV	F	\$190.80	\$190.80	\$109.04	\$490.64	\$490.62	\$490.60	\$385.24	\$1,857.10
AFP CONFIA	F	\$700.16	\$294.38	\$343.44	\$1,337.99	\$2,922.10	\$1,130.66	\$793.23	\$6,183.98
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	V	\$367.97	\$0.00	\$7.29	\$375.26	\$76.66	\$405.99	\$400.88	\$1,258.79
GASTOS NO DEDUCIBLES	V	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$42.88	\$42.88
MEMBRESIA	V	\$352.51	\$620.10	\$0.00	\$972.61	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$972.61
MATERIALES BROKERS	V	\$83.98	\$115.57	\$0.00	\$199.56	\$284.44	\$996.40	\$0.00	\$1,480.40
PROMOCION CLIENTES	V	\$650.52	\$0.00	\$0.00	\$650.52	\$625.40	\$38.16	\$7,471.89	\$8,785.97
SEMINARIO Y CAPACITACION	V	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$190.80	\$523.96	\$318.00	\$1,032.76
ATENCIONES A CLIENTES	V	\$11.50	\$605.16	\$0.00	\$616.67	\$48.64	\$25.29	\$1,822.31	\$2,512.91
GASOLINA	V	\$0.00	\$26.42	\$0.00	\$26.42	\$9.25	\$0.00	\$78.87	\$114.54
VIATICOS	V	\$0.00	\$103.53	\$0.00	\$103.53	\$0.00	\$3,069.74	-\$1,759.38	\$1,413.89
PAPELERIA Y UTILES	F	\$0.00	\$0.00	\$16.36	\$16.36	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$16.36
COMUNICACIONES	V	\$0.00	\$0.00	\$13.99	\$13.99	\$0.00	\$0.00	\$86.61	\$100.60
HONORARIOS	V	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$698.35	\$596.83	\$1,766.71	\$3,061.89
ASESORIAS	V	\$0.00	\$0.00	\$1,177.78	\$1,177.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,177.78

GASTOS NOTARIALES	V	\$0.00	\$0.00	\$2,907.38	\$2,907.38	\$969.15	\$969.14	\$1,590.00	\$6,435.66
ATENCIONES A BROKERS	V	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$332.81	\$289.80	\$1,339.83	\$1,962.44
COMISIONES A BROKERS	V	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$8,000.84	\$24,045.07	\$23,775.33	\$55,821.24
VIATICOS	V	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$6,473.00	\$6,473.00
DIVERSOS	V	\$0.00	\$0.00	\$85.98	\$85.98	\$0.00	\$0.19	\$0.03	\$86.20
SERVICIOS DE TELEFONO	V	\$378.89	\$0.00	\$0.00	\$378.89	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$378.89
GASTOS DE VIAJE	V	\$348.74	\$0.00	\$0.00	\$348.74	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$348.74
BONIFICACIONES	F	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$959.05	\$959.05
VACACIONES	F	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,724.23	\$1,724.23
AGUINALDO	F	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,727.68	\$3,727.68
total		\$8,517.42	\$6,896.47	\$9,022.41	\$24,436.30	\$33,444.09	\$49,655.49	\$65,427.54	\$172,963.41

e) PRESUPUESTO DE COSTOS DE SERVICIOS DE OPERACIONALES.

OBJETIVO.

Estimar los costos en que se incurrirán por actividades directamente relacionadas con la compra de energía eléctrica.

REQUERIMIENTOS.

- Costos de servicios operacionales 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 está presupuestando dicho gasto.

ASE S.A. DE C.V.”
 PRESUPUESTO DE COSTOS POR SERVICIOS OPERACIONALES
 (EN DOLARES)
 DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2003

Cuadro no. 5

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL
O. Mercado Mayorista	\$1,481.59	\$1,872.33	\$2,123.73	\$5,477.66	\$5,627.09	\$90,170.52	\$44,417.77	\$145,693.03
O. Sistema transmision	\$17,665.22	\$28,187.09	\$29,340.32	\$75,192.63	\$87,070.17	\$84,582.23	\$104,135.84	\$350,980.88
TOTAL	\$19,146.82	\$30,059.42	\$31,464.06	\$80,670.29	\$92,697.26	\$174,752.75	\$148,553.61	\$496,673.91

f) PRESUPUESTO DE COSTOS NO OPERACIONALES.**OBJETIVO.**

Proyectar el gasto por actividades diferentes a la compra de energía eléctrica.

REQUERIMIENTOS

- g) Gastos no operacionales mensuales del ejercicio anterior.
- h) Factor administrativo proporcionado por los ejecutivos de la empresa.

PROCEDIMIENTOS

1. Se llena el encabezado del presupuesto
2. En la primera columna se describen los gastos no operacionales en los que incurre la empresa
4. Después en la siguiente columna se anotan los valores en dólares para el mes y trimestre en que se esta presupuestando dicho gasto.

ASE S.A. DE C.V.”
 PRESUPUESTO DE GASTOS NO OPERACIONALES (EN DOLARES)
 DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2003

Cuadro no. 6

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL
Comisiones bancarias	\$39.78	\$85.83	\$87.80	\$213.41	\$272.84	\$199.28	\$95.40	\$780.93
Pago de interes	\$0.00	\$562.25	\$442.35	\$1,064.88	\$132.50	\$0.00	\$0.00	\$1,197.38
otros	\$0.00	\$125.00	\$0.00	\$132.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$132.50
TOTAL	\$39.78	\$773.08	\$530.15	\$1,410.79	\$405.34	\$199.28	\$95.40	\$2,110.81

2. PRESUPUESTOS FINANCIEROS.

a) PRESUPUESTO DE COBROS

OBJETIVO

Estimar los ingresos por venta al crédito de energía eléctrica 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
4. En la tercera columna se integra el saldo anterior de las cuentas pendientes de cobro del año anterior.
5. En las siguientes columnas se describen las cuentas por cobrar que se recuperan en su correspondiente mes, según políticas de crédito.
6. En la última columna se totalizan los cobros por trimestre.

Cuadro no. 7

"ASE, S.A. DE CV.
PRESUPUESTO DE COBROS (EN DOLARES)
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

MESES	VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ENERO	\$492,931.74	\$592,730.77											
FEBRERO	\$544,721.44		\$492,931.74										
MARZO	\$472,163.28			\$544,721.44									
ABRIL	\$569,360.72				\$472,163.28								
MAYO	\$57,895.13					\$569,360.72							
JUNIO	\$275,664.95						\$57,895.13						
JULIO	\$405,009.14							\$275,664.95					
AGOSTO	\$867,086.22								\$405,009.14				
SEPTIEMBRE	\$548,954.81									\$867,086.22			
OCTUBRE	\$402,776.97										\$548,954.81		
NOVIEMBRE	\$696,241.95											\$402,776.97	
DICIEMBRE	\$809,971.50												\$696,241.95
TOTAL	\$6,142,777.85	\$592,730.77	\$492,931.74	\$544,721.44	\$472,163.28	\$569,360.72	\$57,895.13	\$275,664.95	\$405,009.14	\$867,086.22	\$548,954.81	\$402,776.97	\$696,241.95

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.

Cuadro no. 8

"ASE, S.A. DE C.V."
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
DEL 1ª DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL
INGRESOS								
Saldo Inicial	\$813,431.42	\$47,095.43	\$173,317.20	\$813,431.42	\$301,439.87	-\$47,427.88	\$307,560.88	\$813,431.42
Vtas. Al Contado	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Cobros	\$592,730.77	\$492,931.74	\$544,721.44	\$1,630,383.94	\$1,099,419.13	\$1,547,760.31	\$1,647,973.73	\$5,925,537.12
DISPONIBILIDAD	\$1,406,162.19	\$540,027.17	\$718,038.64	\$2,443,815.36	\$1,400,859.00	\$1,500,332.44	\$1,955,534.61	\$6,738,968.54
DESEMBOLSOS								
Compras al contado	\$0.00	\$0.00		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Proveedores	\$1,318,625.25	\$322,907.49	\$362,625.55	\$2,004,158.29	\$1,283,913.16	\$919,562.63	\$1,731,869.88	\$5,939,503.96
Gastos de Administración	\$12,737.49	\$6,073.51	\$12,888.83	\$31,699.83	\$37,827.02	\$48,601.41	\$85,343.95	\$203,472.21
Gastos de Ventas	\$8,517.42	\$6,896.47	\$9,022.41	\$24,436.30	\$33,444.09	\$49,655.49	\$65,427.54	\$172,963.41
Gastos Operacionales	\$19,146.82	\$30,059.42	\$31,464.06	\$80,670.29	\$92,697.26	\$174,752.75	\$148,553.61	\$496,673.91
Gastos no Operacionales	\$39.78	\$773.08	\$530.15	\$1,410.79	\$405.34	\$199.28	\$95.40	\$2,110.81
TOTAL DESEMBOLSOS	\$1,359,066.76	\$366,709.97	\$416,530.99	\$2,142,375.50	\$1,448,286.88	\$1,192,771.55	\$2,031,290.38	\$6,814,724.31
EXCESO (DEFICIT)	\$47,095.43	\$173,317.20	\$301,507.64	\$301,439.87	-\$47,427.88	\$307,560.88	-\$75,755.76	-\$75,755.76

OBJETIVO

Reflejar la situación económica del año presupuestado.

Para la preparación del estado de resultados presupuestado se requiere los siguientes datos.

- Presupuesto de ingresos por venta de energía eléctrica
- 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 energía eléctrica 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. Luego se obtiene la utilidad del ejercicio.

"ASE S.A. DE C.V."
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2003

Cuadro no. 9

INGRESOS			\$6,142,777.85
MENOS:			
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN			\$6,032,660.62
GASTOS OPERACIONALES			
COMPRA DE ENERGIA ELECTRICA		\$5,157,440.28	
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$203,472.21	
GASTOS DE VENTA		\$172,963.41	
COSTOS POR SERVICIOS OPERACIONALES		\$496,673.91	
OPERAR SISTEMA TRANSMISION	\$145,693.03		
OPERAR SISTEMA INYECCION	\$350,980.88		
GASTOS NO OPERACIONALES		\$2,110.81	
COMISIONES BANCARIAS	\$780.93		
PAGO DE INTERESES	\$1,197.38		
OTROS	\$132.50		
UTILIDAD DEL EJERCICIO			\$110,117.22

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 circulante
5. Por ultimo, se le suma al pasivo el capital

"ASE S.A. DE C.V."

INTEGRACIÓN DE CUENTAS

CUADRO NO. 10

<u>CUENTAS POR COBRAR</u>	
Saldo inicial	\$ 592,730.77
Ventas al crédito	\$6,142,777.85
Cobros a clientes	\$5,925,537.12
Saldo final	\$ 809,971.50
<u>PROVEEDORES</u>	
Saldo inicial	\$1,318,625.30
(+) Compras a proveedores	\$5,157,440.28
(-) Pagos a proveedores	\$5,939,503.96
Saldo final	\$ 536,561.57

BALANCE GENERAL PROYECTADO
L 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2003

Cuadro no. 11

ACTIVO			PASIVO		
CIRCULANTE		\$ 776,398.51	CIRCULANTE		\$ 757,727.14
cajas y bancos	\$ (75,755.76)		proveedores	\$536,561.57	
cuentas por cobrar	\$809,971.50		cuentas por pagar	\$ 1,491.00	
otras cuentas por cobrar	\$ 5,226.36		ISSS	\$ 94.49	
crédito fiscal	\$ 36,956.41		AFP	\$ 1,396.51	
			Renta a empleados	\$ -	
ACTIVO FIJO		\$ 60,586.30	pago a cuenta	\$ 17,324.23	
mobiliario y equipo	\$ 29,356.34		otros proveedores	\$202,350.34	
equipo de transporte	\$ 26,814.16				
tecnología	\$ 4,415.80				
			CAPITAL, RESERVA Y SUPERAVIT		\$ 126,409.17
ACTIVO DIFERIDO		\$ 37,858.96	capital social mínimo	\$ 12,603.64	
primas de seguro	\$ 22,054.62		reserva legal	\$ 3,460.78	
otros gastos por amortizar	\$ 8,255.09		reserva laboral	\$ 227.53	
garantías	\$ 7,549.25		utilidad de ejercicio	\$110,117.22	
otras cuentas de activo asuntos pendientes	\$ 9,292.54	\$ 9,292.54			
TOTAL ACTIVO		\$ 884,136.31	TOTAL PASIVO Y CAPITAL		\$ 884,136.31

**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.

ASE S.A. DE C.V.”
HOJA DE TRABAJO PARA EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIONES DE
FONDOS PROYECTADOS

Cuadro no. 12

	2002	2003	ORIGENES	APLICACIONES
ACTIVO				
CIRCULANTE				
Cajas y bancos	\$ 813,431.42	\$ (75,755.76)	\$ 889,187.18	
Cuentas por cobrar	\$ 592,730.77	\$809,971.50		\$ 217,240.73
Otras cuentas por cobrar	\$ 3,290.55	\$ 5,226.36		\$ 1,935.81
Crédito fiscal	\$ 31,506.51	\$ 36,956.41		\$ 5,449.90
ACTIVO FIJO				
Mobiliario y equipo	\$ 26,130.28	\$ 29,356.34		\$ 3,226.06
Tecnología	\$ 3,855.80	\$ 4,415.80		\$ 560.00
ACTIVO DIFERIDO				
Primas de seguro	\$ 14,070.98	\$ 22,054.62		\$ 7,983.64
Otros gastos por amortizar	\$ 100,434.90	\$ 8,255.09	\$ 92,179.81	
Garantías	\$ 5,615.71	\$ 7,549.25		\$ 1,933.54
Otras cuentas de activo				
Asuntos pendientes	\$ 144,147.49	\$ 9,292.54	\$ 134,854.95	
PASIVO				
CIRCULANTE				
Proveedores	\$1,318,625.25	\$536,561.57		\$ 782,063.68
Cuentas por pagar	\$ 5,216.80	\$ 1,491.00		\$ 3,725.80
Pago a cuenta	\$ 10,464.17	\$ 17,324.23	\$ 6,860.06	
Otros proveedores	\$ 166,458.23	\$202,350.34	\$ 35,892.11	
CAPITAL, RESERVA Y SUPERAVIT				
Utilidad de ejercicio	\$ 248697.97	\$110,117.22		\$ 134,854.95
TOTAL			\$1,158,974.11	\$1,158,974.11

"ASE S.A. DE C.V."
ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIONES DE FONDOS PROYECTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE 2003

Cuadro no. 13

ORIGENES	
Cajas y bancos	\$889,187.18
Otros gastos por amortizar	\$92,179.81
Asuntos pendientes	\$134,854.95
Pago a cuenta	\$6,860.06
Otros proveedores	\$35,892.11
TOTAL	\$1,158,974.11
APLICACIONES	
Cuentas por cobrar	\$217,240.73
Otras cuentas por cobrar	\$1,935.81
Credito fiscal	\$5,449.90
Mobiliario y equipo	\$3,226.06
Tecnologia	\$560.00
Primas de seguro	\$7,983.64
Garantias	\$1,933.54
Proveedores	\$782,063.68
Cuentas por pagar	\$3,725.80
Utilidad de ejercicio	\$134,854.95
TOTAL	\$1,158,974.11

F. Aprobación del sistema presupuestario

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

El gerente general de la empresa ASE 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.

"ASE S.A. DE C.V."
CONTROL PRESUPUESTARIO

Cuadro no. 14

CUENTA	Presupuestado	real	favorable	desfavorable
	cuentas de estado de resultados			
Ingresos	\$2,137,072.31	\$2,649,634.06	\$512,561.75	
	cuentas de balance general			
cuentas por cobrar	\$2,671,907.95	\$522,820.90	\$2,149,087.05	
proveedores	\$2,778,292.93	\$559,066.37	\$2,219,226.56	

ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES**INGRESOS:**

Los ingresos presentan una variación favorable con respecto a lo presupuestado hasta el mes de mayo, 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 podido recuperar mas cuentas de las que se habían presupuestado ya que han cumplido con las políticas de cobros se han cumplido tal y como las estableció la administración.

PROVEEDORES:

Presenta una variación favorable debido a que la empresa ha tratado de cumplir con el pago de sus deudas por la compra de energía eléctrica a sus proveedores.

I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con el propósito de ayudar a la implementación del sistema presupuestario en la empresa "ASE 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 "ASE S.A. de C. V."

2. Recursos

a) Recursos 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, producción 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) Recurso técnico

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 energía eléctrica.

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) Recurso material

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) Recurso financiero

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.

Costo por capacitación **\$287.71**

Costo por presentación y divulgación

del sistema presupuestario **\$75.57**

fotocopias del documento	\$7.60
3 plumones	\$3.12
caja de acetatos	\$20.80
1 resma de papel bond	\$3.09
lapiceros y lápices	\$1.56
calculadoras	\$36.40

costo por implementación y ejecución del

sistema presupuestario **\$1347.81**

1 computadora	\$1040.00
programa comp. De presupuestos	\$296.40
2 cajas de diskettes	\$8.32
1 resma de papel bond.	\$3.09

TOTAL

\$1661.09

3. 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												

BIBLIOGRAFÍA***LIBROS***

BRAND, SALVADOR OSVALDO

"DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS"

1ª Edición, Editorial LIMUSA, El Salvador 1978

BURBANO RUIZ, JORGE E.

"PRESUPUESTOS: ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE LOS RECURSOS"

2ª edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia 1998.

DEL RIO GONZALEZ, CRISTOBAL

"TECNICA PRESUPUESTAL"

9ª edición, Editorial contable y administrativa, Mexico D.F. 1980

FUENTES S., GLORIA

"DICCIONARIO DE SINONIMOS Y ANTONIMOS E IDEAS AFINES"

México D.F. 2001, Editorial LAROUSSE.

HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO

"METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION"

2ª edición, Editorial McGraw-Hill,

KOONTZ, HAROLD

"ADMINISTRACION"

10ª edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana de México 1994.

WESTON-BRIGHAM

"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA"

8ª edición, Editorial McGraw-Hill,

TESIS

ARTIGA MEJIA, ESAU Y OTROS

"DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA BANCOS DE LOS TRABAJADORES DE EL SALVADOR"

DIAZ, HERBERTH LUIS

"DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA ELABORACION DE MATERIALES PARA CONSTRUCCION A BASE DE CEMENTO"

GUEVARA MIRANDA, OTILIA BERSABE Y OTROS

"DISEÑO DE UN SISTEMA PARA PLANIFICAR, PROGRAMAR Y CONTROLAR EL SERVICIO DE ACOMETIDAS ELÉCTRICAS A LOS USUARIOS DE DISTRIBUCION ELECTRICA DE CEL"

OTROS

Páginas de Internet:

Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL)

www.cel.gob.sv

Unida de Transacciones (UT)

www.ut.com.sv

Geotérmica Salvadoreña (GESAL)

www.gesal.com.sv

Excelergy S.A.

www.excelergy.com.sv

Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador (CAESS)

www.caess.com.sv

Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones

www.siget.gob.sv

Ministerio de Economía de EL Salvador

www.minec.gob.sv

Artículos en Internet:

Rodrigo Guerra y Guerra.

"OPORTUNIDADES DE EFICIENCIA DE ENERGIA EN EL MERCADO
DESREGULADO DE EL SALVADOR"

Alvarado, Jeannette; Hernández, Rosarlin; Guzman, Gloria;
Paniagua, Mario Antonio

"La privatización: un proceso con fisuras"
Control Ciudadano El Salvador 2003

Tevni Grajales Guerra

"FORMULACION DE HIPOTESIS"

SAPRIN, EL SALVADOR

"LA PRIVATIZACIÓN DEL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA
EN EL SALVADOR"

RAFAEL SALAS COX

"COMERCIALIZADORAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA, VISIÓN DEL
ANTEPROYECTO"

ANEXOS

Anexo no. 1
 UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO: establecer a través de las empresas comercializadoras de energía eléctrica, la utilización de un sistema presupuestario para la planificación y control de Recursos Financieros.

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

2. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Bachiller_____ Técnico_____ Superior_____

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

SI_____ NO_____

4. ¿Tiene experiencia en la elaboración de un Sistema Presupuestario?

5. ¿Utiliza la empresa los presupuestos?

Si_____ No_____

Nota: si la respuesta es negativa, pase a la pregunta no.8

6. Señale cuales de los siguientes presupuestos utiliza la empresa:

Presupuesto de ventas

Presupuesto de compras

Presupuesto de gastos de administración

Presupuesto de gastos de ventas

Presupuesto de gastos financieros

Presupuesto de efectivo

Estado de Resultados Proyectado

Balance General

7. ¿Con base a cuales requerimientos elabora los presupuestos?

Experiencia_____ Asesoría Técnica_____

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

9. ¿Cuales son las políticas de venta de la empresa?

Contado _____ Crédito _____ Ambas _____

10. Señale el plazo de pago que exige a sus clientes:

15 días _____ 30 días _____ 45 días _____ 60 días _____

11. Mencione los lugares que cubre la venta del servicio

12. ¿Cómo determina el precio de venta del servicio?

Costo total mas porcentaje de utilidades _____

De acuerdo a precios de la competencia _____

Precio de mercado _____

Otro _____

Explique _____

13. ¿Tiene alguna dificultad en la adquisición de suministro?

SI _____

NO _____

Porqué? _____

14. ¿Cómo determina las necesidades de suministro?

15. ¿Cómo son las políticas de compras del suministro?

Contado _____ Crédito _____ Ambas _____

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

15 días _____ 30 días _____ 45 días _____ 60 días _____

17. ¿Tiene acceso a prestamos financieros?

SI _____ NO _____

18. ¿La empresa ha incurrido en algún préstamo bancario en los últimos dos años?

SI _____ NO _____

Porqué? _____

19. ¿Para el desarrollo de sus actividades incurre en algún préstamo bancario?

20. ¿Ha adquirido transporte, mobiliario y equipo en los últimos dos años?

SI _____ NO _____

21. ¿Cuál método utilizan para determinar las proyecciones de las ventas?

Método de tendencias

Método incremental

Método de mínimos cuadrados

Método de combinación de factores

Método de análisis de correlación

Opinión del personal de ventas

Opinión de los ejecutivos

ANEXO NO. 2**LISTA DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACION DE ENERGIA ELECTRICA ENCUESTADAS.**

Empresas	Direcciones
1. Energía Global Internacional	Edif. Gran Plaza No. 204, 2o. Nivel, Blvd. Del Hipódromo, San Benito, S.S.
2. Excelergy	Centro Financiero Sisa, Edif. 4 Locales 5 y 7 Km 10 1/2 carrt. a Sta. Tecla
3. Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL)	9a. C. Pte. No. 950 entre 15 y 17 Av. Nte. San Salvador
4. El Paso	Urb. y Blvd. Sta. Elena, Edif. FUSADES, Antiguo Cuscatlán, La Libertad
5. Geotermica Salvadoreña (GESAL)	Km. 11 1/2 Carr. al Pto. de La Libertad, Col. Utila, Nva. S.S. La Libertad
6. Mercados Electricos	Edif. Tequendama Local 10-2, 21 Av. Nte. Col. Layco, S.S.
7. Comercializadora de Electricidad Centroamericana (CEC)	Col. Sn Benito, Blvd. Hipódromo, Edif. Gran Plaza, Local No. 406

EMPRESA CENSADA QUE NO PROPORCIONO LA INFORMACIÓN SOLICITADA.

Empresas	Direcciones
1. Cartotécnica Centroamericana	Km. 27 1/2 Carr. a Sta Ana, San Juan Opico, La Libertad

