

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PRESUPUESTO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA
A LA VENTA Y/O ARRENDAMIENTO DE EQUIPO
DE SEGURIDAD

TESIS

presentada a la
Junta Directiva
de la

Facultad de Ciencias Económicas
por

MARTA DE LOS ANGELES ANDRADE BRAN DE LEMUS

al conferírsele el título de
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
en el grado académico de
LICENCIADO

Guatemala, Marzo de 1995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DC
03
T(1416)

**Miembros de la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala**

Lic. Donato Santiago Morzón Villatoro	DECANO
Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo	SECRETARIO
Lic. Jorge Eduardo Soto	VOCAL 1o.
Lic. Josué Efraim Aguilar Torres	VOCAL 2o.
Lic. Victor Hugo Recinos Salas	VOCAL 3o.
P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcavau López	VOCAL 4o.
P.C. Fredy Orlando Mendoza López	VOCAL 5o.

**Tribunal que Practicó el
Examen General Privado**

Lic. Fernando Fernández Rodas	Presidente
Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso	Secretario
Lic. Francisco Israel Ayala Morales	Examinador
Lic. Marco Antonio Oliva Orellana	Examinador
Lic. René Arreaga Rodríguez	Examinador

Lic. Byron Coronado Dominguez
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
Colegiado # 4410
Guatemala C.A.

Guatemala, 18 de octubre de 1994

Licenciado
Donato Monzón Villatoro
Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de
Guatemala

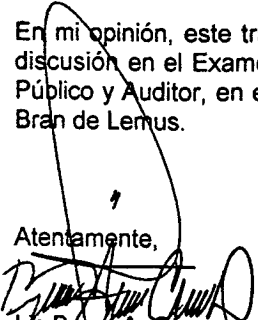
Estimado Licenciado Monzón:

Atendiendo el oficio de esa decanatura de fecha doce de mayo de 1994, le informo que he asesorado a la señora María de los Angeles Andrade Bran de Lemus, en su trabajo de Tesis titulado PRESUPUESTO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA Y/O ARRENDAMIENTO DE EQUIPO DE SEGURIDAD.

Este trabajo se inicia con un análisis del presupuesto, las empresas dedicadas a la venta y/o arrendamiento de equipo de seguridad, sus generalidades, organización y funcionamiento; enmarcándose principalmente en la metodología a seguir en la elaboración del presupuesto y presentando por último la elaboración del mismo.

En mi opinión, este trabajo reúne los requisitos necesarios para ser aceptado para su discusión en el Examen General Público, previo al otorgamiento del título de Contador Público y Auditor, en el grado de Licenciado a la señora María de los Angeles Andrade Bran de Lemus.

Atentamente,



Lic. Byron A. Coronado Dominguez
Colegiado # 4410
ASESOR



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, QUINCE DE FEBRERO DE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y CINCO

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Byron Augusto Coronado Domínguez, quien
fuera designado Asesor y la opinión favorable del
Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el
trabajo de Tesis denominado: "PRESUPUESTO DE UNA
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA Y/O ARRENDAMIENTO
DE EQUIPO DE SEGURIDAD", que para su graduación
profesional presentó la estudiante **MARIA
DE LOS ANGELES ANDRADE BRAN DE LEMUS,**
autorizándose su impresión.

ID Y ENSEÑAL A TODOS

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



DEDICATORIA

A Dios
Virgen María

A Mi Esposo Joel Bladimir Lemus Najarro

A Mis Hijos Joel Fernando, José Alejandro
y Javier Estuardo

A Mis Padres Arnoldo Andrade Arce
María Genoveva Bran de Andrade

Mis Hermanos Sergio Arnoldo, Patricia Genoveva
y Leonel Fernando

Mis Suegros y Cuñados

Mis compañeros de Uni-
versidad en especial a: Lucrecia Deras y familia

Lic. Byron Augusto Coronado Dominguez

Mis familiares y amigos en general

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

INDICE DEL CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	
I. EL PRESUPUESTO	
1.1 Generalidades del Presupuesto	1
1.1.1 Reseña Histórica	1
1.1.2 Definición	3
1.1.3 Importancia	5
1.1.4 Ventajas y Desventajas	6
1.1.5 Clasificación	8
1.2 Control del Presupuesto	16
1.2.1 Definición	16
1.2.2 Niveles de Control	16
1.2.3 Proceso de Control	19
1.2.4 Etapas del Control Presupuestal	20
1.2.5 Variaciones en el Presupuesto	21
1.2.6 Análisis de las Variaciones	22
II EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA Y/O ARRENDAMIENTO DE EQUIPO DE SEGURIDAD	
2.1 Generalidades de la Empresa	24
2.1.1 Definición	24
2.1.2 Elementos de la Empresa	26
2.1.3 Importancia de la Empresa	28
2.1.4 Clasificación de las Empresas	29
2.2 Organización de Empresas que se dedican a la Venta y/o Arrendamiento de Equipo de Seguridad.	39
2.3 Funcionamiento de los Diferentes Departamentos que la integran.	43

2.3.1	Gerencia General	43
2.3.2	Departamento de Ingeniería	44
2.3.3	Departamento de Ventas	48
2.3.4	Departamento Administrativo- Financiero	49
III METODOLOGIA A SEGUIR EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA Y/O ARRENDAMIENTO DE EQUIPO DE SEGURIDAD.		
3.1	Labor de Concientización	52
3.2	Determinación de las características de la empresa	55
3.2.1	Aspectos Controlables	56
3.2.2	Aspectos No Controlables	60
3.3	Determinación de las actividades que realizarán cada una de las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto	66
3.4	Etapas a seguir en la preparación del presupuesto	69
3.4.1	Planeación	69
3.4.2	Elaboración	70
3.4.3	Ejecución	71
3.4.4	Control	71
3.4.5	Evaluación	72
3.5	Presentación de los estados financieros proyectados	72
3.5.1	Presupuesto de Venta de Equipo	73
3.5.2	Presupuesto de Arrendamiento	76
3.5.3	Presupuesto de Carro Patrulla	81
3.5.4	Presupuesto de Mantenimiento	85
3.5.5	Gastos de Administración	88

IV CASO PRACTICO

96

Elaboración de los estados financieros proyectados de una empresa que se dedica a la venta y/o arrendamiento de equipo de seguridad.

CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFIA	116

INTRODUCCION

Debido a que el presupuesto es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y los resultados a obtener por una empresa en un periodo determinado, el cual va en función directa con las características propias de la organización, se consideró de especial interés investigar cómo se elabora el presupuesto de una empresa de servicios de seguridad, para lo cual se presenta el siguiente tema "Presupuesto de una Empresa que se dedica a la venta y/o arrendamiento de Equipo de Seguridad".

El objetivo del siguiente trabajo de tesis es que se comprenda cuáles son las bases y apuntes teóricos y prácticos necesarios para elaborar el presupuesto de una empresa que se dedica a la venta y/o arrendamiento de equipo de seguridad, así como la importancia de que la administración cuente con un presupuesto, el cual le permitirá disponer de un plan adecuado de acción para el logro de sus objetivos. De tal manera, que en el Capítulo I, titulado El Presupuesto, se indica cuáles son las generalidades del presupuesto y también la importancia de un adecuado control presupuestal.

Por otra parte, en el Capítulo II, se hace referencia a cuáles son las generalidades de toda empresa, para luego entrar a conocer cómo es la organización y funcionamiento de una empresa que se dedica a la actividad antes mencionada.

Continuando con el orden lógico de la presentación de este tema, en el Capítulo III, se presenta la metodología a seguir en la elaboración del presupuesto de una empresa que se dedica a la venta y/o arrendamiento de equipo de seguridad, hasta llegar a obtener los Estados Financieros proyectados.

Finalmente, en el capítulo IV, se presenta un caso práctico donde se muestra cuáles son los diferentes presupuestos que elabora la empresa, para poder obtener la información financiera apropiada en la toma de decisiones; además como todo trabajo, se formularon conclusiones y recomendaciones inherentes a este trabajo de tesis.

CAPITULO I

1. El Presupuesto

1.1 Generalidades del Presupuesto

1.1.1 Reseña Histórica

El origen de los presupuestos es tan antiguo como el hombre mismo, toda vez que ha existido en la mente humana, la idea de presupuestar, así pues al retroceder en el tiempo, encontramos referencias aisladas de la forma en que eran preparados los presupuestos. Tal es el caso de los Egipcios, que hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, en prevención de cualquier escasez futura.

Se conoce también que los romanos hacían estimaciones de las posibilidades de pago que tenían los pueblos conquistados, con el fin de exigir los tributos correspondientes. Pero coincidentemente, se expone en los textos sobre la materia, que los presupuestos tuvieron su origen en el sector gubernamental de Inglaterra aproximadamente a finales del siglo XVIII; época en la cual se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control. La forma de elaborarlo consistía en que el Canciller Ejecutivo suministraba al parlamento un reporte anual, que incluía el estado de gastos del año anterior, la estimación de las erogaciones del periodo siguiente, el detalle de los impuestos con que se cubrirían los gastos sugeridos y las recomendaciones para su aplicación.

En 1820, Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y en 1821 lo hace Estados Unidos de Norte América, siempre como elemento de control del gasto público, advirtiendo la necesidad de un grupo de funcionarios dedicados a la tarea de presupuestar para el buen funcionamiento de las actividades del gobierno.

Entre los años 1912 a 1925 y especialmente después de la guerra mundial, el sector privado se dio cuenta que podía utilizar ventajosamente el presupuesto para controlar gastos, efectuando sólo aquellos necesarios para poder así obtener rendimiento en un ciclo de operación determinado. Es el período en el cual crecen rápidamente las industrias y se piensa en los buenos métodos de planeación empresarial.

En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario y en el sector público se llega incluso a la aprobación de una Ley de Presupuesto Nacional.

La técnica siguió su continua evolución, podríamos decir que al compás que le asignaron a la contabilidad de costos. Por ejemplo, en el año de 1928 la Westinghouse Company adopta el sistema de costos estandar, el cual fue aprobado después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad llamada "presupuesto flexible".

Con esta innovación se inicia una gran era de análisis y entendimiento de los costos y se ve la necesidad de presupuestar y programar antes de tomar decisiones, dando paso al tecnicismo, al trabajo de grupo y a la toma de decisiones después de un amplio estudio y evaluación de los costos.

En 1930 se celebra en Ginebra el primer simposio internacional de Control de Presupuestos; en él se definen los principios básicos del sistema.

En 1948, el departamento de marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.

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

En las últimas décadas han surgido muchos métodos que van desde la proyección estadística hasta el sistema "base cero"; a ese respecto, se dice que en 1970 Peter Pytir en la Texas Instruments perfeccionó el sistema "base cero" y después lo aplicó con algún éxito en el estado de Georgia siendo gobernador de dicho estado el posteriormente presidente de los Estados Unidos, Jimmy Carter.

Así pues, la forma utilizada antiguamente por el hombre para realizar sus proyecciones difiere de la actual, ya que ahora los presupuestos nacen de la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad dentro de un proceso lógico y normal del desarrollo económico en general y de las empresas en particular, considerándose como un avance más de los muchos que en la actualidad se han desarrollado.

1.1.2 Definición

Existen muchas definiciones sobre presupuesto, por lo que se mencionarán algunas de ellas:

"Cómputo anticipado de costos de obras y rentas" ¹

"La estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado" ²

"Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

- a. Objetivos generales y a largo plazo para la empresa.
- b. La especificación de las metas de la empresa.
- c. Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.
- d. Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes (divisiones, productos, proyectos).
- e. Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
- f. Procedimientos de seguimiento" ³

"El presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control. Los presupuestos básicamente no son sino estados financieros anticipados, expresiones formales de los planes administrativos" ⁴

-
1. Diccionario de la Real Academia Española, citado por Ernesto Reyes Pérez en Contabilidad de Costos, p. 152.
 2. Del Río González, Cristóbal. Técnica presupuestal, citado por Jorge E. Burbano Ruiz p. 8.
 3. Welsch, Glenn. Presupuesto, planificación y control de utilidades. p. 3.
 4. Horngren, Charles. La contabilidad de costos en la Dirección de Empresas, citado por documento de apoyo a la docencia. Apuntes de presupuestos, p.1.

Una definición, por completa que sea, siempre trata de sintetizar muchos conceptos. En el campo de la predeterminación y cuantificación de actividades es difícil expresar en pocas palabras lo que significa presupuesto.

1.1.3 Importancia

Las organizaciones son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por ello, el presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y en cada uno de sus aspectos, ya que el presupuesto no es una simple estimación y por ello deben planearse todas las actividades si desean seguir superviviendo, ya que mientras más incertidumbre exista hacia el futuro, mayores riesgos tendrán que correr.

En otro término, se podría afirmar que mientras menos sea el grado de acierto o de predicción, más se debe investigar sobre el futuro de las organizaciones y establecer cada vez un mayor número de elementos de control para conocer oportunamente los diferentes factores y el grado de influencia que ellos tienen en los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como una herramienta que coadyuva al sistema moderno de control, relacionándose con los distintos aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

Por tanto, el uso de los presupuestos tanto en organismos públicos como privados, son de mucha importancia, pues desde el momento en que se plantea el problema del riesgo y la incertidumbre, los hombres de negocios se ven en la necesidad de prever el futuro de las entidades a su cargo,

utilizando los presupuestos como una herramienta que coadyuve a obtener el máximo beneficio.

1.1.4 Ventajas y Desventajas

Al elaborar el presupuesto se piensa en todas las actividades que se pueden realizar en el futuro y si existen recursos disponibles para ejecutarlas. Además, las políticas y estándares que fijaran la actuación futura se aplicarán en la determinación del presupuesto, ofreciendo a la dirección de las distintas empresas obtener mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el futuro.

Al utilizar el presupuesto como una herramienta que coadyuve a la administración en el manejo de su empresa, se observarán ciertas ventajas, tales como:

1. Cada uno de los integrantes de la empresa pensará en la consecución de metas específicas, mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
2. La empresa dispone de un plan que le señale el curso de acción, haciendo un estudio temprano de sus problemas, creando así entre sus miembros, el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
3. Permite hacer un replanteamiento en forma periódica de las políticas adoptadas para analizar si son el medio adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.

4. Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción y por consiguiente a buscar el rendimiento del capital.
5. Se procura optimizar resultados a través del manejo adecuado de los recursos.
6. Se crea en los integrantes que participan tanto en su elaboración como en su ejecución, la necesidad de idear medidas para utilizar eficazmente los recursos de la empresa; al tener el convencimiento que estos tienen su costo.
7. Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

Sin embargo, el presupuesto presenta una serie de limitaciones como son:

1. Sus datos son estimados y pronósticos que como tales estarán sujetos al juicio o experiencia de quienes se ven involucrados en plantearlos.
2. La colaboración de todo el personal es fundamental, pues el prescindir de algunos integrantes de la organización, se reflejará en los planes futuros de la empresa, con lo cual no se lograrán las metas preestablecidas.
3. El presupuesto es sólo una herramienta utilizada por la gerencia, por consiguiente, si este no es concebido en forma clara, concisa y razonada, no podrá reemplazar los logros que se propone la administración, ya que un plan presupuestario es diseñado únicamente para servir de

guía a la administración y no para que ocupe el puesto de ésta.

4. Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios podrán esperarse después del segundo o tercer período, cuando ya la administración como el personal que interviene en el mismo, cuenten con la experiencia adecuada y estén planamente convencidos de las necesidades del presupuesto.

1.1.5 Clasificación

Existen distintos puntos de vista desde los cuales se pueden contemplar las distintas clases de presupuestos. A continuación se hará referencia a algunas de las clasificaciones que se han hecho de los presupuestos:

a)

En cuanto al período o plazo	A corto, medio o largo plazo; o sea presupuesto, pronóstico y plan de acción
------------------------------	--

Por su importancia	Principales y secundarios: los que también se conocen como sumarios y analíticos
--------------------	--

Principales o sumarios:

- De actuación financiera
- De resultados
- De cambios en la situación financiera

Presupuestos de:

- Ventas
- Costo de producción y/o adquisición de los artículos vendidos
- Compras
- Costo de ventas
- Gastos de operación
- Efectivo

Secundarios o analíticos (análisis de:)

- Ventas por línea, zona, distrito, etc.
- Costo de ventas por línea
- Conceptos integrantes de gastos de operación
- Adquisiciones de terrenos, inmuebles, maquinaria y equipos

En cuanto a su origen y efectos

De operación o económicos
Básicamente los que se refieren al estado de resultados

Financieros:

- Flujo de efectivo de inversiones
- Programa de pagos
- Compras
- Inventarios
- Proyectos capitalizables
- En cierta forma los que se refieren al estado de situación financiera

En cuanto a su flexibilidad

Fijos o de asignación
Flexibles

i. **Según la flexibilidad:**

- **Rígidos, estáticos, fijos o asignados:**

Generalmente se elaboran para un sólo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que suceden realmente.

De esta manera se estará efectuando un control anticipado, dejando de lado el concepto de comportamiento económico, cultural, político demográfico o jurídico de la región en donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

- **Flexibles o variables:**

Los presupuestos serán flexibles o variables si se elaboran para diferentes niveles de actividad y son capaces de adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Para cada nivel de actividad de la empresa, muestran cómo debe variar su importe de acuerdo a los cambios de volumen ya sea de ventas o de producción. Tienen amplia aplicación actualmente en el campo de la presupuestación de gastos ya sean administrativos o de ventas y en la presupuestación de los costos indirectos de fabricación de empresas fabriles. Se caracterizan por ser presupuestos dinámicos porque se adaptan a cualquier capacidad. Se elaboran teniendo presentes múltiples variables por lo cual también son complicados y costosos.

ii. Según el periodo de tiempo que cubran:

- **A corto plazo:**

Los presupuestos serán a corto plazo si la planificación se hace para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Este sistema generalmente se adapta más a nuestra economía la cual se ve continuamente afectada por alzas incontrolables en el nivel de precios.

- **A largo plazo:**

En este campo se pueden ubicar los planes de desarrollo que adopten el estado y las grandes empresas. El estado, motivado por los cambios de gobierno ya que en cada periodo presidencial los candidatos exponen sus propios programas y posteriormente los ejecutan en el ejercicio y los plasman en los ya conocidos planes de desarrollo.

Las grandes empresas adoptan planes de este tipo generalmente en lo referente a la adquisición de activos fijos y en forma ocasional cuando tratan de planificar todas sus actividades, bajo la modalidad conocida como "uno-cuatro" esto es, aquella en la cual se detalla ampliamente el primer año y se presentan datos generales para los años restantes. En otros términos, con este sistema se trata de hacer una planeación a largo plazo y luego detallar y cuantificar todas las actividades del primer año.

Una vez que se cumpla el primer año será necesario revisar el plan de largo plazo y aprovechando las experiencias, adicionar un nuevo año a ese plan,

formular planes detallados para el año dos y cuantificarlos por medio del presupuesto.

iii. Según el campo de la aplicabilidad en la empresa:

- De operación o económicos:

Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se labora y cuyo contenido se resume generalmente en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre éstos se pueden incluir:

- * Ventas
- * Producción
- * Compras
- * Uso de materiales
- * Mano de obra y
- * Gastos operacionales

- Financieros:

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

* Presupuesto de tesorería:

Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También recibe el nombre de presupuesto de caja o de movimiento de fondos porque en él se trata de hacer una previsión de los recursos que entrarán a

aumentar el efectivo de la empresa (ya sea por venta de activos, por aumento de pasivos y/o aumento de capital) y la posible aplicación que se piense darles.

Se formula por períodos cortos, ya sea meses o trimestres. Es importante porque mediante él se tratan de prever las necesidades financieras de la empresa y la forma como se van a prever los recursos, lo cual ayuda a la administración a seguir sanas políticas de financiación.

* Presupuesto de erogaciones capitalizables:

Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá más o menos el importe de las construcciones de nuevos edificios, ampliación de los existentes, adquisición de maquinaria y equipo o la ampliación de departamentos productivos.

Sirve como medio de evaluación de las posibles alternativas de inversión así como para conocer el monto de los fondos que se requieren y su disponibilidad en el tiempo.

Una vez terminadas las obras será necesario comparar las estimaciones con sus valores reales. Los altos porcentajes de crecimiento en el nivel de precios afectan en gran medida todo tipo de inversiones futuras a largo plazo.

Modernamente y como medio más efectivo de control del gasto público hizo su aparición el "presupuesto base cero", el cual en concepto de algunos no es más que el presupuesto por programas basado en paquetes de decisión, esto es, análisis de alternativas para la asignación de recursos a cualquier tipo de gastos.

A partir de 1959 por iniciativa de la ONU se aplica la técnica del "presupuesto por programas", "prestando particular atención a las acciones que una administración realiza antes que a las cosas que adquiere".

Esta forma de cálculo de ingresos y gastos públicos se usó durante varios años, dando surgimiento a lo que más tarde se denominó presupuesto tradicional.

Cuando hizo su aparición en Colombia se limitaba al cálculo de una serie de cifras sin fijación de objetivos definidos ni resultados. El énfasis recaía en los "elementos y servicios adquiridos y no en los objetivos que podrían alcanzar la dirección de la entidad".

Los presupuestos serán del sector público si en ellos se trata de considerar la cuantificación de los programas de organismos y entidades oficiales.

- Sector público:

iv. Según el sector en que se utilizan:

- **Sector privado:**

Usado por las empresas particulares. Algunos lo conocen como "presupuestos empresariales" y en ellos se intenta planificar todas las actividades de la empresa.

1.2 Control del Presupuesto

1.2.1 Definición

"Es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar por medio de los presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo"⁵

"Es el conjunto de presupuestos parciales correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad. Es uno de los mejores instrumentos que tiene la administración para vigilar la marcha de la empresa" ⁶

1.2.2 Niveles de Control

Para poder controlar que tan eficiente ha sido ejecutado el presupuesto, se hace necesario distribuir el trabajo a distintos niveles de la entidad para así poder alcanzar las metas propuestas; estos niveles se pueden dar:

- A nivel de gerencia
- A nivel de departamento o por funciones
- Por productos.

⁵ Apuntes de Presupuestos, año 1990, p.6.

⁶ Ibid p. 6.

a) A nivel de gerencia

La mayor o menor eficiencia de la gerencia se refleja en las utilidades monetarias de la empresa, las cuales se logran si a este nivel se controlan y evalúan ciertos aspectos, tales como:

- Las ventas en cuanto a pronóstico.
- El stock de inventarios (materias primas, suministros, productos en proceso y productos terminados).
- Las cantidades y costos de producción tanto directos como indirectos en lo referente a lo presupuestado y lo ejecutado, analizando las variaciones resultantes entre ambos.
- El costo de ventas con relación a las ventas.
- Rentabilidad de cada producto en relación a lo presupuestado.
- Gastos operacionales por departamento o por productos con relación a los presupuestados.
- Créditos a clientes con relación a volumen de ventas.
- Créditos solicitados a proveedores en relación con el volumen de compras de materias primas, suministros o productos terminados.
- El efectivo disponible y el flujo de caja en general.

Si además de tomar en cuenta aspectos como los anteriores, la gerencia trata de poner a su alcance todos los recursos de que dispone para lograr un buen control de la ejecución de su presupuesto, ésta se verá en la necesidad de encaminar su gestión hacia la obtención de una mayor rentabilidad del capital, como también lograr interrelacionar todas y cada una de las actividades que se realizan en la empresa, para procurar obtener un objetivo común a través de

la delegación de autoridad y de responsabilidades fijando políticas que coadyuven a la gerencia a poder terminar las actuaciones respecto a la ejecución del presupuesto y poder replantear los objetivos del mismo, en caso que no cumplan con las metas propuestas por la empresa.

b) A nivel de departamento o por funciones

Cuando el control del presupuesto se hace a nivel de departamento o por funciones, es de esperar que cada departamento que toma parte en la elaboración del presupuesto de sus propios controles. Este es talvez el sistema más adecuado para poder controlar el presupuesto, puesto que aquí se esta dando la asignación de responsabilidades; especialmente, cada jefe de departamento tratará de alcanzar sus propios objetivos, debiendo cada departamento tomar en cuenta ciertos aspectos referentes a su departamento. Así, por ejemplo, el departamento de ventas controlará:

- La cantidad de productos vendidos, ya sea mensual o quincenalmente, en comparación con lo previsto ya sea por región, por productos o por vendedores, según sea el caso.
- El precio de venta en relación al previsto.
- Las comisiones pagadas sobre cobros, en relación a lo previsto.
- Los gastos de publicidad y promoción.
- Otros.

De esta forma cada jefe de departamento fijará sus planes para un período determinado, el cual posteriormente evaluará y analizará para luego poderlo discutir con la gerencia o la junta directiva.

c) Por productos

Este tipo de control es aquel que se realiza a nivel de cada uno de los productos que se elaboran o se adquieren para la venta en la empresa.

Si el producto es elaborado por la misma empresa, deberá planificar y controlar las materias primas, ya que a menudo es decisiva porque el costo de producción y la eficiencia con que las operaciones pueden realizarse dependen en gran medida de la afluencia de las materias primas a los diversos departamentos productivos.

Si el producto objeto de la venta de la empresa es comprado, éste deberá ejercer un control en cuanto a sus políticas de compras, tomando en cuenta calidades y cantidades del producto para lograr así obtener un adecuado control.

1.2.3 Proceso de Control

El llevar un control en el presupuesto es querer asegurar el logro de unos objetivos planeados y como tal, tiene la consecución de un orden lógico de actividades, tales como:

- Identificar el programa objeto de trabajo.
- Determinar las metas que se programaron para un periodo determinado.
- Medir los resultados del programa.
- Analizar sus variaciones.
- Tomar decisiones y acciones correctivas si las metas se alejaron de lo previsto.

Para que la función que desempeñan los buenos presupuestos y el proceso de control se realice a los mismos, este control debe tomar en cuenta los fundamentos o etapas de la administración, los cuales son:

- * Previsión
- * Planeación
- * Organización
- * Dirección
- * Control

1.2.4 Etapas del Control Presupuestal

El control presupuestal tiene por objeto medir qué tan eficiente se ha sido en la ejecución del presupuesto. Por ello se hace necesario tomar en cuenta ciertos pasos para lograr un buen control presupuestal; estos son:

"Previsión"

Recalca la importancia del estudio anticipado de las cosas y las posibilidades del logro de las metas propuestas.

"Planeación"

Indica el camino para lograr los objetivos deseados.

"Organización"

Denota la importancia que tiene la definición de las actividades humanas para alcanzar las metas. Incluye: orden y comunicación.

"Dirección"

Indica la forma de conducir las actuaciones del individuo hacia el logro de objetivos deseados.

"Control"

Permite establecer confrontaciones entre los objetivos y las realizaciones.

Por consiguiente se deduce que es necesario llevar un orden lógico en la consecución de cualquier actividad y sobretodo si se quiere llevar un adecuado control presupuestal, para que éste llene su cometido.

1.2.5 Variaciones en el Presupuesto

Las variaciones en el presupuesto resultan de la comparación de dos clases de datos: los presupuestados y los reales, tomando como punto de referencia los datos presupuestados, pues son éstos los que se toman como medidas de eficiencia.

Estas variaciones pueden resultar ser favorables o desfavorables según sea el caso de la comparación, las cuales serán utilizadas para poder determinar su efecto en los resultados obtenidos por la empresa. A manera de ejemplo, se tomarán los datos ficticios de la empresa XYZ, S.A., para determinar las variaciones que obtuvo en ventas.

Compañía XYZ, S.A.

Importe de Ventas

Enero, 1994

(en quetzales)

Producto	Real	Presupuestado	Variación
A	150,000	200,000	(50,000) D
B	800,000	700,000	100,000 F
C	<u>650,000</u>	<u>800,000</u>	<u>(150,000) D</u>
	1,600,000	1,700,000	(100,000) D

En este ejemplo la variación resulta ser desfavorable. Así como en ventas, se determinarán cuáles son las variaciones en cada uno de los rubros que integran el presupuesto.

1.2.6 Análisis de las Variaciones

Luego de la comparación entre lo realizado y lo presupuestado y determinar cuáles son las variaciones, lo importante es resaltar el hecho de que si la variación resulta ser de significación, ésta debe ser objeto de una investigación cuidadosa por parte de la dirección o el órgano que tiene a su cargo el control del presupuesto, con el fin de determinar sus causas fundamentales, pues son las causas, más bien que los resultados, las que proporcionan la base para tomar medidas correctoras apropiadas a cada caso que se presente.

Al investigar y evaluar una variación para determinar las causas que lo motivaron, deben considerarse ciertas posibilidades como las siguientes:

- a) Que la variación sea significativa, tanto favorables como desfavorables.
- b) Que la variación se deba a errores de información o comunicación. Debe evaluarse tanto lo presupuestado como los datos de contabilidad para determinar si esto no solo se debe a un mero cambio de un departamento a otro.
- c) Que la variación se deba a una decisión específica de gerencia. Esto puede suceder cuando existe interés en mejorar la eficiencia o el fin de hacer frente a ciertas exigencias, por lo que puede tomarse una decisión y así

crear variaciones. Ejemplo: creación de nuevas plazas en alguno de los departamentos de la empresa.

- d) Que aquellas variaciones cuyas causas precisas no se conocen y que tengan importancia relativa deberían ser investigadas cuidadosamente. En otras palabras, hay que prestarle especial atención a las variaciones que necesitan explicación, en vista que son éstas las excepciones que por lo general exigen medidas correctoras.

Las medidas correctoras que tome la empresa para resolver las causas de las variaciones deberán ser discutidas para adoptar la mejor y así lograr los fines que se persiguen con un buen control presupuestal.

CAPITULO II

EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA Y/O ARRENDAMIENTO DE EQUIPO DE SEGURIDAD

2.1 Generalidades de la Empresa

2.1.1 Definición

Existen varias definiciones sobre lo que es una empresa, por lo que se hará mención a algunas de reconocidos autores:

"Es la unidad productiva o de servicio que constituida, según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos" ⁷

"Es la unidad económica-social en que el capital, el trabajo y la dirección, se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa" ⁸

"La empresa la integran o constituyen bienes materiales, hombres y máquinas" y agrega que: "se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: económicos, jurídicos, administrativos y sociológicos" ⁹

⁷ José Antonio Fernández Arena, citado por Miguel Francisco Estada en su obra Administración I, p. 71.

⁸ Ibid p. 71

⁹ Ibid p. 71

"Empresa es un organismo formado por elementos humanos y materiales, cuyo propósito es la producción de bienes y servicios" ¹⁰

"Empresa es la organización de una actividad económica que se dirige a la producción o al intercambio de bienes o servicios para el mercado" ¹¹

"Empresa es la unidad económica que produce bienes y servicios" ¹²

"La unidad económica-social, en la que el capital, trabajo y administración se coordinan para realizar una producción o servicio socialmente útil, de acuerdo a las exigencias del bien común" ¹³

"La empresa es la unidad económica que contando con elementos materiales y/o económicos y sujetándose a las normas legales establecidas por el Derecho Mercantil de cada país, se organiza con el objeto de llevar a cabo un negocio determinado" ¹⁴

¹⁰ Seminario de Temas Administrativos impartido en la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, citado por Miguel Francisco Estrada, en su obra Administración I, p. 71.

¹¹ Horacio López Basilio, citado por Miguel Francisco Estrada en su obra Administración I, p. 71.

¹² Antonio Goxens y María Angeles Goxens en su obra Biblioteca Práctica de la Contabilidad; vol. I, España 1989, p. 1.

¹³ Alejandro Garrido y José E. Ocaso, en su obra Administración, Contabilidad y Costos. México, 1985, p.18.

¹⁴ Joaquín Dacaret Loc, en su obra Organización de Empresas. p. 11.

Como se puede notar en las definiciones anteriores, todas coinciden en que éstos surgieron de la necesidad del hombre de poder sustituir y poder satisfacer todas y cada una de ellas como lo era dormir, comer, tener vivienda, etc.

Para satisfacer éstas necesidades se tienen bienes naturales y bienes económicos, los cuales ya han sido previamente transformados por el hombre y para obtenerlos hay que aplicar un trabajo (esfuerzo) y un capital (medios instrumentales) y al conjuntarlos surge la Empresa, cuyo propósito es la producción de bienes y servicios; así también, tiene la finalidad de la organización racional o conveniente de tal producción o distribución.

2.1.2 Elementos de la Empresa

Los elementos básicos que integran la empresa son:

- a) Elemento humano
- b) Elemento material
- c) Elemento técnico (sistemas)

a) Elemento humano

Este es el elemento más importante, es el que le imprime dinámica en la organización. Cada uno que los conforma con diferentes intereses de acuerdo a sus funciones.

En primer término tenemos al empresario o accionistas, quienes pretenden obtener las máximas utilidades de acuerdo con el riesgo que corre su inversión; y con su actividad creadora y su facultad para la toma de decisiones marca el

paso de toda la empresa; sin embargo, esto sólo lo podrá lograr con la colaboración de todo el personal.

En segundo término, tenemos a los trabajadores, quienes son los que aportan su mano de obra disponible para la obtención de un bien o servicio a cambio de un salario. La mano de obra puede catalogarse como calificada, si requieren de cierto conocimiento o habilidad especial para desempeñar su puesto; y, se le denomina mano de obra no calificada cuando no se les exige ninguno de los requisitos anteriores.

Seguidamente tenemos a los administradores o directores, quienes son los que conjugan los intereses de ambas partes, fijando políticas necesarias para lograr los planes generales de la empresa.

Por último, tenemos al público, quienes son considerados los clientes de la empresa a quienes se les pretenderá proporcionar el producto o el servicio de más alta calidad al más bajo precio posible.

b) Elemento material

El elemento material es todo lo que forma los activos de la empresa, es decir, todos aquellos bienes que contribuyen a la elaboración de un bien o servicio, tal como:

- Materias primas que transformadas, inciden directamente en la elaboración del producto.
- Maquinaria y equipo: inciden en una forma indirecta con la fabricación del producto, entre éstas podemos mencionar: instalaciones, maquinaria, equipo de oficina, etc.

Como se ha podido observar la empresa no es un ente casual, creado al azar y por tiempo limitado, sino que tiene una finalidad específica que es la de producir o distribuir bienes o servicios que puedan satisfacer las necesidades humanas y de la comunidad; es por eso que la empresa desde hace mucho tiempo ocupa una posición relevante, por el papel que desempeña en la economía de un país, pues funciona como factor de trabajo, producción y comercio.

2.1.3 Importancia de la Empresa

Sistema de ventas
Sistema de costos
Sistema de producción
Sistema de contabilidad, etc.

Al seleccionar el mejor sistema o técnica, el desarrollo de las diversas actividades que se realizan en la empresa serán más eficaces, siendo el elemento humano quien tendrá a su cargo su correcta integración y aplicación. Entre estos sistemas se pueden mencionar:

Es el que permite al hombre realizar sus labores de la manera más económica posible, dando un funcionamiento acorde con las características del bien o servicio; es por este motivo que son parte integrante de una empresa.

c) Elemento técnico

Recursos financieros: son aquellos que le permiten obtener las materias primas, la máquina, el equipo y todo aquello necesario para la obtención de un bien o servicio.

Esa importancia se ha ido acrecentando, específicamente por la creación de grandes empresas que han surgido y desarrollado en todos los campos de la actividad económica; por supuesto, también las empresas pequeñas y medianas, por su número, diversidad y volumen de operaciones, se convierten en un factor de notable significación para el desarrollo de la economía nacional.

La importancia de la empresa puede verse también a través de agrupaciones conformadas mediante la fusión de diversos entes empresariales que se consolidan territorial y económicamente, adoptando diferentes nombres, tales como: carteles, etc., ejerciendo con esta nueva estructura, mayor dominio en los mercados donde participan; convirtiéndose en monstruos económicos, entre cuyas finalidades esta el reducir sus costos, aumentar su eficiencia fabril o comercial y expandir sus ventas para que al final obtengan el máximo beneficio.

2.1.4 Clasificación de las Empresas

Tomando en cuenta el punto de vista que se quiera seguir, existen varias clasificaciones sobre las empresas. A continuación se detallará una de las clasificaciones más amplias que hay:

- a) Según su consti- - Estatales
 tución patrimonial - Privadas
 - Mixtas

- b) Según el propósito - Lucrativas
 que persiguen - No lucrativas

- c) Según su magnitud
- Grandes
 - Medianas
 - Pequeñas
- d) Según la función económica que realizan
- Extractivas
 - Agricultura, caza, silvicultura y pesca
 - Explotación de minas y canteras
 - Extracción de madera
 - Industriales
 - Electricidad * Fabricación de productos derivados del petróleo, carbón, caucho y plástico.
 - Agua y gas
 - Manufactura * Fabricación de productos minerales no metálicos
 - * Industrias metálicas básicas, maquinaria y equipo.
 - * Productos alimenticios, bebidas y tabaco
 - * Textiles, prendas de vestir e industrias de cuero
 - * Industrias de madera
 - * Fabricación de papel y sus productos
 - * Imprentas y editoriales
 - Construcción
 - Comerciales
 - Comercio al por mayor y menor
 - Restaurantes y hoteles

- Financieras

Establecimientos financieros

Seguros

Bienes inmuebles y servicios prestados a la empresa

- Servicios

Personales

* Comunales, sociales y personales: Administración pública, Servicios de saneamiento, diversión y esparcimiento, servicios personales y de los hogares, organizaciones internacionales.

Auxiliares a la industria y el comercio

* Transportes, almacenamiento y comunicaciones

- e) Según su naturaleza jurídica
- Sociedad colectiva
 - Sociedad en comandita simple
 - Sociedad de responsabilidad limitada
 - Sociedad anónima
 - Sociedad en comandita por acciones
- f) Según el elemento más importante en su organización
- Sociedades de personas
 - Sociedades de capitales

a) Según su constitución patrimonial

i. Estatales:

Son aquellas que pertenecen al Estado, al Municipio o la Provincia. Generalmente son empresas que por la naturaleza de su actividad, las asume el Estado o el municipio, tal como ocurre con las empresas de servicio público, las cuales el Estado explota en forma monopolista, con la finalidad de operarlas en forma eficiente y a bajo costo, con la cual beneficia a la colectividad.

ii. Privadas:

Son todas las que son operadas por la iniciativa privada en cualquiera de las formas que éstas adopten; es decir en cualquier forma que estén organizadas, ya sea como empresas individuales o como sociedades (personas jurídicas).

iii. Mixtas:

Son aquellas que son operadas conjuntamente con el Estado y por la iniciativa privada. Esta modalidad es muy excepcional y muy pocos ejemplos podemos encontrar en las

comunidades o países. En Guatemala, el gobierno de la república ha otorgado la explotación de los siguientes servicios públicos:

- Empresa Eléctrica de Guatemala
- Ferrocarriles Internacionales de Centroamérica
- Compañía de Agua Mariscal

b) Según el propósito que persiguen

i. Lucrativas:

Son todas aquellas empresas, que adoptan generalmente la forma de sociedad mercantil, comprendiendo naturalmente, la empresa individual y cuyo propósito específico es lucrar con la actividad a la que se dedican.

ii. No lucrativas:

Son aquellas cuyo propósito no es el lucro, sino que se dedican a cumplir con un fin definido que puede ser cultural, benéfico, deportivo, etc., generalmente estas empresas adoptan la forma de organización de sociedades civiles, cuya característica esencial es su no lucratividad.

c) Según su magnitud

Esta se clasifica según el número de trabajadores, el importe del capital utilizado y el volumen de ventas, aparecerá la pequeña, mediana o gran empresa. Los límites entre la pequeña, mediana y gran empresa no pueden establecerse con precisión y depende de las circunstancias coyunturales.

d) Según la función económica que desarrollan

i. Empresas extractivas:

Son aquellas que proporcionan la materia prima para el funcionamiento de otras, las más importantes son:

- Agricultura y caza: se dedican a la explotación del campo y a la caza con fines lucrativos. Se subdividen en:
 - * Producción agropecuaria
 - * Servicios agrícolas
 - * Caza ordinaria mediante trampas y repoblación de animales
- Silvicultura: que comprende el cultivo de montes y bosques
- Pesca: pesca comercial de altura, litoral, costera y en estuarios, incluida la que efectúan los barcos, factoría y las que se dedican a la pesca y a la elaboración del producto de la misma.
- Explotación de minas y canteras: consiste en la extracción, elaboración y beneficio de minerales que se encuentran en estado natural. Por ejemplo: sólidos como el carbón, líquidos como el petróleo y gaseoso como el gas natural. Comprende:
 - * Explotación de minas de carbón
 - * Producción de petróleo crudo y gas natural
 - * Extracción de minerales no metálicos y
 - * Extracción de otros minerales

- Extracción de madera: este rubro se refiere a las operaciones de producción de troncos desbastados, contratistas de extracción de madera y todas las relacionadas con la madera, a excepción de su transporte.

ii. Empresas industriales:

Son las que se dedican a la producción de bienes mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de producción. Comprende:

- Electricidad, agua y gas: son las empresas dedicadas a la generación, transformación y distribución de la electricidad a todos los medios de la sociedad.
- Manufactureras: son las empresas que se encargan de la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas e inorgánicas en productos nuevos. Comprende:
 - * Fabricación de productos químicos derivados del petróleo, carbón, caucho y plástico. Esto a su vez incluye:
 - ▶ Fabricación de sustancias químicas e industriales
 - ▶ Fabricación de otros productos químicos
 - ▶ Refinerías de petróleo
 - ▶ Fabricación de productos diversos derivados del petróleo y del carbón
 - ▶ Fabricación de productos de caucho
 - ▶ Fabricación de productos de plástico

- * Fabricación de productos minerales no metálicos:
 - ▶ Fabricación de objetos de barro, loza y porcelana
 - ▶ Fabricación de vidrio y productos de vidrio
 - ▶ Fabricación de otros productos no metálicos

- * Industrias metálicas, básicas, maquinaria y equipo:
 - ▶ Industrias básicas de hierro y acero
 - ▶ Industrias básicas de metales no ferrosos
 - ▶ Fabricación de productos metálicos, exceptuando maquinaria y equipo
 - ▶ Construcción de maquinaria, exceptuando la eléctrica
 - ▶ Construcción de maquinaria, aparatos, accesorios y suministros eléctricos
 - ▶ Construcción de material de transporte

- * Productos alimenticios, bebidas y tabaco:
 - ▶ Fabricación de productos alimenticios
 - ▶ Industrias de bebidas
 - ▶ Industrias de tabaco

- * Textiles, prendas de vestir e industrias de cuero:
 - ▶ Fabricación de textiles
 - ▶ Fabricación de prendas de vestir
 - ▶ Industrias de cuero y productos de cuero y sucedáneos de cuero y pieles
 - ▶ Fabricación de calzado, excepto el de caucho vulcanizado o moldeado o de plástico

- * Industrias de madera:
 - ▶ Industrias de madera y de caucho, excepto muebles
 - ▶ Fabricación de muebles y accesorios, excepto los que son principalmente metálicos

- * Fabricación de papel y sus productos
- * Imprentas y editoriales

- **Construcción:** comprende los contratistas generales y especializados, dedicados principalmente a la construcción por contrato.

iii. Comerciales:

Son las empresas que se encargan de hacer llegar el producto al consumidor. Se dividen en:

- Comercial por mayor y menor, y
- Restaurantes y hoteles

iv. Empresas financieras:

Su función es comerciar con la recepción de depósitos y la concesión de préstamos. Comprende:

- Establecimientos financieros; bancos, asociaciones de ahorro y crédito, etc.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a empresas, tales como el arrendamiento y explotación de bienes inmuebles.

v. Empresas de servicio:

Pueden ser personales y auxiliares a la industria y el comercio.

Entre los personales se cuentan:

- Administración pública y defensa
- Servicios de saneamiento y similares
- Servicios sociales y otros servicios comunales conexos, tales como:

- * Instrucción pública
 - * Instituto de investigaciones científicas
 - * Servicios médicos y odontológicos
 - * Instituto de asistencia social
 - * Asociaciones comerciales, profesionales y laborales
 - * Otros servicios sociales y comunales conexos
- Servicios de diversión y esparcimiento:
 - * Películas cinematográficas
 - * Bibliotecas, museos, jardines botánicos, zoológicos, etc.
 - * Otros servicios de diversión y esparcimiento
 - Servicios personales y de los hogares:
 - * Servicios de reparación
 - * Lavandería
 - * Servicios domésticos
 - * Servicios personales diversos
 - Organizaciones internacionales

Entre los servicios auxiliares se cuentan:

- Transportes:
 - * Terrestre
 - * Aéreo
 - * Marítimo
 - * Servicios conexos del transporte
- Almacenamiento: comprende los almacenes generales de depósito para uso del público en general
- Comunicaciones: son los servicios prestados al público en concepto de correos, teléfono, etc.

2.2 Organización de Empresas que se Dedican a la Venta y/o Arrendamiento de Equipo de Seguridad

Las empresas que se dedican a la venta y/o arrendamiento de equipo de seguridad pertenecen al grupo de las empresas de servicios, cuya función principal es ofrecer equipos de seguridad apropiados a las necesidades de cada uno de sus clientes.

La empresa objeto de estudio, surge de la necesidad de la corporación a la cual pertenece, de ofrecer otra modalidad de servicio de protección, como lo es vender y/o arrendar equipo; entre éstos equipos podemos mencionar:

Circuito cerrado a televisión

Sistemas de incendio

Sistemas de robo y asalto

Para poder prestar un buen servicio, la empresa está organizada de la siguiente manera:

COMPANIA XYZ, S.A.
ORGANIGRAMA

GERENTE GENERAL

SECRETARIA GERENCIA GENERAL

GERENTE DEPTO. XXX

SECRETARIA DEPTO. XXX

JEFE DEPTO. XXX

SUPERVISOR INSTALACIONES

TECNICO INSTALACIONES

SUPERVISOR MANTENIMIENTO

TECNICO MANTENIMIENTO

SUPERVISOR REPARACIONES

TECNICO REPARACIONES

SUPERVISOR LABORATORIO

TECNICO LABORATORIO

DIBUJANTE

PILOTO

GERENTE DE VENTAS

SECRETARIA

ASESORES

GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

JEFE CONTABILIDAD

ASISTENTE CONTABILIDAD

CAJA

AUXILIAR CONTABILIDAD

COSTOS

BODEGUERO

JEFE CREDITOS/COBROS

AUXILIAR FACTURACION

COBRADORES

JEFE ADMTVO. Y REC.HUMANOS

RECEPCIONISTA

MENSAJERO

ENCARGADA SERVICIOS

ENCARGADO CONTROL SERVICIOS

INFORMATICA

Como se puede observar en el anterior organigrama, la empresa cuenta con suficiente personal calificado y organizado de tal forma, que se pueda obtener el máximo rendimiento de cada puesto; para tal caso se cuenta con un manual de organización por puesto, en el cual se detalla cada una de las funciones y atribuciones que cada persona tiene a su cargo; así como la forma en que esta condicionada cierta parte de su remuneración mensual, de acuerdo a su rendimiento. Por ejemplo:

Contador General

Su remuneración mensual está integrada por un sueldo base, la bonificación según el decreto 78/89 y por último una bonificación condicionada; ésta fue creada por la corporación con objeto de lograr de cada persona su máximo rendimiento y cumplimiento de sus atribuciones.

Sueldo base:	XXXXX
Bonificación decreto 78/89:	XXXXX
Bonificación condicionada:	XXXXX

Las bonificaciones condicionadas se integran así:

- a. Cuadros gerenciales
- b. Arqueos de caja chica
- c. Cuadro mensual de la antigüedad de saldos con la contabilidad
- d. Pago oportuno de los impuestos
- e. Emisión de cheques en los días establecidos y agilización de aquellos calificados como urgentes
- f. Pago oportuno de sueldos, bonificaciones, dietas y comisiones a empleados y directores
- g. Tener al día los libros de contabilidad, sueldos e iva.

- h. Integración de cuentas contables a su cargo e integraciones revisadas y depuradas de las cuentas a cargo del personal de su departamento.

Para cada una de las condiciones anteriores existe un límite de tiempo máximo, por ejemplo:

Cuadros gerenciales:

La gerencia general tiene el compromiso de presentar en la compañía matriz, los cuadros gerenciales el día 10 de cada mes, sin demora alguna; por lo tanto, para verificar su exactitud, deberán ser revisados con suficiente anticipación por parte de la gerencia general y dirección ejecutiva.

Forma de evaluación:

Para otorgar este bono debe cumplirse con lo siguiente:

- a. Los cuadros preliminares deberán ser entregados a gerencia administrativa, gerencia general, contraloría y dirección ejecutiva a más tardar el día 8 a las 12:00 horas.
- b. Después de las correcciones u observaciones que se le hagan, los mismos deben ser presentados a la compañía matriz sin ningún error.
- c. Si los cuadros no se presentan en la fecha y hora anteriormente establecidas, pero antes del día 10, se reduce el bono a la mitad.
- d. Por cada error que se detecte después de entregar los cuadros se descontará un 15% del bono.

- e. Si los cuadros no se encuentran en la compañía matriz el día 10, el bono no se entregará.
- f. El gerente administrativo será quien recibe este trabajo.

Esto se realiza con cada una de las atribuciones que tiene a su cargo, el contador general y por consiguiente con cada uno de los integrantes del personal de la empresa.

2.3 Funcionamiento de los Diferentes Departamentos que la Integran

Como se pudo observar en el organigrama de esta empresa, existen cuatro divisiones principales dentro de la organización, las cuales son:

- Gerencia General
- Departamento de Ingeniería
- Departamento de Ventas
- Departamento Administrativo - Financiero

Para una mejor comprensión de la organización de ésta empresa, se hará una pequeña descripción de las funciones que realiza cada uno de los departamentos anteriores.

2.3.1 Gerencia General

Es la gerencia general la encargada de velar por que se cumplan los objetivos que persigue la empresa que tiene a su

cargo; así como que se cumpla con los objetivos que se tienen asignados dentro de la corporación.

Por consiguiente, el gerente debe de ser una persona dinámica que encamine su gestión hacia la obtención de una mayor rentabilidad del capital; para lo cual además de su preparación profesional cuenta con el asesoramiento de contraloría y el director ejecutivo asignado por la compañía matriz.

2.3.2 Departamento de Ingeniería

Es en este departamento en donde se realizan los trabajos de instalación, reparación y mantenimiento del equipo de seguridad que se vende y/o arrenda.

En lo referente a las instalaciones, existe un cuerpo de técnicos capacitados para realizar las instalaciones de los diferentes equipos. Existe una programación mensual de los diferentes clientes que se deberán atender durante este lapso de tiempo, para tal caso hay una hoja de control donde se anota la fecha de inicio y finalización de cada instalación con el objeto de verificar si se cumplió o no con la programación estipulada para el mes. Los técnicos tienen que reportar ante el supervisor de instalaciones, el cual a su vez es responsable ante el sub-jefe del departamento de ingeniería y en su defecto ante el gerente de ingeniería.

Una vez instalado cualquier tipo de equipo, a los clientes se les brinda un servicio de mantenimiento de los mismos, con el objeto de asegurarse del buen funcionamiento del equipo.

Por consiguiente, la empresa cuenta también con un cuerpo de técnicos de mantenimiento; para lo cual existe un programa mensual de los clientes a los cuales tienen que atender y por supuesto si se presenta algún cliente especial se deberá programar dentro del trabajo diario e intercalarlo con los ya programados anteriormente.

Una vez efectuado el trabajo, los técnicos reportarán a su jefe inmediato, los problemas encontrados, tales como: ampliaciones, remodelaciones o peticiones de un nuevo equipo, para que éste de inmediato se lo reporte al supervisor de reparaciones; es aquí donde entra a funcionar el cuerpo de técnicos de reparaciones, quienes son los encargados de realizar cualquier tipo de reparación del equipo de los clientes en sus propias instalaciones. Al igual que las demás secciones del departamento, los técnicos son responsables ante el supervisor de servicios y reparaciones y en sustitución, ante el sub-jefe de ingeniería.

Dentro del departamento de ingeniería también se cuenta con la sección de laboratorio, en la cual se realizan los trabajos de revisión de los equipos; así como la reparación de los equipos que han recogido previamente los técnicos de mantenimiento de las instalaciones de los clientes. Es en esta sección donde se evalúa que el equipo que se tiene en la bodega de la empresa es obsoleto o no.

Se cuenta con un piloto quien es el encargado de transportar el equipo que se va a instalar en las oficinas de los clientes, así como de recoger los que se van a ingresar al laboratorio para su reparación. En caso se presente un servicio especial, es éste el encargado de transportar a los técnicos al lugar donde se hace necesario su servicio.

La secretaria es otro elemento importante dentro de la organización de ingeniería, pues además de realizar los trabajos secretariales correspondientes, colabora con los supervisores en el control del personal.

El dibujante es el encargado de elaborar los diseños de las instalaciones del equipo a los diferentes clientes, éste trabaja en estrecha relación con el cuerpo de asesores de seguridad que pertenecen al departamento de ventas.

Como se puede observar en la descripción del funcionamiento del departamento de ingeniería, está diseñado de tal forma que se pueda brindar el mejor servicio al cliente, pues es este departamento el que realiza el trabajo especial dentro de la empresa y al comprender bien su funcionamiento se está comprendiendo en gran parte cómo trabaja la empresa.

A continuación el organigrama de éste departamento, con el objeto de poder visualizar mejor su estructura.

COMPANIA XYZ, S.A.

ORGANIGRAMA

DEPARTAMENTO INGENIERIA

GERENTE
INGENIERIA

SUB-JEFE
INGENIERIA

SUP.
MANTENIMIENTO

— Tecnicos
— Mantenimiento
— Tecnicos
— Mantenimiento
— Tecnicos
— Mantenimiento
— Tecnicos
— Mantenimiento
— Tecnicos
— Mantenimiento

SUP.
INSTALACIONES

— Tecnicos
— Instalaciones
— Tecnicos
— Instalaciones
— Tecnicos
— Instalaciones
— Tecnicos
— Instalaciones
— Tecnicos
— Instalaciones
— Tecnicos
— Instalaciones
— Tecnicos
— Instalaciones
— Tecnicos
— Instalaciones
— Tecnicos
— Instalaciones

SUP.
REPARACIONES

— Tecnicos
— Reparaciones
— Tecnicos
— Reparaciones
— Tecnicos
— Reparaciones
— Tecnicos
— Reparaciones
— Tecnicos
— Reparaciones

SUP.
LABORATORIO

— Tecnicos
— Laboratorio
— Tecnicos
— Laboratorio

PILOTO

SECRETARIA

DIBUJANTES

2.3.3 Departamento de Ventas

Este es otro de los departamentos importantes de la empresa, pues es el que tiene a su cargo cumplir con las metas de ingresos presupuestados y para el logro de dichas metas, éste departamento funciona de la siguiente manera:

Consta de un gerente de ventas, quien es el encargado de que su personal cumpla con sus metas mensuales, asesorándoles en todo lo referente a estrategias de ventas, mercadeo, etc.; y es responsable ante el gerente general. Además cuenta con doce asesores de seguridad a quienes se les asigna una cartera específica de clientes a los cuales deben atender. Con anterioridad, cada uno de ellos ha recibido capacitación adecuada de la forma en que funciona cada uno de los equipos y cuáles se adaptan a cada necesidad del cliente; ésto se hace con el fin de que se brinde un buen servicio de asesoramiento a la clientela.

La remuneración de cada uno de estos asesores de seguridad consta de una parte fija, que la conforman los viáticos y la gasolina; y una variable que la integran las comisiones que reciben por la venta y/o arrendamiento de algún equipo de seguridad, así como los demás servicios que ofrece la empresa.

Si se trata de una venta o arrendamiento de algún equipo, los asesores de seguridad ganan de un 4% a 5% sobre el valor de venta del equipo; si es un servicio de mantenimiento a algún equipo que el cliente ya tiene instalado, éste percibirá tres veces la cuota que paga el cliente por el servicio. Otro ejemplo que se puede mencionar es si el asesor ofrece el servicio de carro patrulla; éste

ganará dos veces lo que paga el cliente. Es en esta forma como cada asesor de seguridad recibe sus comisiones al final de cada mes, siempre cumpliendo con la cuota mensual que le es asignada por el gerente de ventas, en función de que la sumatoria de todos pueda cubrir los ingresos presupuestados.

Para lograr esto, el gerente los agrupa y en cada grupo nombra a un encargado de supervisar el trabajo del resto del grupo y así los va rotando, hasta que todos sean encargados del grupo.

Por último, tenemos a la secretaria del departamento, quien es la encargada de efectuar todo el trabajo secretarial, lleva un control de visitas diarias a los clientes y elabora los presupuestos que tienen que presentar los asesores de seguridad a sus clientes. Su jefe inmediato es el gerente del departamento.

2.3.4 Departamento Administrativo - Financiero

Al igual que en cualquier empresa, ésta cuenta con el departamento administrativo - financiero, que es el que tiene a su cargo la organización de todos los actos propios de la actividad de la empresa y de los actos tendientes a la obtención y distribución de los medios dinerarios. Para poder lograr su función dentro de la empresa, cuenta con varias secciones que son contabilidad, créditos y cobros, administración y recursos humanos y la sección de informática. Cada una de éstas secciones cuenta con un jefe encargado, que son responsables ante el gerente administrativo - financiero. Cada una de éstas secciones esta integrada por varios puestos para poder cumplir con sus respectivas atribuciones.

En la sección de contabilidad se elaboran los cuadros gerenciales exigidos mes a mes por la compañía matriz, en los cuales solicitan cierta información específica, arqueos de caja chica por lo menos dos veces al mes a las personas encargadas; el pago oportuno de impuestos, así como cualquier pago; asiento de los registros contables; control del equipo en arrendamiento; integraciones de cuentas; inventarios mensuales selectivos; etc., es decir, todas aquellas atribuciones relacionadas con el movimiento contable.

En la sección de créditos y cobros es donde se realizan y operan todos aquellos controles necesarios para poder ingresar en una forma efectiva a la empresa todo aquel efectivo derivado de las ventas al crédito. Para ello se cuenta con un auxiliar de facturación, quien es el encargado de facturar a los clientes para que posteriormente paguen en el tiempo estipulado de crédito. Cuenta también con tres colaboradores quienes son los encargados de visitar a los clientes con el objeto de hacer efectivo el cobro al cliente sobre su saldo pendiente. Estos tienen, al igual que los asesores de seguridad, un sueldo fijo el cual está integrado por gasolina, bonificación según decreto 78/89 y una cuota mensual sobre lo cobrado; la parte variable la conforma las comisiones que recibe si excede de su cuota mensual.

La sección de administración y recursos humanos, que además de ser la encargada de reclutar personal cuando se hace necesario, tiene a su cargo todas aquellas atribuciones relacionadas a atender a todo el personal como lo es la recepcionista, el mensajero y la persona encargada de servicios.

Para finalizar con la forma como funciona el departamento administrativo - financiero, se puede mencionar que cuenta con la sección de cómputo, que tiene a su cargo la elaboración de programas acordes a las exigencias de la empresa, como también asesorar al demás personal en lo referente al manejo de los distintos programas y realizar el mantenimiento del equipo y el abastecimiento del mismo.

CAPITULO III
METODOLOGIA A SEGUIR EN LA
ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE LA
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA
Y/O ARRENDAMIENTO DE EQUIPO
DE SEGURIDAD

3.1 Labor de Concientización

Para que el presupuesto logre sus objetivos, se hace necesario que todo el personal que interviene en el mismo tome conciencia de su labor, tanto a nivel operativo como administrativo.

A nivel operativo es de suma importancia esta labor, pues es en ellos en quienes descansa la ejecución de lo que la dirección se ha propuesto. En cuanto a la dirección, deberán resaltar las ventajas del sistema, los beneficios que reporta, tanto a corto como a largo plazo, para lograr así la misión de la empresa objeto de estudio, que es brindar un servicio de seguridad, manteniendo un crecimiento rentable, tratando de ser líderes en todos los aspectos de las actividades según lo reconozcan, en primer término los empleados, los clientes, la corporación a la cual pertenece y los accionistas de la misma.

Además en esta etapa de concientización es importante tener presente lo siguiente:

- a. Quienes planean y ejecutan deben tener claros los objetivos que pretende alcanzar la empresa, siendo su objetivo general el incrementar la participación de la

empresa en el mercado de sistemas electrónicos de seguridad.

- b. Quienes planean propondrán un conjunto de alternativas dirigidas a los clientes actuales y potenciales, a los proveedores, a los mismos empleados y a los accionistas, para seleccionar los más adecuados, evaluando los criterios, posibles consecuencias y aceptación de dichas alternativas.

Para la elaboración del presupuesto de 1994 estas alternativas son:

A los clientes actuales y potenciales:

- Asesoría efectiva de acuerdo a sus necesidades
- Fronta atención en la resolución de sus problemas
- Un mayor valor en términos de servicio, calidad, confiabilidad, capacidad, precios e innovación que cualquier otro proveedor ofrezca en el mercado.

A los proveedores:

- Pagar adecuadamente los términos de su servicio, informándoles los requisitos que deben de llenar tanto el equipo como el servicio, para poder cumplir la empresa con sus respectivas obligaciones. La prontitud en la atención hacia los clientes está en gran parte determinada por la velocidad y excelencia con que los proveedores atiendan los pedidos.

A los empleados:

- La empresa debe acercarse al concepto de interpretar a los empleados como el activo más valioso, manteniendo una relación armoniosa en donde cada empleado valore su trabajo y se identifique plenamente con los objetivos de la empresa.
- Brindarles la continua oportunidad para desarrollarse y contribuir al máximo de sus capacidades, en un ambiente sano, gratificante y de realización personal.

A los accionistas:

- Acrecentar su entusiasmo mostrándoles la creatividad y presentándoles resultados financieros superiores a cualquier otra oportunidad de inversión.

- c. Quienes planean deben conocer las habilidades de las personas y procurar que se comprometan con las tareas a realizar; para tal caso se ha creado un manual de atribuciones en el que se describen la organización de la empresa, las atribuciones de cada puesto y las condiciones de cumplimiento de cada actividad.
- d. El presupuesto debe ser flexible permitiendo en lo posible la iniciativa de los ejecutores.
- e. El plan debe generar compromiso y cumplimiento de parte de quienes planean y ejecutan el presupuesto. Para que esto se logre dentro de la empresa se hace necesario tener claros los objetivos siempre teniendo presente sus fortalezas y debilidades que cualquier ser humano posee.

3.2 Determinación de las Características de la Empresa

Para poder determinar las características de la empresa es necesario hacer un diagnóstico general sobre la organización de la empresa; para lo cual hay que tomar en consideración dos elementos importantes que son:

- a. La empresa y lo que en su interior se desenvuelve (medio interno)
- b. La región y el país donde actúa (medio externo).

Dentro de la empresa hay condiciones peculiares de ser, que la hacen diferentes de otra de su mismo género, tales como: estructura organizacional, experiencia de la empresa, cartera de clientes, vanguardia tecnológica, contactos a nivel corporativo, procedimientos administrativos, planes estratégicos a varios niveles; pero no se pueden olvidar aquellas condiciones externas que no solo afectan a la empresa en cuestión sino a cualquier tipo de empresa. Entre estas condiciones se pueden mencionar la inflación, el tipo de cambio, tasa de interés, sector laboral y social, aspectos políticos, ingreso de compañías extranjeras. Estas son variables que también inciden grandemente en los resultados reales de la empresa y que por lógica también influyen en los resultados de su presupuesto; por tanto, se puede notar que existen dos tipos de variables que inciden fundamentalmente en el comportamiento de la empresa, unas controlables para la administración y otras que no lo son.

Para la elaboración del presupuesto de 1994 la empresa que se dedica a la venta y/o arrendamiento de equipo de seguridad consideró los siguientes aspectos:

3.2.1 Aspectos Controlables

a. Estructura Organizacional

La empresa mantiene una estructura horizontal bastante plana, lo que ratifica el deseo de orientar el servicio hacia el mercado.

Asimismo, la estructura cuenta con el Departamento de Ingeniería más completo y con una dirección altamente capacitada en instalaciones grandes y de vanguardia tecnológica. La empresa debe orientarse decididamente a su mercado objetivo donde por su estructura cuenta con las siguientes ventajas:

- Menor competencia
- Menor número de clientes
- Negociaciones más grandes

b. Experiencia de la Empresa

En toda negociación es importante tomar provecho del nombre y de la experiencia con la que cuenta la empresa, como una ventaja muy importante sobre la competencia.

Para hacer valer el nombre y experiencia como factores de importancia se debe esforzar por prestar servicios de calidad, de manera que incrementen la credibilidad de los clientes, que es uno de los principales objetivos de la empresa.

Para aprovechar este recurso la empresa explotará y se auxiliará de la experiencia de otra de las empresas que conforman la corporación, que ya tiene más tiempo en el mercado.

c. Cartera de Clientes

La fuerza de ventas debe en todo momento aprovechar al máximo la cartera de clientes, ya que esto crea ante el cliente una imagen de liderazgo, especialmente en aquellos segmentos donde la empresa goza de amplia participación como lo son el segmento Bancario, Supermercados, etc.; lo anterior agregado a un servicio de calidad facilitará la realización de negocios.

d. Vanguardia Tecnológica

La empresa deberá aprovechar y mantener la vanguardia en cuanto a instalaciones de los más avanzados sistemas, de forma que el cliente vea experiencia y capacidad de su personal.

e. Contactos a Nivel Corporativo

La empresa deberá aprovechar al máximo el respaldo que la Corporación le brinda, para lo cual deberá mantener estrecha comunicación con sus Directores, quienes con sus contactos y colaboración pueden enriquecer la labor de venta y/o arrendamiento del equipo de seguridad, así como de los otros servicios que presta.

f) Procedimientos Administrativos

Aunque ya se ha iniciado en alguna forma la definición de procedimientos administrativos para todos los departamentos, es necesario definir la estructura general de un "Manual de Procedimientos y Normas Administrativas" de tal forma que se estandarice la estructura de los mismos. No menos importante es incluir en este manual las normas que limitan cada procedimiento.

La empresa tomará medidas para que exista un procedimiento de actualización de los procedimientos para que los mismos no queden en un abandono y sean dinámicos, así mismo pondrá en práctica un Plan de Seguimiento y Control de que efectivamente se lleven a cabo.

g) Planes Estratégicos

La empresa además de considerar los aspectos antes mencionados, para la elaboración de su presupuesto, también ha previsto realizar ciertas estrategias a varios niveles con el objeto de poder alcanzar el máximo rendimiento; entre estas estrategias se puede mencionar:

i. Plan estratégico de mejoría de calidad:

El plan estratégico para mejorar la calidad estará basado en los siguientes pasos:

- Manual de Puestos y Procedimientos:

Es necesario contar con una definición exacta de las atribuciones y de los procedimientos de cada persona para que de esta forma los Jefes y Gerentes de Area

estén en capacidad de exigir un desempeño de calidad en todas las actividades.

- **Control de Servicios:**

El control de servicio se creará con la atribución de fiscalizar la atención y el servicio al cliente. Firmemente se cree que la revisión oportuna de los informes y controles permitirá constantemente el monitoreo de la calidad y por el otro lado, permitirá tomar las acciones correctivas necesarias cuando la situación lo requiera, evitando de esta forma reclamos del cliente.

Los controles pretenden fiscalizar lo siguiente:

- * Tiempos de respuesta después de la primera visita
- * Tiempo de elaboración del presupuesto
- * Tiempo de proceso de créditos y cobros
- * Tiempo de instalación
- * Revisión de la instalación
- * Visitas a clientes para verificar la eficiencia de los mantenimientos
- * Control del servicio de carro patrulla.

- **Sistemas de Comunicación:**

Durante el primer trimestre del año la empresa pondrá en funcionamiento un sistema de radio comunicación para el departamento de Ingeniería el cual vendrá en gran medida a mejorar el servicio y el tiempo de respuesta hacia los clientes.

El éxito de este plan estratégico esta íntimamente relacionado con el plan de reducción de rotación de personal, ya que para garantizar una mejoría de la calidad se necesita

que el personal sea fiel a la empresa y se sienta identificado con ella.

ii. Plan estratégico de reducción de inventarios:

La empresa ha podido observar que es necesario reducir su inventario en una forma adecuada, con el objeto de bajar sus inversiones; para tal caso procederá de la siguiente manera:

- Se clasificará el inventario según su naturaleza en:
 - * Inventario obsoleto
 - * Inventario equipo usado
 - * Inventario nuevo

Esta medida pretende realizar mes a mes un análisis más específico del monto de inventario, la política de reducción concretamente será aplicada al inventario de equipo usado.

En lo que respecta al equipo nuevo se establecerá después de un análisis que contemple un inventario mínimo necesario para poder garantizar una respuesta más rápida a los clientes.

En lo que respecta al equipo obsoleto, paulatinamente debe ser eliminado del inventario.

- Como segunda medida se establecerá una revisión física del inventario general cada dos meses, la cual se llevará a cabo con supervisión del Gerente de Ingeniería y del Gerente General.

iii. Plan de mejoría de rotación de cuentas por cobrar:

Concretamente para mejorar la rotación de cuentas por cobrar la empresa implantará dos estrategias:

- Poner a la fuerza de cobro una comisión por cobros realizados dentro del mes.
- Al Jefe de créditos y cobros se le otorgará una bonificación especial por cobrar al menos el 75% de la cartera a 30 días.

iv. Plan de reducción de rotación de personal:

La rotación de personal en la empresa es sumamente alta, la misma se debe en gran medida a la falta de identificación del personal con la empresa y al ambiente un tanto incómodo de las instalaciones.

En cuanto a la identificación del personal con la empresa se procederá de la siguiente forma:

- Programa de productividad total:

El cual inició en el mes de octubre 93 y que pretende realizar un acercamiento entre los Jefes de Area y el Personal Operativo.

- Sesiones trimestrales con todo el personal:

A partir de marzo 94 el Gerente General llevará a cabo reuniones con todo el personal de la empresa de forma que se involucre a todo el personal en el avance hacia el logro de los objetivos. Después de cada sesión trimestral se realizará una pequeña reunión para realizar comentarios y fomentar la amistad y compañerismo.

- Para resaltar la importancia de la identificación con la empresa se impartirán las siguientes pláticas:

- * Ausentismo y la responsabilidad hacia la empresa
- * Calidad y servicio

Independientemente de la identificación del personal con la empresa se considera que es factor de suma importancia para la resolución del problema realizar una selección más técnica del personal, de forma que se esté seguro que la persona contratada será eficaz y eficiente en el puesto.

v. Plan estratégico para reducción de fuga de clientes:

La empresa ha considerado tomar varias medidas para reducir la fuga de clientes siendo primera medida, tomar la mayoría en el servicio, pues está comprobado que casi un 100% de la fuga de clientes se debe a un mal servicio prestado.

Como segunda medida para evitar la fuga de los clientes se pretende modificar el procedimiento de retiro de equipo, agregando una llamada por parte de la Gerencia General al cliente, para identificar la causa de la fuga y en la medida de lo posible evitar la misma, ofreciendo algo al cliente a cambio.

Es importante el hecho que para la empresa resulta más oneroso el traer un nuevo cliente que realizar algún descuento de compensación o esfuerzo por parte de la Gerencia General para evitar la fuga.

vi. Plan estratégico de control de costos y gastos:

COSTOS

Es necesario llevar un control del costo que la empresa tiene en cada una de las instalaciones, reparaciones, mantenimiento o arrendamiento. Actualmente solo se cuenta con costos globales, lo que dificulta la supervisión de los mismos durante su ejecución.

Dentro de los procedimientos que se van a diseñar se pretende incluir los controles necesarios de forma que sea posible llevar un control de costo por cada instalación, arrendamiento o mantenimiento. De ésta forma se podrán establecer parámetros más sólidos para determinación de descuentos o incrementos en precio, niveles de productividad y eficiencia.

GASTOS

En lo relativo a los gastos de Administración es necesario proceder a una concientización del personal para lograr una reducción de los mismos, principalmente en lo siguiente:

- Reducción de consumo energía eléctrica
- Reducción de cuenta telefónica
- Reducción de consumo de papelería

3.2.2 Aspectos No Controlables

Como se mencionó anteriormente la empresa para la elaboración de su presupuesto de 1994, también consideró aspectos tales como:

a. Inflación:

Según el INE al mes de septiembre de 1993 la tasa inflacionaria acumulada era de 11.19%, el 53% de la misma se alcanzó en el primer semestre del año. Esta situación nos indica que en el segundo semestre, la tasa de inflación será superior al 8% que era la tasa esperada por las autoridades económicas.

Aunque es poco probable que se alcance una inflación de más de 20%, se considera que es muy probable que la inflación llegue a un 18% o 20% pues se debe tomar en cuenta que hay factores políticos y económicos que afectan la economía del país.

En cuanto a las expectativas para el año 1994, el Banco de Guatemala espera tener una inflación acumulada del 14%, sin embargo, se considera que para la empresa la inflación será de más o menos un 20%, ya que se trabaja con insumos importados.

b. Tipo de cambio

En el aspecto cambiario el quetzal ha demostrado una baja sensible en su cotización, ya que el tipo de cambio a la venta se ha incrementado de 5.35 quetzales por dólar (aproximadamente) a principios del año, a casi 5.95 quetzales por dólar a principios del mes de noviembre 1993; por lo que se espera que a final del '93 difícilmente se exceda la tasa de 6.00 quetzales por dólar.

Basándose en lo anterior y considerando que las políticas monetarias vigentes muy probablemente permanezcan sin cambio durante 1994, se puede esperar una devaluación similar a la de 1993; es decir, que para finales del '94 se estima una tasa de cambio aproximada de 6.00 quetzales por dólar.

c. Tasa de interés

En lo que se refiere a la tasa de interés activa del sistema bancario, ésta ha sufrido incrementos graduales durante todo el año. El comportamiento que se espera para 1994 dependerá en gran medida de las disposiciones de las autoridades monetarias; sin embargo, fuentes extraoficiales anticipan una leve baja en la misma.

d. Sector laboral y social

En contraposición al deterioro que implica para el Sector Laboral los tres indicadores anteriores, los salarios han aumentado en promedio un 17% durante el primer semestre de 1993 y se espera que no hayan ajustes sustanciales para el segundo semestre del año ¹⁵

Por lo anterior se espera durante 1994 una continuación de la política salarial seguida en 1993 por la empresa, que se mantuvo en un máximo de aumento de 20% anual.

¹⁵ Sistema de Encuesta Salarial de KPMG Peat Marwick (segunda actualización anual 1993)

3.3 Determinación de las Actividades que Realizarán cada una de las Personas que intervienen en la Elaboración del Presupuesto

En este punto es importante evaluar el tamaño y la capacidad económica de la empresa; si la empresa es pequeña pues será el contador el encargado de elaborar el presupuesto y si la empresa tiene capacidad económica podrá disponer de un comité de presupuesto.

Para la empresa este comité lo integran todas las personas que tienen mayor autoridad en cada sección de la estructura organizacional de la empresa, siendo ellas el Gerente General, el de ventas, ingeniería y administración. De esta forma la empresa ha logrado tener una mayor coordinación de ideas, comprometiendo la responsabilidad de todos en la consecución de objetivos. Se da mayor participación a todos en la administración de la empresa, despertando con esto el interés general para el logro de los objetivos antes propuestos.

3.3.1 Funciones del Comité

a. Gerente de Ingeniería:

Es este el encargado de recibir por parte de cada uno de sus supervisores los listados del equipo, repuestos y materiales que se necesitarán para poder cubrir emergencias de los clientes. En base a estos listados el gerente, según su experiencia y datos de años anteriores y tomando también en consideración el volumen de su cartera, podrá determinar hasta donde le sea posible el equipo mínimo que se debe mantener en bodega, así como los materiales y repuestos utilizados.

Posteriormente entregará sus listados al gerente administrativo-financiero, para que los cuantifique y pueda obtener un dato de compras, tomando en consideración que todo el equipo es importado; se pondrá especial atención al tipo de cambio como también al tiempo en que los proveedores entreguen el equipo.

b. Gerente de Ventas

Es este el encargado de elaborar el presupuesto de ventas, el cual lo elabora a base de experiencia y datos históricos con cada uno de los clientes de su cartera y analizando los posibles clientes potenciales. Para el año 1994 con el objeto de alcanzar las ventas presupuestadas en todas las áreas de ingreso se han trazado ciertas tácticas de ventas tales como: aumentar la comisión por venta de servicio de carro patrulla, como el servicio de mantenimiento, se quitará la cartera a cada vendedor formando una cartera general, etc. Además hará un estimado por cada uno de los rubros que conforman sus ingresos, como lo son: ingreso por venta del equipo propiamente, por arrendamiento, por servicio de carro patrulla y por servicios de mantenimiento del equipo que se tiene en arrendamiento. Para ello tomará cuales han sido los meses altos y bajos en el año 1993, para servirle de parámetro al elaborar el de 1994.

Una vez elaborado el presupuesto de ventas, éste lo discutirá tanto con el gerente general como con el gerente administrativo-financiero para poder terminar de pulir los datos estimados por el gerente de ventas.

c. Gerente Administrativo-Financiero

Es el gerente administrativo-financiero el encargado de elaborar el presupuesto de costos y gastos para el periodo; para tal caso, al igual que los otros gerentes, lo hará determinando los costos por venta de equipo, servicio de carro patrulla, servicio de mantenimiento y arrendamiento y posteriormente elabora el presupuesto de gastos de administración.

Luego recibirá los presupuesto parciales de los otros departamentos y los consolidará, formando el presupuesto general de la empresa, el cual será discutido con el gerente general.

Una vez se inicien las operaciones de la empresa, es el gerente administrativo-financiero el encargado de elaborar los informes que muestren los resultados reales con los presupuestados, para poder estudiar los cambios a los presupuestos preestablecidos cuando sea necesario.

d. Gerente General

El gerente general es la persona en quien recae la responsabilidad de coordinar todas las etapas en la preparación del presupuesto, teniendo como base los datos del año anterior, así como también su capacidad y experiencia.

Es éste el encargado de presentar el presupuesto ante la junta de accionistas de la corporación a la cual pertenece la empresa, suministrándoles toda la información necesaria para que le aprueben el presupuesto como los estados financieros tentativos para el periodo.

3.4 Etapas a Seguir en la Preparación del Presupuesto

El gerente general de la empresa desea utilizar el presupuesto de 1994 como una herramienta de planificación y control de los resultados; para tal caso, ha decidido tomar como base las 5 etapas básicas al elaborar un presupuesto, que son: planeación, elaboración del presupuesto, ejecución, control y evaluación; adaptándolas cada una a las necesidades y características propias de la empresa.

3.4.1 Planeación

Para la elaboración del presupuesto de 1994, tanto el gerente general como el gerente administrativo-financiero tienen a su cargo hacer un análisis de factores tanto internos como externos. Esto se hace con el propósito de fijar cuál es su misión, sus objetivos y metas, llegando a determinar que la misión de la empresa es brindar un servicio de seguridad, manteniendo un crecimiento rentable, siendo líderes en todos los aspectos de las actividades según lo reconozcan los clientes, los empleados, la comunidad en que se opera y los accionistas de la misma. Todo esto se hace con el propósito de determinar su objetivo general, que es incrementar su participación en el mercado de sistemas electrónicos de seguridad. Para lograrlo se ha planificado incrementar la facturación fija en 50% en relación a la facturación fija anual de 1993 y también tener un incremento en el número de clientes fijos en un 43%.

Esta etapa de planeación se inicia en los meses de agosto y septiembre, que anteceden al año que se va a presupuestar, pues la corporación a la cual pertenece ha establecido el 30 de octubre como la fecha límite para

presentar el presupuesto y los estados financieros proyectados. Por tanto, el gerente general, con ayuda del gerente administrativo-financiero, elaboran un proyectado de los resultados de los últimos tres meses de 1993, con el objeto de tener resultados que sirvan de base para elaborar el presupuesto de 1994 y cumplir con la fecha de entrega.

3.4.2 Elaboración del Presupuesto

Este se inicia con la aprobación de los resultados proyectados de los últimos tres meses del año anterior al presupuestado, el cual es aprobado por el gerente general para luego remitir a cada gerente de departamento que realice el presupuesto que le corresponde, tomando como base tanto los resultados del año 1993 como los objetivos y políticas determinados en la etapa anterior.

Una vez se haya recibido toda la información, el gerente administrativo-financiero es el encargado de consolidar la información para obtener el presupuesto de 1994, así como los estados financieros proyectados y un estado de flujo de caja, con el objeto de determinar cuál será la necesidad de disponible que requiera la empresa.

Luego, el gerente administrativo-financiero se lo presenta al gerente general para su análisis y discusión de las conveniencias financieras. Se hacen los ajustes necesarios y por último se publica y presenta a la corporación en la fecha antes mencionada.

3.4.3 Ejecución

Es en esta etapa en la que se ponen en marcha los planes que se han establecido en las etapas anteriores, actuando como principal impulsor el cuerpo de gerentes, pues si cada uno de ellos sabe qué es lo que desea y hasta donde quieren llegar en bien de la empresa, entonces podrán alcanzar sus metas.

Con el objeto de actuar con mayor eficiencia, se ha determinado realizar una reunión trimestral para revisar si se cumple o no con los resultados deseados, recibiendo cada gerente de departamento una colaboración y asesoramiento directo por parte del gerente general.

3.4.4 Control

La empresa utiliza el presupuesto como un instrumento que mida la capacidad de ejecución de todas y cada una de las actividades que se realizan y ésta no estaría completa si no se estableciera un control. El control se realiza a través de comparaciones que se establecen entre lo ejecutado y lo presupuestado, para así establecer cuál es el grado de cumplimiento con los resultados deseados.

Este control lo realiza la empresa mediante informes que elabora el gerente administrativo-financiero, explicando y analizando las variaciones que resultan entre lo presupuestado y lo ejecutado, para que en colaboración con el gerente general se implanten las medidas correctivas o modificación del presupuesto cuando lo consideren oportuno.

3.4.5 Evaluación

El cuerpo de gerencia de la empresa ha decidido implantar un sistema de evaluación de los resultados obtenidos, el cual no se limitará solo a mostrar variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado, sino como se comporta todas y cada una de las funciones y actividades de la empresa. Para realizar esto se tiene programada una reunión trimestral con el cuerpo de gerencia para analizar las fallas que se cometieron en cualquiera de las etapas anteriores, o en su momento los éxitos obtenidos. Si es necesario se hará un reconocimiento individual premiando al empleado destacado dándole una bonificación adicional, para lograr con esto la identificación del personal con la empresa.

3.5 Presentación de los Estados Financieros Projectados

Para poder presentar los estados financieros proyectados de la empresa, se hace necesario dejar constancia de donde se obtiene cada uno de los datos que lo conforman. En este caso, la empresa realiza los siguientes presupuestos para poder llegar a los datos de los estados financieros proyectados.

En primer lugar realiza un presupuesto de ingresos, el cual esta conformado por:

- Presupuesto de Venta de Equipo
- Presupuesto de Arrendamiento
- Presupuesto de Carro Patrulla
- Presupuesto de Mantenimiento

3.5.1 Presupuesto de Venta de Equipo

Como es bastante difícil poder establecer la cantidad de equipo que va a necesitar un cliente y el tipo de dispositivos que se instalarán, éste presupuesto se elabora incrementándole un porcentaje a las ventas del año anterior, tomando en cuenta factores tales como: inflación, tipo de cambio, precios de los proveedores, etc. El incremento se establecerá en un 15% para el año 1994.

	1993	%	1994
Ingreso por venta	Q.168,376	15.0	Q.193,633
Ingreso por cable		11.5	Q. <u>22,268</u>
Total de ingreso			Q.215,901
			=====

El ingreso por cable es aquel que se genera por la cantidad de cable que se instala para poder hacer que el equipo de seguridad funcione. Para el año de 1994 se ha estimado un porcentaje del 11.5% sobre la venta del equipo.

Para poder determinar si hay utilidad o pérdida en el ingreso por venta de equipo, se le descuentan todos aquellos gastos directos que afectan su resultado, estos gastos son:

- **Comisión de vendedores:** Este gasto representa el 8% sobre la venta del equipo:

$$\begin{aligned} 193,633 \times 0.08 &= 15490.64 \\ \text{aproximado} &= 15,491 \end{aligned}$$

- **Comisión Gerente de Ventas:** La comisión del gerente de ventas es de 1% sobre la venta:

$$\begin{aligned} 193,633 \times 1\% &= 1936.33 \\ \text{aproximado} &= 1,936 \end{aligned}$$

- **Comisión de Instalación:** Representa el 2% sobre el total de la venta del equipo:
Ingreso x venta $193,633 \times 0.02 = 3872.66$
aproximado = 3,873

- **Comisión de cobros:** Esta comisión representa un 0.6% sobre el 50% de la venta mensual.

- **Cuota Patronal:** Se calcula el 12% sobre el total de comisiones pagadas:
Comisiones pagadas $22,792 \times 12\% = 2735.04$
aproximado = 2,735

- **Servicios Profesionales:** Este gasto representa el 3.25% sobre el total de ingresos, es una cuota que se le paga a la compañía matriz por su servicio de asesoría a la empresa:
Total de ingreso $215,901 \times 0.0325 = 7016.78$
aproximado = 7,017

- **Consumo de Materiales:** Para el año 1994 se estimó que el consumo de material representa el 10% del ingreso por venta:
Ingreso por venta $193,633 \times 0.10 = 19,363$

- **Costo de Venta:** Se estima que el costo de ventas representa el 45% del ingreso por venta del equipo:
Ingreso por venta $193,633 \times 0.45 = 87134.85$
aproximado = 87,135

- **Gastos Indirectos:** Los gastos indirectos lo representan aquellos gastos de administración que de una u otra manera afecta el ingreso por venta. Para la venta de

equipo se ha estimado que los gastos de administración afectan en un 20% del total de gastos:

Gastos de Administración 197,669 x 0.20 = 39533.8
aproximado = 39,534

Una vez determinado cada rubro de ingreso y gasto se procede a determinar si en el mes habrá utilidad o pérdida.

PRESUPUESTO DE VENTA DE EQUIPO 1994

	ENERO
Ingresos por Venta	193,633
Ingresos por Cable	22,268
Total de ingresos	215,901
Gastos Directos	
Comisión de Vendedores	15,491
Comisión Gerente de Ventas	1,936
Comisión de Instalación	3,873
Comisión de Cobros	1,492
Cuotas Patronales	2,735
Indemnizaciones	1,899
Aguinaldos	1,899
Vacaciones	950
Bono 14	1,899
Servicios Profesionales (3.25%)	7,017
Consumo de Materiales (10%)	19,363
Costo de Ventas (45%)	87,135
Gastos Indirectos	
Gastos de Administración	39,534
Total de Gastos	185,223
Utilidad (o Pérdida) en Venta	30,678

3.5.2 Presupuesto de Arrendamiento

Por ser el servicio de arrendamiento un rubro especial dentro del presupuesto, éste se elabora llevando un control sobre el valor del equipo en arrendamiento propiamente y lo que se le factura al cliente por tal servicio; tomando en cuenta las altas y las bajas en la cartera de clientes.

- **Ventas:** Esta cantidad representa el costo del equipo para la empresa que instalará a los clientes durante el mes. Varía dependiendo del incremento en el número de clientes que ingresen mes a mes.
- **Facturación Fija:** Esta representa el número de clientes fijos que tienen equipo en arrendamiento, pagando una cuota promedio de Q 350.00 al mes.
- **Cuotas de Instalación:** Adicional a lo facturado por el servicio de arrendamiento, se cobra una sola vez una cuota de instalación que representa el 25% sobre el total del valor del equipo.
 Valor del equipo 91,000 x 0.25 = 22,750

La sumatoria entre lo facturado y las cuotas de instalación constituye el total de ingreso del mes.

Facturación fija	157,200
Cuotas de instalación	<u>22,750</u>
Total ingreso	179,950
	=====

Gastos Direct

- **Comisión de Vendedores:** Se paga el 8% sobre el total de la venta.
 Venta 91,000 x 0.08 = 7,280
- **Comisión Gerente de Ventas:** Se le paga el 1% sobre el total de la venta.
 91,000 x 0.01 = 910
- **Comisión de Instalación:** El gasto representa el 2% sobre el total de la venta.
 91,000 x 0.02 = 1,820

- **Comisión de Cobros:** Esta comisión representa un 0.6% sobre el 50% del total de la venta del mes.

- **Cuotas Patronales:** Se calcula el 12% sobre el total de comisiones pagadas.
 Comisiones pagadas $11,040 \times 0.12 = 1324.80$
 aproximado $= 1,325$

- **Indemnización, Aguinaldo y Bono 14:** Estos rubros se estiman en 8.33% sobre el total de comisiones pagadas durante el mes.
 Comisiones $11,040 \times 0.833 = 919.99$
 aproximado $= 920$

- **Vacaciones:** Se calcula sobre la base de 15/360
 $11,040 \times 0.04166 = 459.98$
 aproximado $= 460$

- **Servicios Profesionales:** Se calculan sobre el total de ingreso y representa el 3.25% del mismo.
 Total ingreso $179,950 \times 0.035 = 5848.37$
 aproximado $= 5,848$

- **Consumo de Materiales:** Se tiene estimado que se consumirá un 15% sobre el total de la venta.
 Venta $91,000 \times 0.15 = 13.650$

- **Depreciación Equipo Arrendado:** Para calcular esta cantidad se toma el monto del equipo en arrendamiento del mes anterior más las altas menos las bajas y se calcula un 10% sobre el total.

- **Gastos Indirectos:** Los gastos indirectos lo constituyen los gastos de administración que se cargan a este presupuesto y representan el 55% del total de gastos.

Gastos de Administración $197,669 \times 0.55 = 108,717.95$
aproximado = 108,718

Una vez determinado cada rubro de ingreso y gasto se procede a determinar si en el mes habrá utilidad o pérdida.

PRESUPUESTO DE ARRENDAMIENTO 1994

	ENERO
Ventas	91,000
Facturación Fija	153,700
Altas (5% sobre ventas)	4,550
Bajas	1,050
Sub-total	157,200
Incremento en cuotas	
Cuotas de instalación	22,750
Total de Ingresos	179,950
Gastos Directos	
Comisión de Vendedores	7,280
Comisión Gerente de Ventas	910
Comisión de Instalación	1,820
Comisión de Cobros	1,030
Cuotas Patronales	1,325
Indemnizaciones	920
Aguinaldos	920
Vacaciones	460
Bono 14	920
Servicios Profesionales	5,848
Consumo Materiales	13,650
Depreciación Equipo Arrendado	9,600
Gastos Indirectos	
Gastos Administrativos	108,718
Total de Gastos	153,401
Utilidad (o pérdida) en arrendamiento	26,549
Número de clientes de alta (cuota Q 350.00)	13
Número de clientes de baja (cuota Q 350.00)	3

3.5.3 Presupuesto de Carro Patrulla

El carro patrulla es otro de los servicios que ofrece la empresa a sus clientes, para tal caso prestan vigilancia de 24 y 12 horas.

- **Ventas:** Por ser este un servicio adicional, la continuidad de venta representa única y exclusivamente el total de crecimiento en clientes durante el mes.
- **Facturación fija:** Representa el total de clientes fijos que se tienen durante el mes por las cuotas de 12 y 24 horas que existen.

Gastos Directos

- **Comisión Vendedores:** A los vendedores se les paga tres veces la cuota de los nuevos clientes durante el mes.
- **Comisión Gerente de Ventas:** En este caso se le paga el 20% sobre el total de la venta.
Venta 3,630 x 0.20 = 726
- **Comisión de Instalación:** En este caso no importa si es un servicio de 12 o 24 horas, para ambos se cobra una cuota de Q35.00 por cada carro patrulla.
En enero son 12 altas x Q35.00 = 420
- **Comisión de cobro:** Esta comisión representa un 0.6% sobre el total de cobros en el mes.

- **Cuota patronal:** Se calcula el 12% sobre el total de comisiones pagadas.
 Comisiones pagadas $5361 \times 0.12 = 643.32$
 aproximado = 643

- **Indemnización, aguinaldo y bono 14:** Estos rubros se estiman en 8.33% sobre el total de comisiones pagadas durante el mes.
 Comisiones $5361 \times 0.0833 = 446.74$
 aproximado = 447

- **Vacaciones:** Se calcula sobre la base de 15/360 sobre el total de comisiones.
 Comisiones $5361 \times 0.04166 = 223.37$
 aproximado = 223

- **Servicios Profesionales:** Se calcula sobre el total de ingreso y representa el 3.25% del mismo.
 Total ingreso $98,745 \times 0.0325 = 3209.21$
 aproximado = 3,209

- **Consumo de material:** Se estima que el consumo de material será de 15% sobre el total de la venta.
 Venta $3,630 \times 0.15 = 544.5$
 aproximado = 545

- **Gastos de Metropol:** Estos gastos representan la cuota que hay que pagar a una de las compañías subsidiarias por el servicio del carro patrulla y cobran un 45% sobre el total facturado.
 Total facturado $95,720 \times 0.45 = 43,074$

- **Gastos indirectos:** Los gastos indirectos lo constituyen los gastos de administración que se cargan a este presupuesto y representa el 20% del total del gasto.
Gastos de Administración $197,669 \times 0.20 = 39533.8$
aproximado = 39,534

Una vez determinado cada rubro de ingreso y gasto se procede a determinar si en el mes habrá utilidad o pérdida.

PRESUPUESTO DE CARRO PATRULLA

		ENERO	
Ventas		93,300	
Facturación fija		3,630	
Altas	12 horas	1,470	
	24 horas	2,160	
Bajas	12 horas	490	
	24 horas	720	
Sub-Total		95,720	
Incremento en Cuotas			
Cuota de Instalacion		3,025	
Total Ingresos		98,745	
Gastos Directos			
	Comisión de Vendedores	3,630	
	Comisión Gerente de Ventas	726	
	Comisión de Instalación	420	
	Comisión de Cobros	585	
	Cuotas Patronales	643	
	Indemnizaciones	447	
	Aguinaldos	447	
	Vacaciones	223	
	Bono 14	447	
	Servicios Profesionales	3,209	
	Consumo de Materiales	545	
	Gastos Metropol	43,074	
Gastos Indirectos			
	Gastos Administración	39,534	
Total Gastos		93,929	
Utilidad (o Pérdida) en Carro Patrulla		4,816	
Número de Clientes de Alta	12 horas	Q360.00	6
	24 horas	Q245.00	6
Número de Clientes de Baja	12 horas	Q360.00	2
	24 horas	Q245.00	2

3.5.4 Presupuesto de Mantenimiento 1994

Al elaborar este presupuesto se estiman los posibles servicios de mantenimiento que se van a atender, tomando en consideración las posibles altas y bajas en la cartera de clientes.

- **Ingresos:** Lo constituye la facturación fija que la empresa tiene mes a mes, tomando siempre las altas y bajas de los clientes.
- **Facturación Fija:** Esta facturación representa el total de las cuotas de los clientes fijos que tiene la empresa durante el mes. La sumatoria de facturación fija más las altas nos da el total de ingreso.

Facturación fija	9,900
Altas	<u>2,200</u>
Total	12,100
	=====

GASTOS DIRECTOS

- **Comisión . . Vendedores:** A los vendedores se les paga tres veces la cuota de los nuevos clientes durante el mes.
- **Comisión Gerente de Ventas:** En este caso se le concede un 20% sobre el total de nuevos clientes durante el mes.
Altas $2,200 \times 0.20 = 440$
- **Comisión de Cobros:** Esta comisión representa un 0.6% sobre el total de cobros en el mes.

- **Cuota Patronal:** Se calcula el 12% sobre el total de comisiones pagadas.
 Comisiones $2719 \times 0.12 = 326.28$
 aproximado $= 326$

- **Indemnización, Aguinaldo y Bono 14:** Estos rubros se estiman en 8.33% sobre el total de comisiones pagadas durante el mes.
 Comisiones $2719 \times 0.0833 = 226.58$
 aproximado $= 227$

- **Vacaciones:** Se calcula sobre la base de 15/360 del total de comisiones.
 Comisiones $2719 \times 0.04166 = 113.29$
 aproximado $= 113$

- **Servicios Profesionales:** Se calcula sobre el total de ingresos y representa el 3.25% del mismo.
 Total ingreso $12,100 \times 0.0325 = 393.25$
 aproximado $= 393$

- **Consumo de Materiales:** Se estima que el consumo de material será de 10% sobre el total de ingreso.

- **Gastos Indirectos:** Los gastos indirectos lo constituyen los gastos de administración que se cargan a este presupuesto y representa el 5% del total de gasto.
 Gastos de administración $197669 \times 0.05 = 9883.45$
 aproximado $= 9883$

Una vez determinado cada rubro de ingreso y gasto se procederá a determinar si en el mes habrá utilidad o pérdida.

PRESUPUESTO DE MANTENIMIENTO 1994

	ENERO
Facturación fija	9,900
Altas	2,200
Bajas	0
Incremento en Cuotas	
Total Ingresos	12,100
<hr/>	
Gastos Directos	
Comisión de Vendedores	2,200
Comisión Gerente de Ventas	440
Comisión de Cobros.	79
Cuotas Patronales	326
Indemnizaciones	227
Aguinaldos	227
Vacaciones	113
Bono 14	227
Servicios Profesionales	393
Consumo Materiales	1,210
Gastos Indirectos	
Gastos de Administración	9.883
<hr/>	
Total Gastos	15,325
<hr/>	
Utilidad (o pérdida) en mantenimiento	(3,225)
<hr/>	
Número de Clientes de alta (cuota Q 200.00)	11
Número de Clientes de baja (cuota Q 200.00)	0

Luego de determinar el presupuesto de ingresos en sus diferentes modalidades se procede a elaborar el presupuesto de gastos, el cual se realiza de la siguiente manera:

Primero se hace un general de todos los gastos de administración que constituye los gastos indirectos que se cargan a cada presupuesto de ingreso, como se observa anteriormente. Luego se hace un resumen de los gastos generales de administración, y por último se consolidan los gastos directos e indirectos para obtener un solo dato de gastos.

3.5.5 Gastos de Administración 1994

Estos gastos se proyectan para todo el año. A manera de ejemplo se presenta únicamente un mes, con el objeto de visualizar cuáles son los rubros que la conforman.

GASTOS DE ADMINISTRACION 1994

Sueldo Gerente General	3,000
Sueldo Director Ejecutivo	1,500
Sueldo Personal	42,000
Bonificación por eficiencia	21,600
Bonificación DTD 78-89	12,850
Cuota Patronal	7,632
Indemnización	6,746
Aguinaldo	6,746
Vacaciones	3,368
Bono 14 DTD 42-92	6,746
Gasolina del Personal	13,550
Combustible y lubricantes	3,000
Depreciación Mejoras Propiedad Ajena	1,750
Viáticos	4,500
Uniformes	7,000
Arrendamiento	3,500
Transporte de valores	750
Mantenimiento Equipo de Oficina	1,700
Agua y electricidad	2,000
Correo y teléfono	1,500
Papelería y Útiles	2,800
Honorarios	
Seguros	2,400
Gastos financieros	6,355
Gastos limpieza	500
Depreciación mobiliario y equipo	1,300
Depreciación vehículos	2,300
Depreciación equipo cómputo	980
Capacitación al personal	5,000
Capacitación a usuarios	1,000
Festejos	700
Productividad total	1,300
Honorarios contraloría	7,500
Mantenimiento mobiliario	
Mantenimiento vehículos	
Cuota asociación solidarista	3,823
Dietas	4,250
Auditoría externa	
Vales por liquidar	1,025
Selección y reclutamiento	
Cuentas incobrables	
Publicidad y propaganda	5,000
Directorio telefónico	
Estudio de mercadeo	

TOTAL	197,669 =====
-------	------------------

DISTRIBUCION DE GASTOS ADMINISTRACION

Venta de equipo	20%	39,534
Arrendamiento	55%	108,718
Carros patrulla	20%	39,534
Mantenimiento	5%	<u>9,883</u>
		197,669
		=====

Posteriormente se hace un resumen de ciertos gastos de administración, en una sola cuenta denominada gastos generales de administración, que por su materialidad no amerita a llevar un control separado de cada una.

A continuación los rubros que conforman la cuenta gastos generales de administración:

PRESUPUESTO 1994 GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION

Uniformes	7,000
Transporte de valores	750
Mantenimiento equipo oficina	1,700
Agua y electricidad	2,000
Honorarios	
Gastos de limpieza	500
Capacitación al personal	5,000
Capacitación a usuarios	1,000
Festejos	700
Productividad total	1,300
Mantenimiento mobiliario	
Mantenimiento vehículo	0
Cuota asociación solidarista	3,823
Auditoría externa	0
Vales por liquidar	1,025
Selección y reclutamiento	0
	24,798

Luego de realizar el presupuesto de gastos de administración, se procede a elaborar un consolidado de cuentas de gastos, el cual incluye los gastos directos calculados con posterioridad en cada uno de los presupuestos de ingresos, como de los gastos indirectos.

CONSOLIDADO DE CUENTAS DE GASTO 1994

CUENTAS	ENERO
Sueldos y salarios	122,861
Viáticos	4,500
Prestaciones laborales	35,828
Cuotas patronales	12,661
Servicios profesionales	16,468
Combustible y lubricantes	16,550
Dep. y amortizaciones	14,180
Honorarios contraloría	7,500
Seguros y fianzas	2,400
Papelería y útiles	2,800
Materiales indirectos	34,768
Publicidad	5,000
Metropol	43,074
Arrendamiento	3,500
Dietas directores	4,250
Comunicaciones	1,500
Mejoras propiedad ajena	1,750
Cuentas inco' ables	0
Gastos financieros	6,355
Generales de administración	24,798
Sub-total	360,742
Costo de Ventas	87,135
	447,877

Siguiendo con el procedimiento de la elaboración del presupuesto, se procede a realizar un consolidado de ingresos y gastos, con el objeto de determinar la utilidad o pérdida ya consolidada.

CONSOLIDADO DE INGRESOS Y GASTOS 1994

	ENERO
Ingresos por venta	215,901
Ingresos por arrendamiento	179,950
Ingresos por carro patrulla	98,745
Ingresos por mantenimiento	12,100
Total de ingresos	506,696
Gastos por venta	185,223
Gastos por arrendamiento	153,401
Gastos por carro patrulla	93,929
Gastos por mantenimiento	15,325
Total de gastos	447,877
Utilidad en venta	30,678
Utilidad en arrendamiento	26,549
Utilidad en carro patrulla	4,816
Utilidad en mantenimiento	(3,225)
UTILIDAD CONSOLIDADA	58,818

Para poder llegar a la presentación de los estados financieros proyectados, se hace necesario elaborar un presupuesto de caja para poder determinar la necesidad de disponible que tendrá la empresa durante el período.

El disponible se calcula de la siguiente manera:

- Saldo de caja: para el mes de enero es el saldo de 1993.

- Ingreso por cobros: la empresa tiene contemplado porcentajes de recuperación de cartera.
- Otros ingresos: cualquier otro ingreso que se pueda tener.

Los egresos del presupuesto de caja están conformados por los gastos proyectados, más otras cuentas por pagar que tiene la empresa, así como la compra del equipo para arrendar y la inversión que se proyecta realizar.

PRESUPUESTO DE CAJA 1994

	ENERO
Saldo de caja	244,824
Ingresos por cobros	410,845
Otros ingresos	404,845
Disponible	649,669
Egresos	
Gastos proyectados	392,694
Cuentas por pagar	58,200
Amortización préstamo Banex	3,000
Amortización préstamo Corpobanco	
Amortización préstamo ADG	3,590
Gastos gerenciales	5,651
Compra de equipo	36,400
Programa computo	
Inversiones	57,930
Dividendos	
Prestaciones laborales	13,491
Seguros por pagar	500
Total de egresos	571,456
Saldo de Caja	78,213

Una vez determinados todos los datos de los presupuestos anteriores, se procede a elaborar un cuadro de Estado de Resultados, por mes, así como un Balance General.

Siguiendo con la secuencia del ejercicio, el Estado de Resultado y Balance General para el mes de enero son los siguientes:

Compañía XYZ, S.A.
Estado de Resultados
Enero 1994
(en quetzales)

Venta de equipo		215,901
Arrendamiento		179,950
Carro Patrulla		98,745
Mantenimiento		12,100
 Total de Ingreso		 <u>506,696</u>
 Costo de Venta	 87,135	
Gastos de Operación	360,742	
 Utilidad del Período	 <u> </u>	 58,819
/-/Gastos Extras		(52,251)
 Utilidad del período		 <u> </u> <u>=====</u> 6,568

Compañía XYZ, S.A.

Balance General Gerencial

(en quetzales)

Caja y Bancos	106,823
Ctas. x cobrar clientes	306,006
Ctas. afiliadas	4,925
Func. y empleados	13,618
Inventarios	336,225
Otros activos	36,468
Prop., Planta y Equipo	1,213,170
Depósitos en Garantía	2,700
Otros activos	<u>322,342</u>
Total Activo	2,342,277 =====
Proveedores Locales	1,900
Retenciones	4,011
Impuestos por pagar	5,594
Cuotas patronales	114
Depósitos por enganche	16,218
Cuentas por pagar	10,187
Ctas. Afiliadas	479,842
Préstamos Bancarios	594,000
Reserva laboral	150,837
Capital y reservas	246,807
Utilidades retenidas	695,477
Resultados del ejercicio	58,818
Utilidades retenidas apropiadas	<u>78,472</u>
Total pasivo	2,342,277 =====

CAPITULO IV CASO PRACTICO

En base a los datos obtenidos por la empresa en el año 1993, se elaboran los Estados Financieros proyectados 1994, para lo cual se presentan los distintos presupuestos que se realizan para poder llegar a ellos.

Siguiendo con la secuencia del trabajo, se denominará a la empresa objeto de estudio XYZ, S.A.

COMPANIA XYZ, S.A. Estado de Resultados Del 1 de enero al 31 de diciembre de 1993 (en quetzales)

*****Ingresos por Resultados*****

Venta	792,837
Arrendamiento	1,710,412
Carro Patrulla	1,020,762
Mantenimiento	83,644
Reparaciones	136,057
Ingresos no Afectos	28,363
Otros Ingresos	<u>95,493</u>
Total de Ingresos	3,867,568
Costo de Ventas	340,259
Gastos de Operación	<u>3,268,807</u> 3,609,066
Utilidad del Período Fiscal	258,502
(+)Gastos Extras	<u>235,705</u>
Utilidad Gerencial	494,207
I.S.R.	<u>57,535</u>
Utilidad Neta	436,672 =====

COMPANIA XYZ, S.A.
 BALANCE GENERAL
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993
 (EN QUETZALES)

ACTIVO		

CIRCULANTE		841,885

CAJA Y BANCOS		273,434
CAJA	4,610	
BANCOS	244,824	
FONDOS ESPECIALES	24,000	

CUENTAS POR COBRAR		232,226
CLIENTES		
VENTA	37,262	
ARRENDAMIENTO	89,317	
CARRO PATRULLA	58,363	
MANTENIMIENTO	6,849	
REPARACIONES	12,376	
CHEQUES RECHAZADOS	5,989	
	210,156	
COMPANIAS RELACIONADAS	4,925	
IVA POR COBRAR	3,527	
OTRAS	13,618	

INVENTARIOS		336,225

FIJO		1,134,770

EQUIPO EN ARRENDAMIENTO	1,141,772	
VEHICULOS	48,705	
MOBILIARIO	128,862	
EQUIPO COMPUTO	67,057	
EQUIPO DE RADIO COMUNIC.	14,205	
EQUIPO LABORATORIO	15,291	
UTILES Y HERRAMIENTAS	13,381	
MEJORAS PROPIEDAD AJENA	129,837	
	1,559,110	
DEPREC.ACUMDA.	-424,340	

ACTIVOS DIFERIDOS		30,666

GASTOS ANTICIPADOS	27,966	
DEPOSITOS	2,700	

OTROS ACTIVOS		404,834

TOTAL ACTIVO		2,412,155
		=====

COMPANIA XYZ, S.A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993
(EN QUETZALES)

PASIVO

CIRCULANTE

PROVEEDORES LOCALES	0	
CUOTA PATRONAL	10,313	
IGSS POR PAGAR	3,958	
RETENCIONES POR PAGAR	22,123	
ISR POR PAGAR	2,500	
IMPUESTOS POR PAGAR	3,094	
CUENTAS POR PAGAR	10,187	
CIAS. RELAC. POR PAGAR	531,432	
DEPOSITOS POR ENGANCHE	9,320	

FIJO

PRESTAMO BANEX	97,000	
PRESTAMO CORPOBANCO	250,000	
PRESTAMO BANEX	250,000	

OTROS PASIVOS

PRESTACIONES LABORALES		128,501
		1,318,428

CAPITAL Y RESERVAS

CAPITAL AUTORIZADO		20,000
RESERVA LIEGA		19,398
RESERVA ESPECIAL		207,409
UTILIDADES RETENIDAS		201,269
RESULTADOS DEL EJERCICIO		436,673
UTILIDADES RETENIDAS APROPIADAS		208,978

TOTAL PASIVO Y CAPITAL

1,093,727

2,412,155

COMPAÑIA NITZ S.A.
PRESUPUESTO DE VENTA DE EQUIPO 1964

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
INGRESOS POR VENTA	193,033	188,033	185,133	191,333	186,333	190,333	190,833	223,833	219,833	206,193	183,833	181,733	2,331,193	
INGRESOS POR CABLE	22,268	21,716	21,405	22,003	21,658	21,388	20,790	25,700	24,501	24,050	21,100	20,800	288,086	
TOTAL INGRESOS	215,301	210,549	207,838	219,336	207,991	212,221	201,629	249,533	244,334	230,243	204,933	202,532	2,609,282	100
GASTOS DIRECTOS	15,491	15,107	14,801	15,307	15,007	15,227	14,867	17,883	17,107	16,731	14,683	14,539	181,500	7
COMISION DE VENDEDORES	1,590	1,668	1,918	1,698	1,500	1,600	1,608	2,235	2,198	2,091	1,835	1,817	23,308	1
COMISION GERENTE DE VENTAS	3,873	3,777	3,723	3,827	3,707	3,807	3,817	4,471	4,277	4,183	3,671	3,653	46,646	2
COMISION DE INSTALACION	1,492	2,159	2,451	2,558	2,536	2,480	2,729	2,818	2,818	2,857	2,646	2,516	29,738	1
COMISION DE COBROS	2,735	2,752	2,751	2,832	2,780	2,817	2,885	3,278	3,191	3,100	2,740	2,701	34,341	1
CUOTAS PATRONALES	1,890	1,911	1,910	1,937	1,907	1,956	1,894	2,278	2,195	2,183	1,903	1,875	23,846	1
INDIVIDUALIDADES	1,890	1,911	1,910	1,937	1,907	1,956	1,894	2,278	2,195	2,183	1,903	1,875	23,846	1
ASIGNALDOES	950	985	985	988	988	978	932	1,138	1,097	1,076	951	938	11,921	0
VACACIONES	1,890	1,911	1,910	1,937	1,907	1,956	1,894	2,278	2,195	2,183	1,903	1,875	23,846	1
BONO 14	7,017	6,843	6,746	6,928	6,825	6,897	6,553	8,100	7,749	7,578	6,951	6,988	84,477	3
SERVICIOS PROFESIONALES	19,293	19,883	19,618	19,133	19,833	19,033	18,063	22,363	21,343	20,913	18,363	18,173	233,116	9
CONSUMO DE MATERIALES	87,135	84,976	86,700	86,100	84,700	85,600	81,375	100,500	98,225	94,110	82,500	81,780	1,049,040	40
COSTO DE VENTAS														
GASTOS INDIRECTOS	90,894	41,118	41,148	40,535	39,241	41,262	40,240	39,502	41,584	41,040	39,980	40,940	486,844	19
GASTOS DE ADMINISTRACION														
TOTAL GASTOS	186,223	184,187	182,833	189,000	183,162	186,000	177,832	200,107	204,124	200,108	179,818	179,276	2,257,489	86
UTILIDAD O (PERDIDA) EN VENTA	30,078	26,362	24,918	27,327	24,829	26,221	23,787	48,182	34,900	30,076	24,821	23,355	341,813	13
	30,078	26,362	24,918	27,327	24,829	26,221	23,787	48,182	34,900	30,076	24,821	23,355	341,813	13
	30,078	26,362	24,918	27,327	24,829	26,221	23,787	48,182	34,900	30,076	24,821	23,355	341,813	13

COMPANIA XYZ, S.A.
PREBUPUESTO DE ARRENDAMIENTO 1984

	ENE	FEB	MZO	ABR	MYO	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
VENTAS	81,000	112,000	98,000	84,000	105,000	112,000	105,000	119,000	119,000	126,000	112,000	77,000	1,260,000	
FACTURACION FIJA	153,700	157,200	161,750	165,600	168,750	172,950	177,500	181,700	186,600	216,340	221,240	225,440	2,186,770	
ALTAS (6% SOBRE VENTAS)	4,650	5,800	4,900	4,200	5,250	5,600	5,250	5,950	5,950	6,300	5,600	3,850	63,000	
BAJAS	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,400	1,400	1,050	13,300	
SUB-TOTAL	157,200	161,750	165,600	168,750	172,950	177,500	181,700	186,600	191,500	221,240	225,440	228,240	2,238,470	100
COUTAS DE INSTALACION	22,750	26,000	24,500	21,000	26,250	28,000	26,250	29,750	29,750	31,500	28,000	19,250	315,000	
TOTAL INGRESOS	179,950	189,750	190,100	189,750	199,200	205,500	207,950	216,350	221,250	252,740	253,440	247,490	2,553,470	100
GASTOS DIRECTOS														
COMISION DE VENDEDORES	7,280	8,980	7,840	6,720	8,400	8,980	8,400	9,520	9,520	10,080	8,980	6,160	100,800	4
COMISION GERENTE DE VENTAS	910	1,120	980	840	1,050	1,120	1,050	1,190	1,190	1,260	1,120	770	12,600	0
COMISION DE INSTALACION	1,820	2,240	1,980	1,680	2,100	2,240	2,100	2,380	2,380	2,520	2,240	1,540	25,200	1
COMISION DE COBROS	1,030	1,215	1,162	1,139	1,175	1,217	1,241	1,280	1,315	1,449	1,510	1,497	15,230	1
CUOTAS PATRONALES	1,325	1,624	1,439	1,245	1,527	1,624	1,535	1,724	1,729	1,837	1,660	1,198	18,459	1
INDEMNIZACIONES	920	1,128	985	865	1,060	1,128	1,068	1,197	1,200	1,278	1,152	831	12,818	1
AGUINALDOS	920	1,128	985	865	1,060	1,128	1,068	1,197	1,200	1,278	1,152	831	12,818	1
VACACIONES	460	564	493	432	530	564	533	599	600	638	576	415	6,409	0
BONO 14	920	1,128	985	865	1,060	1,128	1,068	1,197	1,200	1,278	1,152	831	12,818	1
SERVICIOS PROFESIONALES	5,848	6,167	6,178	6,167	6,474	6,679	6,758	7,031	7,191	8,214	8,237	8,043	82,985	3
CONSUMO DE MATERIALES	13,650	16,800	14,700	12,600	15,750	16,800	15,750	17,850	17,850	18,900	16,800	11,550	189,000	7
DEP.EQUIPO ARRENDADO	9,600	9,895	10,259	10,577	10,848	11,190	11,554	11,895	12,283	12,671	13,080	13,441	137,293	5
GASTOS INDIRECTOS														
GASTOS DE ADMINISTRACION	108,718	113,087	113,145	111,443	109,839	113,625	110,659	108,632	114,355	112,859	109,970	112,608	1,338,820	52
TOTAL GASTOS	153,401	165,036	161,138	155,436	160,873	167,303	162,778	165,662	172,013	174,256	167,609	159,713	1,965,250	77
UTILIDAD O (PERDIDA) EN VENTA	26,549	24,714	28,960	34,311	38,325	36,197	45,172	50,656	49,237	76,485	55,831	87,777	588,214	23
	26,549	51,263	80,229	114,534	152,859	191,056	236,228	286,884	336,121	414,606	500,437	588,214		
* DE CLIENTES DE ALTA (Cuota Q350.00)	13	16	14	12	15	16	15	17	17	18	16	11	180	
* DE CLIENTES DE BAJA (Cuota Q350.00)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	36	

COMPANIA IZT, S.A.
PRESUPUESTO DE MANTENIMIENTO 1984

	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%	
FACTURACION FLUA	9,900	12,100	14,300	16,700	18,500	20,100	22,100	24,100	26,500	28,300	31,100	32,600	33,700	278,400	100
ALTAS	2,200	2,200	2,000	2,200	2,200	2,200	2,000	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	24,800	8.9
BAJAS	0	0	400	400	400	200	400	400	400	400	600	600	400	27,000	9.7
INCREMENTO EN CUOTAS															
TOTAL INGRESOS	12,100	14,300	16,700	18,500	20,100	22,100	24,100	26,500	28,300	31,100	32,600	33,700	278,400	100	
GASTOS DIRECTOS	2,200	4,400	6,400	6,400	6,400	6,000	6,400	7,000	7,400	8,000	7,200	6,800	6,800	75,000	27
COMISION DE VENDEDORES	440	400	400	440	440	440	400	500	500	500	400	400	400	5,400	2
COMISION GERENTE DE VENTAS	70	85	98	108	118	129	141	155	168	182	162	200	200	1,655	1
COMISION DE COBROS	328	591	828	834	835	800	823	928	971	1,044	905	864	864	9,847	4
CUOTAS PATRONALES	227	410	575	579	580	597	578	643	674	725	649	600	600	6,837	2
INDEMNIZACIONES	227	410	575	579	580	597	578	643	674	725	649	600	600	6,837	2
AGUIRALDOS	113	205	297	299	299	299	299	321	337	363	325	300	300	3,418	1
VACACIONES	227	410	575	579	580	597	578	643	674	725	649	600	600	6,837	2
BONO 14	363	406	406	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401	4,010	1
SERVICIOS PROFESIONALES	1,210	1,430	1,670	1,850	2,010	2,210	2,410	2,650	2,870	3,110	3,087	3,270	3,270	28,040	10
CONSUMO DE MATERIALES															
GASTOS INDIRECTOS															
GASTOS DE ADMINISTRACION	9,863	10,279	10,296	10,131	9,085	10,330	10,080	9,878	10,368	10,260	9,897	10,287	10,287	121,710	43
TOTAL GASTOS	15,325	19,125	22,227	22,300	22,471	23,267	23,060	24,278	25,617	26,065	25,302	24,688	24,688	274,008	98
UTILIDAD O (PERDIDA) EN VENTA	-3,225	-4,827	-5,526	-3,800	-2,370	-1,200	1,040	2,722	9,064	4,495	7,197	8,924	8,924	5,708	2
	-3,225	-6,053	-19,546	-17,478	-19,848	-21,117	-20,008	-17,115	-14,761	-10,235	-3,129	5,705	5,705		
* DE CLIENTES DE ALTA (Cuota 0200.00)	11	11	10	2	2	1	1	10	14	13	13	10	10	196	
* DE CLIENTES DE BAJA (Cuota 0300.00)	0	0	0	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	20	

COMPANIA XYZ S.A.
PRESUPUESTO DE CARRIO PATRULLA 1984

	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
VENTAS	3,000	4,840	4,235	3,000	3,000	3,000	3,000	4,840	4,445	6,000	6,000	4,840	84,480	
FACTURACION FIJA	50,000	55,720	50,000	102,375	104,795	107,215	109,635	112,055	115,655	130,158	133,768	137,418	1,341,464	
ALTA	1,470	1,800	1,715	1,470	1,470	1,470	1,470	1,900	2,205	2,450	2,450	1,900	22,050	
24 Horas	2,900	2,500	2,500	2,900	2,900	2,900	2,900	3,400	3,400	3,600	3,600	2,900	32,400	
BAJAS	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	6,000	
12 Horas	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	8,400	
24 Horas													10,000	
SUB-TOTAL	50,720	59,350	102,375	104,795	107,215	109,635	112,055	115,655	119,300	130,788	137,418	141,048	1,379,004	
COUTAS DE INSTALACION	3,025	3,000	2,430	2,430	2,430	2,430	2,430	3,025	3,000	4,235	3,000	3,000	30,900	
TOTAL INGRESOS	53,745	102,350	104,795	107,215	109,635	112,055	114,475	118,710	122,550	135,023	141,048	144,078	1,410,904	
GASTOS DIRECTOS	3,000	7,000	7,000	6,000	6,000	6,000	6,000	7,000	7,000	10,104	10,500	9,278	91,861	6
COMISION DE VENDEDORES	720	908	847	720	720	720	720	908	908	1,210	1,210	908	10,500	1
COMISION GERENTE DE VENTAS	450	600	450	450	450	450	450	600	600	700	700	600	6,300	0
COMISION DE INSTALACION	565	671	630	630	630	630	630	671	671	780	780	630	6,450	1
CUOTAS PATRULLAS	645	1,171	1,181	1,001	978	940	882	1,176	1,280	1,541	1,500	1,280	14,077	1
PROVEEDORAS	447	813	820	716	670	660	632	816	860	1,070	1,111	800	9,774	1
AGENCIADORES	447	813	820	716	670	660	632	816	860	1,070	1,111	800	9,774	1
VOUCHERES	223	407	410	308	340	340	341	408	450	533	555	400	4,607	0
BONO 14	447	813	820	716	670	660	632	816	860	1,070	1,111	800	9,774	1
SERVICIOS PROFESIONALES	3,200	3,247	3,405	3,484	3,553	3,642	3,720	3,858	4,015	4,465	4,584	4,702	46,016	3
SERVICIOS DE MATERIALES	545	728	635	545	545	545	545	728	817	908	903	728	8,171	1
GASTOS METROPOL	43,074	44,703	40,000	47,158	48,247	49,336	50,425	51,059	53,584	60,204	61,633	63,471	619,562	44
GASTOS DIRECTOS	39,354	41,115	41,148	40,525	39,841	41,282	40,240	39,502	41,584	41,040	39,500	40,940	405,844	34
TOTAL GASTOS	50,000	100,075	105,145	103,230	103,002	105,351	108,479	103,000	110,647	124,764	128,141	128,656	1,326,178	94
UTILIDAD O (PERDIDA) EN CARRIO PATRULLA	4,816	-608	-550	9,378	5,834	5,725	7,000	8,741	6,903	13,260	14,507	18,221	88,736	6
	4,816	4,120	3,770	7,146	12,052	18,707	26,708	35,447	42,350	56,510	70,517	88,736		
* DE CUENTES DE ALTA 12 Horas	6	6	7	6	6	6	6	6	6	9	10	10	6	90
* DE CUENTES DE ALTA 24 Horas	6	6	7	6	6	6	6	6	6	9	10	10	6	90
* DE CUENTES DE BAJA 12 Horas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	28
* DE CUENTES DE BAJA 24 Horas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	28

COMPTON XYZ, Inc.
GASTOS DE ADMINISTRACION 1984

	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
BUELDO GERENTE GENERAL	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
BUELDO DIRECTOR EJECUTIVO	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
BONIFICACION POR EFICIENCIA	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	504,000
BONIFICACION POR EFICIENCIA	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	259,200
CUOTA PATRULLA	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	154,560
INDENIZACION	7,632	7,632	7,632	7,632	7,632	7,632	7,632	7,632	7,632	7,632	7,632	7,632	91,584
AGUIRALDO	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	80,982
VACACIONES	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	80,982
BONO 14 DIO. 48-82	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	47,856
GABOLINA DEL PERSONAL	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	6,748	80,982
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	13,550	13,550	13,550	13,550	13,550	13,550	13,550	13,550	13,550	13,550	13,550	13,550	162,600
DEPRECIACION PROP. AJENA	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
VIAJES	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	21,000
UTILIDADES	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
ARRENDAMIENTO	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
TRANSPORTE DE VALORES	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000
MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000
AGUA Y ELECTRICIDAD	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	20,400
COMBUSTIBLE Y TELEFONO	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
PAPELERIA Y UTILES	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
HONORARIOS	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	33,600
SEGUIOS	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
GASTOS FINANCIEROS	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	28,800
GASTOS LIBRETA	6,352	6,352	6,348	6,346	6,346	6,346	6,348	6,352	6,352	6,352	6,352	6,352	76,568
DEPRECIACION Y EQUIPO	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
DEPRECIACION Y EQUIPO	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	15,600
DEPRECIACION Y EQUIPO	1,867	1,867	1,867	1,867	1,867	1,867	1,867	1,867	1,867	1,867	1,867	1,867	22,404
DEPRECIACION Y EQUIPO	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	27,600
CAPACITACION AL PERSONAL	880	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	14,484
CAPACITACION AL PERSONAL	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
CAPACITACION DE URBIARIOS	700	2,100	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	22,800
FEESTAJOS	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	22,800
PRODUCTIVIDAD TOTAL	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	90,000
HONORARIOS CONTRALORIA													14,500
MANTENIMIENTO MOBILIARIO													6,000
MANTENIMIENTO VEHICULOS													1,500
CUOTA ASOCIACION SOLIDARISTA													15,000
DIRETA	3,823	2,500	3,823	2,500	3,823	2,500	3,823	2,500	3,823	2,500	3,823	2,500	45,878
AUDITORIA EXTERNA	4,250	4,250	4,250	4,250	4,250	4,250	4,250	4,250	4,250	4,250	4,250	4,250	51,000
VALES POR UTILIDAD	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	12,300
VALES POR UTILIDAD													6,000
CLIENTES INCONSERVABLES	5,000	15,000	15,000	4,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	34,000
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA													12,500
DIRECTORIO TELEFONICO													2,000
ESTUDIO DE MERCADO													14,100
TOTAL	197,871	205,579	205,720	202,825	199,709	208,411	201,201	197,514	207,820	205,201	199,946	204,745	2,424,244

DISTRIBUCION GASTOS ADMINISTRACION

VENTA DE EQUIPO	20%
ARRENDAMIENTO	55%
CARRIOS PATRULLA	20%
MANTENIMIENTO	5%

197,889	205,578	205,717	202,824	195,708	208,409	201,199	197,512	207,919	205,199	199,945	204,739	2,420,214
39,134	41,115	41,143	40,525	35,941	41,282	40,240	39,122	41,094	41,040	39,989	40,949	482,944
108,719	113,087	113,145	111,443	109,639	113,225	110,659	108,632	114,335	112,659	108,870	112,890	1,330,820
39,534	41,115	41,143	40,525	38,941	41,282	40,240	39,522	41,594	41,040	39,989	40,945	498,940
8,883	10,279	10,298	10,131	8,995	10,250	10,090	9,879	10,398	10,290	9,997	10,227	121,710

COMPANIA XYZ S.A.
 PRESUPUESTO 1994
 GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION

	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
UNIFORMES	7,000	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	7,000
TRANSFERENTE DE VALORES	750	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	9,000
MAINTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	1,700	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	20,400
AGUA Y ELECTRICIDAD	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
HONORARIOS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
GASTOS LIMPIEZA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
CAPACITACION AL PERSONAL	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
CAPACITACION DE USUARIOS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
PERIFERICOS	700	2,100	150	650	150	150	1,500	150	150	150	150	150	14,900
PRODUCTIVIDAD TOTAL	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	17,500
MAINTENIMIENTO MOBILIARIO	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	15,000
MAINTENIMIENTO VEHICULOS	3,823	3,823	3,823	3,823	3,823	3,823	3,823	3,823	3,823	3,823	3,823	3,823	45,876
CUOTA ASOCIACION SINDICATA	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	12,500
ALTERNATIVA													
VALER FON LUDION													
SELECCION Y RECLUTAMIENTO	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	12,500
	24,738	21,828	21,248	20,248	17,248	23,748	17,598	18,748	23,378	21,878	22,878	33,923	287,676

COMPANIA XYZ S.A.
 CONSIDERACION DE CUENTA DE CRÉDITO
 PRESUPUESTO 1994

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
BLENDOS Y BALANOS	132.801	132.103	132.536	130.489	132.026	133.296	131.233	140.146	141.516	143.023	134.740	132.348	1.570.739
PRESTACIONES LABORALES	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	54.000
CUOTAS PATRONALES	36.823	36.823	36.823	36.047	36.901	36.871	36.289	40.889	41.207	41.885	40.689	40.171	480.171
SERVICIOS PROFESIONALES	12.081	13.770	13.628	13.674	13.781	13.913	13.898	14.738	14.675	15.184	14.887	13.808	168.308
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	16.488	16.621	16.672	17.186	17.515	17.896	17.615	19.861	19.848	21.289	20.526	20.426	222.596
DEP. Y MANUTENCIONES	16.550	16.550	16.550	16.550	16.550	16.550	16.550	16.550	16.550	16.550	16.550	16.550	194.000
HONORARIOS CONTADORIA	14.180	15.486	16.448	17.471	18.278	19.074	20.078	20.431	20.888	21.374	21.888	22.044	227.240
RENTAS Y FINANZAS	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	90.000
PAYROLL	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	28.800
PAPELES Y FINES	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	28.800
MATERIAS PRIMAS	34.788	37.280	35.610	34.128	37.134	34.568	36.738	43.570	42.500	43.381	39.811	38.610	464.338
PUBLICIDAD	5.000	15.000	15.000	12.200	11.200	11.200	11.200	6.000	42.000	15.000	30.000	5.000	184.100
MATERIAL	44.074	44.708	46.008	47.188	48.247	49.296	50.428	52.058	52.924	53.284	54.071	54.871	650.322
ARRENDAMIENTO	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
RENTAS DIRECTOS	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	51.000
COMUNICACIONES	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
MEMORIAS PROMEDIO AEREA	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	21.000
CLIENTES INCORPORABLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GRUALES DE ADMINISTRACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUB TOTAL	200.740	207.050	207.280	204.917	205.589	207.282	204.701	400.490	422.178	431.081	418.288	404.818	4.779.341
COSTO DE VENTAS	87.135	84.975	83.700	83.100	84.750	85.050	81.371	100.500	99.225	94.110	82.500	81.700	1.049.040
	447.818	472.025	471.140	407.977	470.309	483.032	470.136	507.020	514.401	525.791	498.873	490.293	5.822.381

COMPANIA XYZ, S.A.
PERIODO DE CALA 1984

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
BALDO DE CALA	244,424	78,213	60,344	40,713	-42,723	-4,773	200,078	240,763	230,724	236,033	221,066	304,674	1,914,160
INGRESOS POR CORRIOS	404,445	600,140	515,000	527,436	528,842	540,215	544,431	577,035	597,023	634,195	637,416	629,730	6,023,185
OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0	500,000	0	0	0	0	0	0	500,000
RESPONSABLE	649,089	580,353	575,324	571,149	445,113	1,029,102	805,409	821,418	837,312	862,718	850,072	924,004	9,052,343
ENEROS													
CUANTOS PROYECTADOS	382,894	412,841	410,872	400,933	407,505	419,681	400,619	442,575	461,195	467,465	431,554	424,463	5,004,812
CUANTAS POR PAGAR	64,200	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,200
AMORT. FTMO. BAMEX	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,200
AMORT. FTMO. CORPORATIVO	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,200
AMORT. FTMO. ADG	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,200
CUANTOS GENERALES	5,051	5,155	5,152	5,051	5,050	5,051	5,055	5,050	5,050	5,050	5,050	5,050	49,050
CUANTOS DE EQUIPO	34,400	44,000	30,200	33,000	42,000	44,000	42,000	47,000	47,000	50,400	44,000	44,000	504,000
PROGRAMA COMPUTO	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	50,000
INVERSIONES	57,230	36,000	42,585	57,205	12,500	24,700	1,000	2,000	0	76,837	0	0	25,000
DIVIDENDOS	13,491	13,491	13,491	13,491	13,491	13,491	13,491	13,491	13,491	13,491	13,491	13,491	14,857
EQUIPO DE COMPUTO	500	500	7,700	2,900	0	5,500	2,000	2,500	1,700	500	500	500	101,052
PRESTACIONES LABORALES													25,000
RESERVIOS POR PAGAR													
TOTAL ENEROS	671,485	624,002	628,611	603,727	427,089	776,183	951,025	976,195	979,792	971,022	954,197	929,405	9,095,197
	78,213	60,345	40,713	-37,578	-1,233	200,078	240,763	240,292	230,533	221,066	304,675	401,193	2,007,176

COMPANIA XYZ, S.A.
CONSOLIDACION INGRESOS Y GASTOS 1984

	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
INGRESOS POR VENTA														
INGRESOS POR ARRENDAMIENTO	219,801	210,848	207,208	219,335	200,891	212,221	201,829	240,238	238,424	235,188	204,689	202,832	2,589,282	34
INGRESOS POR CARRIO PATRULLA	179,580	180,750	190,100	186,750	180,200	205,300	207,950	248,850	221,250	252,740	238,440	247,480	2,528,670	37
INGRESOS POR MANTENIMIENTO	94,745	102,280	104,795	107,215	109,035	112,035	114,475	118,710	128,000	138,025	141,048	144,678	1,615,500	21
	12,100	14,200	16,700	18,500	20,100	22,100	24,100	25,500	28,700	31,100	32,500	33,700	280,400	4
TOTAL INGRESOS	509,226	517,279	519,133	529,801	531,226	531,876	548,184	610,728	611,824	628,045	621,827	629,200	6,949,051	100
GASTOS POR VENTA														
GASTOS POR ARRENDAMIENTO	185,223	184,185	182,824	180,000	183,762	188,000	177,851	200,100	204,123	200,707	170,818	170,258	2,257,650	32
GASTOS POR CARRIO PATRULLA	189,401	196,026	191,140	195,429	190,875	197,203	192,778	195,854	172,018	174,285	167,009	159,718	1,907,265	28
GASTOS POR MANTENIMIENTO	50,528	100,876	105,145	103,837	100,801	100,530	108,478	109,289	116,587	124,793	126,140	128,493	1,327,180	20
	18,235	19,127	22,295	22,300	22,470	22,298	23,081	8,000	25,819	29,085	29,208	24,885	258,418	5
TOTAL GASTOS	441,878	472,025	471,145	467,875	470,308	483,032	470,186	482,772	518,539	525,790	498,870	490,285	6,008,238	88
UTILIDAD EN VENTA														
UTILIDAD EN ARRENDAMIENTO	30,678	26,263	24,914	27,327	20,859	26,221	23,797	40,130	34,301	39,877	24,822	29,375	341,884	50
UTILIDAD EN CARRIO PATRULLA	26,246	24,714	28,880	24,311	34,325	34,197	45,172	50,976	46,237	78,485	65,881	67,777	684,214	10
UTILIDAD EN MANTENIMIENTO	4,915	-605	-930	3,278	6,804	6,725	7,889	8,741	6,908	19,200	14,807	18,221	88,728	13
	-3,225	-4,827	-5,295	-3,890	-2,370	-1,290	1,089	2,223	3,044	4,655	7,179	6,834	5,987	9
UTILIDAD CONSOLIDADA	69,818	48,884	47,288	61,126	68,819	68,874	78,017	101,750	93,828	129,237	132,739	138,207	1,029,473	100
UTILIDAD AJUSTADA	64,818	104,372	182,280	219,486	282,104	350,078	428,925	510,745	624,270	789,827	880,285	1,029,473		

COMPANIA YZ, S.A.
ESTIMADO DE RESULTADOS
DEL 01/01/54 AL 31/12/54

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTA	215,201	210,540	207,538	213,246	209,091	212,221	201,829	240,289	234,424	238,143	204,839	202,832	2,599,262
ADORNAMIENTO	17,932	180,750	180,100	180,750	180,290	185,580	207,080	218,340	221,260	262,740	288,440	247,690	2,859,070
CARRIO FAMILIA	86,740	102,880	104,780	107,210	100,080	112,080	114,470	118,770	120,880	134,020	141,040	144,070	1,418,520
MANTENIMIENTO	12,100	14,200	16,700	16,000	20,100	22,100	24,100	26,000	26,700	31,100	32,000	33,700	280,400
OTROS INGRESOS													
TOTAL INGRESOS	508,006	517,579	510,138	528,001	524,828	551,978	548,154	610,799	611,924	665,046	601,627	629,500	6,940,061
COSTO DE VENTA	87,195	84,078	80,780	86,100	84,750	86,860	81,278	100,890	98,226	94,110	82,890	81,790	1,049,040
GASTOS DE OPERACION	360,742	387,050	387,280	381,278	385,288	387,352	388,182	408,400	422,175	431,680	410,280	408,518	4,776,285
UTILIDAD DEL PERIODO (GEMENCAU)	84,810	48,864	47,087	61,126	60,617	69,874	78,017	101,749	93,624	130,266	132,787	138,207	1,024,485
(-) GASTOS EXTRA	-62,251	-51,780	-51,720	-62,121	-62,280	-62,221	-62,405	-53,138	-52,828	-53,885	-53,892	-53,957	-632,553
UTILIDAD DEL PERIODO (FISCAL)	0,568	-2,232	-3,208	0,004	10,337	10,653	25,522	48,611	40,796	76,381	78,895	84,250	391,933
IMPUESTO SOBRE LA RENTA													97,094
UTILIDAD NIETA													294,839

COMPANIA XYZ, S.A.
BALANCE GENERAL
ENERO - DIC. 1994

	ENE	FEB	MZO	ABR	MYO	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TOTAL ACTIVO	2,942,277	2,408,174	2,468,436	2,471,188	2,557,728	2,882,491	2,911,387	2,963,387	3,063,250	3,082,885	3,211,389	3,241,504
Caja y Bancos	108,823	87,954	78,323	-14,119	23,857	288,568	272,383	288,334	281,887	288,281	304,870	474,965
CTAB. AFILIADAS	308,008	312,448	308,889	310,884	310,046	320,010	317,733	344,887	303,182	308,073	308,284	348,004
FUNC. Y EMPLEADOS	13,618	13,618	13,618	13,618	13,618	13,618	13,618	13,618	13,618	13,618	13,618	13,618
INVENTARIOS	4,825	4,825	4,825	4,825	4,825	4,825	4,825	4,825	4,825	4,825	4,825	4,825
OTROS ACTIVOS	398,225	398,225	398,225	398,225	398,225	398,225	398,225	398,225	398,225	398,225	398,225	398,225
OTROS ACTIVOS	398,468	46,443	51,418	68,544	71,518	81,464	82,783	107,736	112,713	128,251	131,226	14,183
PROP. PLANTA Y EQUIPO	1,213,170	1,338,808	1,412,890	1,448,912	1,494,388	1,518,888	1,542,884	1,570,011	1,587,387	1,618,784	1,628,780	1,628,780
DEPOSITOS EN GARANTIA	322,342	327,828	332,721	338,242	343,822	348,843	354,438	361,878	368,188	375,425	382,887	390,044
OTROS ACTIVOS	322,342	327,828	332,721	338,242	343,822	348,843	354,438	361,878	368,188	375,425	382,887	390,044
TOTAL PASIVO	1,800	3,800	-1,500	-2,000	-2,500	-3,400	-3,900	-4,400	-5,700	-3,800	-1,800	0
PROVEEDORES LOCALES	4,011	4,011	4,011	4,011	4,011	4,011	4,011	4,011	4,011	4,011	4,011	4,011
IMPUESTOS POR PAGAR	5,594	5,594	5,594	5,594	5,594	5,594	5,594	5,594	5,594	5,594	5,594	5,594
CUOTAS PATRONALES	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
DEPOSITOS POR ENGANCHE	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218	16,218
Cuentas por pagar	10,187	10,187	10,187	10,187	10,187	10,187	10,187	10,187	10,187	10,187	10,187	10,187
CTAB. AFILIADAS	478,842	478,252	472,882	468,072	465,482	461,882	458,302	454,712	451,122	447,532	443,942	440,352
PRESTAMOS BANCARIOS	688,000	688,000	688,000	688,000	688,000	688,000	688,000	688,000	688,000	688,000	688,000	688,000
RESERVA LABORAL	175,889	201,033	225,588	250,589	275,878	300,785	328,134	360,354	402,240	442,889	481,305	484,888
CAPITAL Y RESERVAS	248,807	248,807	248,807	248,807	248,807	248,807	248,807	248,807	248,807	248,807	248,807	248,807
UTILIDADES RETENIDAS	685,477	685,477	685,477	685,477	685,477	685,477	685,477	685,477	685,477	685,477	685,477	685,477
RESULTADOS DEL EJERCICIO	68,818	104,372	162,380	213,468	282,103	350,876	428,888	511,803	624,289	763,628	888,281	928,003
UTIL. RETENIDAS AFORPADAS	78,472	78,472	78,472	78,472	78,472	78,472	78,472	78,472	78,472	78,472	78,472	78,472
TOTAL PASIVO	2,942,278	2,408,172	2,468,434	2,471,188	2,557,728	2,882,490	2,911,387	2,963,388	3,063,250	3,082,885	3,211,389	3,241,504

COMPAÑIA XYZ, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
DE ENERO A DICIEMBRE 1994
(EN QUETZALES)

*****INGRESOS POR RESULTADOS*****

VENTA	2,599,284
ARRENDAMIENTO	2,559,470
CARRO PATRULLA	1,415,908
MANTENIMIENTO	280,400

TOTAL DE INGRESOS	6,849,061

COSTO DE VENTAS	1,049,038
GASTOS DE OPERACION	4,775,535 5,824,573

UTILIDAD DEL PERIODO FISCAL	1,024,488
(-) GASTOS EXTRAS	632,553 *

UTILIDAD GERENCIAL	391,935
I.S.R.	97,984

** UTILIDAD NETA **	926,504
	=====

* Ver Nota No.1

NOTA NO. 1

COMPANIA XYZ, S.A.
GASTOS EXTRAS 1994

	ENE	FEB	MZO	ABR	MYO	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
COMISIONES GERENCIALES	46,600	46,600	46,600	46,600	46,600	46,600	46,600	46,600	46,600	46,600	46,600	46,600	559,200
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,510	3,111	3,184	3,578	3,802	3,810	4,084	4,798	4,549	5,822	5,727	5,890	51,663
INTERESES PRESTAMO	2,142	2,076	2,010	1,943	1,877	1,811	1,810	1,742	1,873	1,804	1,535	1,487	21,690
TOTAL GASTOS	52,252	51,787	51,794	52,121	52,279	52,221	52,494	53,138	52,822	53,826	53,862	53,957	632,553

COMPANIA XYZ, S.A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994
(EN QUETZALES)

ACTIVO

CIRCULANTE		1,182,354
-----	474,985	
CAJA Y BANCOS		
CAJA	4,610	
BANCOS	401,398	
FONDOS ESPECIALES	68,977	

CUENTAS POR COBRAR		371,143
CLIENTES	349,073	
CIAS RELACIONADAS	4,925	
PAGOS POR CUENTA AJENA	3,527	
OTRAS	13,618	

INVENTARIOS		336,225

		1,625,811
FIJO		1,134,770

EQUIPO EN ARRENDAMIENTO	1,645,772	
VEHICULOS	134,705	
MOBILIARIO	256,992	
EQUIPO COMPUTO	88,857	
EQUIPO DE RADIO COMUNIC.	14,205	
EQUIPO LABORATORIO	15,291	
UTILES Y HERRAMIENTAS	13,381	
MEJORAS PROPIEDAD AJENA	129,837	

	2,299,040	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	673,229	1,625,811

ACTIVOS DIFERIDOS		43,390

GASTOS ANTICIPADOS	40,690	
DEPOSITOS	2,700	

OTROS ACTIVOS		1,001,387

TOTAL ACTIVO		3,852,941
		=====

COMPANÍA XYZ, S.A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994
(EN QUETZALES)

PASIVO

CIRCULANTE

PROVEEDORES LOCALES	523,200	
CUOTA PATRONAL	383	
IGSS POR PAGAR	3,958	
RETENCIONES POR PAGAR	22,123	
ISR POR PAGAR	2,500	
IMPUESTOS POR PAGAR	9,051	
CUENTAS POR PAGAR	10,187	
CIAS. RELAC. POR PAGAR	440,352	
DEPOSITOS POR ENGANCHE	9,318	

FIJO

PRESTAMO BANEX	61,000	61,000

OTROS PASIVOS

PRESTACIONES LABORALES	481,215	

1,563,287

CAPITAL Y RESERVAS

CAPITAL AUTORIZADO	20,000	
RESERVA LEGAL	19,398	
RESERVA ESPECIAL	207,409	
UTILIDADES RETENIDAS	304,185	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1,024,488	
ANTICIPO FUTURAS CAPITALIZACIONES	500,000	
UTILIDADES RETENIDAS APROPIADAS	214,174	

2,289,654

TOTAL PASIVO Y CAPITAL

3,852,941

CONCLUSIONES

1. El presupuesto es una estimación programada que se realiza a través de un sistema que determina las condiciones de operación y proyecta los resultados que podría o debe obtener en un período específico una empresa que vende y/o arrenda equipo de seguridad.

2. El presupuesto de una empresa que tiene como objeto primordial la venta y/o arrendamiento de equipo de seguridad, tiene como función servir de guía a la administración para la toma de decisiones importantes y a la vez contar con el respaldo, patrocinio y responsabilidad necesaria para lograr el máximo beneficio al mínimo esfuerzo.

3. El presupuesto es una forma explícita de presentar la gestión que año con año realiza la Gerencia, ya que en ella involucra a todos los gerentes a participar en el análisis, elaboración y discusión del presupuesto, con el propósito de obtener con una seguridad razonable los objetivos de la empresa que vende y/o arrenda equipo de seguridad de una manera pro-activa y persiguiendo un mejoramiento continuo.

4. El presupuesto para este tipo de empresas persigue objetivos generales, tales como:
 - a) Ayudar a la mejor ejecución del trabajo
 - b) Obtener la rentabilidad deseada
 - c) Herramienta útil de control interno
 - d) Detecta y corrige debilidades que podrían originar errores e irregularidades.

RECOMENDACIONES

1. Elaborar un presupuesto anual que contenga el aporte de todos los niveles gerenciales contando con bases previstas y acordes a las metas de la empresa.
2. Comunicar y publicar el presupuesto a todos los niveles involucrados oportunamente, por medio de equipos de trabajo que participen en las distintas fases que integran el presupuesto.
3. Los Contadores Públicos y Auditores tienen la capacidad suficiente y competente para participar en la elaboración, implementación y análisis de resultados del presupuesto para empresas que venden y/o arrendan equipo de seguridad.
Una manera de adquirir dicha capacidad es a través de estudios de post-grado en Administración y Finanzas, lectura de libros y ediciones especializadas, asistencia a seminarios y estudio de leyes aplicables.

BIBLIOGRAFIA

1. BURBANO RUIZ, JORGE E., "PRESUPUESTOS" ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS, GRAFICA FUTURA 2000, S.A. DE C.V., MEXICO 1987.
2. CASTILLO ROSALES, HECTOR RODOLFO, "EL PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTAL EN LAS EMPRESAS". TESIS. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, GUATEMALA, FEBRERO DE 1983.
3. DACARET LOC, JOAQUIN, "ORGANIZACION DE EMPRESAS", MEXICO, 1982.
4. ESTRADA, MIGUEL FRANCISCO, S.J. "ADMINISTRACION I", RECOPIACION TALLERES GRAFICOS DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR, AGOSTO DE 1985, GUATEMALA, C.A.
5. GARRIDO, ALEJANDRO Y OCAMPO, JOSE E., "ADMINISTRACION CONTABILIDAD Y COSTOS" COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V., MEXICO. PRIMERA EDICION MARZO 1985.
6. STONISH, PAUL J., "PLANEACION Y PRESUPUESTO", EDITORIAL TRILLAS, S.A. DE C.V., MEXICO, D.F.
7. WELCH, GLENN A., "PRESUPUESTOS", PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES, COLOMBIA 1979.
8. APUNTES DE PRESUPUESTOS, EDITORIAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

9. MANUAL DE PUESTOS Y REMUNERACION, PROTECCION
ELECTRONICA, S.A.