

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**PLANES ESTRATÉGICOS PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE  
ESTADOS FINANCIEROS BASICOS DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE VENTA  
DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**



PREVIO A CONFERÍRSELE EL TITULO DE  
CONTADORA PUBLICA Y AUDITORA  
EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO DE 2005.

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal I	Lic. Canton Lee Villela
Vocal II	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal V	B.C. Jairo Daniel Dávila López

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXAMENES DE AREAS BASICAS**

Areas

Matemática –Estadística	Lic. Jorge Oliva Ordóñez
Contabilidad	Licda. Sandra Jeanette Arévalo Hernández
Auditoria	Lic. Manuel Fernando Morales García

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente	Lic. Jorge Alberto Trujillo Corzo
Examinador	Lic. Edgar Adrián Archila Valdez
Examinador	Lic. Julio Hernán Oliva Juárez

Guatemala, 02 de marzo de 2004.

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos De Guatemala  
Ciudad.

Estimado Licenciado:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que de acuerdo con el nombramiento que en su oportunidad se me confirió, he procedido a asesorar y revisar el trabajo de tesis titulado "**Planes estratégicos para la elaboración de Presupuesto de Estados Financieros Básicos de una Empresa Comercial de Venta de Materiales de Construcción**", presentado por la estudiante, Lilian Lissette Guerra Ovalle.

Me complace comunicarle que en mi opinión, el trabajo ha sido adecuadamente elaborado y los temas debidamente abordados, aspectos básicos que se consideran un aporte al conocimiento sobre el tema de Planes Estratégicos y la Elaboración de Estados financieros presupuestados de una empresa comercial de venta de materiales de construcción.

Por lo anteriormente expuesto, considero que el trabajo de tesis puede ser aceptado para su discusión, previo a optar al título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Luis Armando Sánchez Estrada  
Contador Público y Auditor  
Colegiado 5175

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, VEINTIDOS DE FEBRERO DE DOS MIL CINCO.

Con base en el Punto SEGUNDO, inciso 2.6, subinciso 2.6.2 del Acta 4-2005, de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el quince de febrero de 2005, se conoció el Acta de la Escuela de Contaduría Pública y Auditoría No. 154-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de octubre de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: **"PLANES ESTRATEGICOS PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTO DE ESTADOS FINANCIEROS BASICOS DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION"**, que para su graduación profesional presentó la estudiante, **LILIAN LISSETTE GUERRA OVALLE**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO ACADEMICO

LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
DECANO

## DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO  
AL SEÑOR DE EQUIPULAS

A MIS PADRES

Graciela Yolanda Ovalle Barrios de Guerra  
Hernán Alfonso Guerra Chávez (Q.E.P.D.)

A MI ESPOSO

Edwin Orlando Contreras Barillas

A MIS HIJAS

Regina Lucia Contreras Guerra  
Gabriela Paola Contreras Guerra

A MIS HERMANAS

Gilma Leticia Guerra Ovalle  
Karina Marleny Guerra Ovalle

A MIS TIOS Y PRIMOS

Con aprecio, especialmente a  
Ernesto Alejandro Guerra Ch.  
Carlos Nelson Salazar

A LA UNIVERSIDAD DE SAN  
CARLOS DE GUATEMALA

Templo de Conocimiento

A MIS COMPAÑEROS DE  
DE ESTUDIO

Con afecto y cariño, en especial a  
Jennifer Karmina López Lemus

A MIS ASESORES Y  
SUPERVISORES

Lic. Luis Armando Sánchez Estrada  
Lic. Mario Leonel Perdomo

A LAS PERSONAS

Lic. Osberto Pineda Molina  
Licda. Esperanza de Morales  
Lic. Edgar Adrian Archila Valdez

# INDICE

## **Capitulo I**

### **Empresas dedicadas a la comercialización de materiales para la construcción**

1.1	Definición de empresa	1
1.2	Clasificación de empresas de acuerdo a su actividad	2-4
1.3	Empresas que se dedican a la comercialización de materiales de construcción	
1.3.1	Definición	5
1.3.2	Constitución de la empresa	5-10
1.3.3	Formas de Constitución	10
1.3.3.1	Negocio Individual	10-11
1.3.3.2	Negocio jurídico	11-12
1.4	Organización	12-19
1.5	Leyes que la regulan	20-24

## **Capitulo II**

### **Planeación Estratégica y el Presupuesto**

2.1	Planeación Estratégica	25
2.1.1	Definición	25
2.1.2	Importancia de la planeación estratégica	26
2.1.3	Enfoques para formalizar la planeación estratégica	27-28
2.2	Etapas de la planeación estratégica	28
2.2.1	Misión	28
2.2.2	Visión	29
2.2.3	Valores	29

2.2.4	Identificación del negocio	29-30
2.2.5	Análisis de la industria	30-32
2.2.6	Identificación de factores básicos de competencia	32
2.2.7	Identificación de fortalezas y debilidades	32
2.2.8	Definición de la dirección estratégica	33
2.2.9	Definición de planes de Acción	33-34
2.3	Papel de los presupuestos en la planeación	34-35
2.3.1	El proceso del presupuesto	36
2.3.1.1	Como se elaboran y aprueban los presupuestos	36
2.3.1.2	Papel del personal que elabora presupuesto	37
2.3.1.3	Como se revisan los presupuestos	37
2.3.1.4	Organización para la preparación del presupuesto	37-39
2.3.2	Ejecución de los presupuestos	39
2.3.2.1	Control del presupuesto	39-40
2.3.3	Reglas para un eficiente control presupuestal	40
2.3.4	Manual Presupuestario	40-41

### **Capitulo III**

#### **Presupuesto**

3.1	Definición	42
3.1.1	El presupuesto y la gerencia	43
3.2	Objetivos de los presupuestos	43
3.3	Ventajas que brindan los presupuestos	44-45
3.4	Limitaciones de los presupuestos	46
3.5	Causas que pueden motivar el fracaso en la Implementación de un sistema presupuestario	47
3.6	Características de un sistema presupuestario	48
3.7	Principales indicadores del presupuesto	49
3.8	Marco de Referencia del presupuesto	49-51
3.9	Desarrollo del presupuesto maestro	52-52

3.9.1	Presupuesto base cero	52
3.9.2	Presupuesto de Operación	53
3.9.3	Presupuesto de costos y gastos	53
3.9.4	Presupuestos de Ventas	53
3.9.5	Presupuesto de Producción	54
3.9.6	Presupuesto de Utilidades	54
3.9.7	Presupuesto Financiero	55
3.10	Periodo del Presupuesto	56
3.11	Supervisión del presupuesto	56

#### **Capítulo IV**

##### **Presupuesto de Estados Financieros Básicos**

4.1	Definición de Estados Financieros Básicos	57-59
4.1.1	Estado de Resultados	59
4.1.2	Balance General	60
4.1.3	Cambios en el Patrimonio Neto	61-63
4.1.4	Flujo de Efectivo	63-64
4.1.5	Notas a los Estados Financieros	64
4.2	Presupuesto de Estado de Resultados	65-73
4.3	Presupuesto de Efectivo	73
4.3.1	Definición	73-74
4.3.2	Objetivos	74-75
4.3.3	Estrategia del Efectivo	76
4.4	Balance General Presupuestado	76
4.4.1	Activos Corrientes	77
4.4.2	Activos no Corrientes	78
4.4.3	Pasivos Corrientes	78
4.4.4	Pasivo no Corrientes	79
4.4.5	Capital Contable	79-80

**Capitulo V**

**Caso Practico**

**81**

Anexos

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

# INTRODUCCIÓN

Las actuales condiciones económicas del país, y el ambiente competitivo que impera, son circunstancias que han requerido la implementación de sistemas administrativos financieros, como una herramienta básica en la toma de decisiones en los negocios, por lo que es necesario conocer a fondo el proceso que implica la implementación de políticas, procedimientos y controles que se requieren para una eficiente administración.

La planeación estratégica ha ido cobrando mayor importancia para las nuevas administraciones, en virtud que permite definir los objetivos y metas fundamentales, en términos específicos y en un periodo determinado, influye en la supervivencia y crecimiento de una empresa, para formular una estrategia apropiada los altos mandos de la empresa deben, determinar el propósito y metas de su organización y plasmarlos en ella.

La planeación estratégica juega un papel muy importante dentro de la elaboración de los presupuestos de estados financieros básicos de las empresas, esta ayuda a controlar y coordinar las actividades durante un periodo establecido por la administración, a través de estas pueden controlarse los ingresos, los costos, los gastos y las utilidades; el proceso de la elaboración del presupuesto se inicia con el establecimiento de estrategias y metas para la empresa.

El presente trabajo de tesis titulado **“Planes estratégicos para la elaboración de Presupuesto de Estados Financieros Básicos de una Empresa Comercial de Venta de Materiales de Construcción”** presenta lineamientos para la elaboración de tan importante herramienta, así mismo pretende proporcionar una guía que permita a las empresas individuales o jurídicas a alcanzar los objetivos de control administrativo financiero.

Este trabajo contiene aspectos teóricos y conceptuales en los que se establecen, los procedimientos a seguir en la elaboración de estrategias y presupuestos, que debe

considerar una empresa guatemalteca en la adopción de una administración financiera moderna, y los aspectos prácticos que incluyen los procedimientos que en sus operaciones debe seguir una empresa comercial dedicada a la venta de materiales de construcción.

El contenido del trabajo de tesis, se divide en cinco capítulos, los cuales se resumen de la forma siguiente:

El capítulo I, describe generalidades de las empresas dedicadas a la comercialización de materiales de construcción, definiciones, características, objetivos, su clasificación, organización, formas de constitución y las principales leyes que las regulan.

El capítulo II, hace referencia a la planeación estratégica y el presupuesto concepto, importancia de la planeación estratégica, enfoques para formalizar, etapas, la misión, visión, los valores, análisis de la industria, factores de la competencia, el papel de los presupuestos en la planeación.

El capítulo III, contiene aspectos importantes sobre el presupuesto, en definición, los objetivos, ventajas, limitaciones, causas que pueden motivar el fracaso en la implantación de un sistema presupuestario, el presupuesto maestro, presupuestos de costos y gastos, de ingresos y de utilidades.

El capítulo IV, hace una exposición sobre el presupuesto de estados financieros básicos, definiciones, objetivos, criterios y métodos para su elaboración.

El capítulo V, presenta un caso práctico para ilustrar el tema de planeación estratégica y presupuestos.

Al final del trabajo se plantean las conclusiones y recomendaciones principales para un análisis y posterior aplicación.

## CAPITULO I

### 1. EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACION DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

#### 1.1 DEFINICION DE EMPRESA

##### 1.1.1 DEFINICION:

Se entiende por empresa a una organización con fines de lucro, que puede ser de diversa naturaleza jurídica y de diferentes ramos de explotación. Una empresa puede ser de carácter individual o asumir la forma de una sociedad; por ejemplo colectiva, anónima o de responsabilidad limitada. El objetivo de la formación de una empresa puede corresponder a los más variados ramos por ejemplo: comercio, industria y banca.<sup>1</sup>

La empresa está compuesta por un conjunto de elementos o recursos necesarios para que se alcancen las metas y objetivos planteados en la planeación estratégica y el presupuesto, siendo las principales:

**a.-Recursos Humanos:** Este se compone de todo el elemento humano desde los propietarios del capital o socios, los administradores o directivos y el personal operativo con que cuenta cada empresa para el desarrollo de las actividades diarias.

---

<sup>1</sup> TEORIA DE LA EMPRESA, ENCICLOPEDIA Microsoft Encarta 98 1993-1997 Corporation

**b.- Recursos Tecnológicos:** Es la utilización de la tecnología moderna con la que se cuenta a efecto de brindar un mejor producto y/o prestar un buen servicio.

**c.- Recursos Financieros:** Son todos los aspectos económicos con que la empresa cuenta para proceder a efectuar sus gastos y poder realizar sus operaciones, para que ésta pueda subsistir por sí misma. Dicho recurso es uno de los más importantes debido a que sobre éste gira el destino de la empresa.

La falta de uno de estos elementos hace imposible la existencia de una empresa en operaciones normales.

## 1.2 Clasificación de las empresas de acuerdo a su Actividad

- Industriales
- Comerciales
- Servicios
  
- **Empresas Industriales**

Son aquellas que se dedican a través de diferentes procesos la transformación de materia prima en productos terminados.
- **Empresas Comerciales**

Son aquellas que se dedican a la compra venta de productos terminados, para la satisfacción de las necesidades del consumidor final .

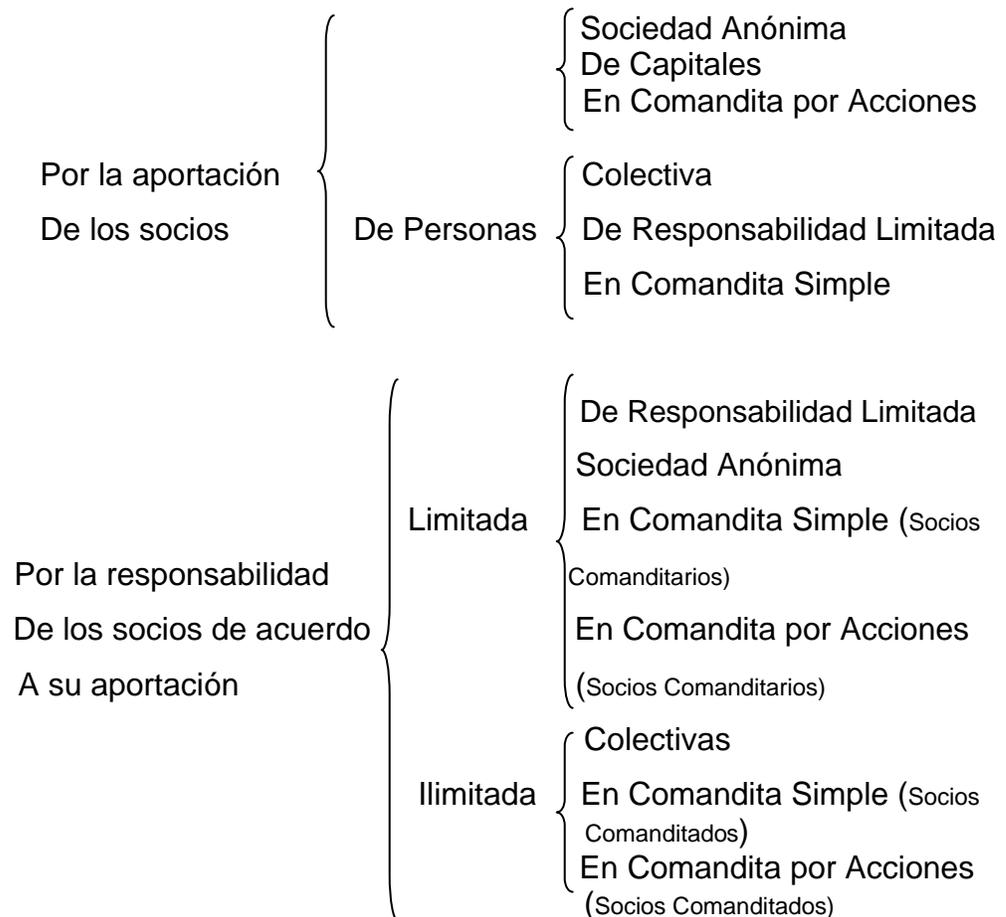
- **Empresas de Servicios**

Es aquella que a través de diferentes procesos que implican una serie de actividades es capaz de ofrecer o prestar un servicio específico o bien servicios integrados.

- **De acuerdo a su clasificación Jurídica**

En nuestro país, la clasificación de las empresas se constituye de acuerdo a las leyes que las regulan y se clasifican en; privadas y Estatales, las cuales a su vez se dividen de la siguiente forma:

### PRIVADAS



## ESTATALES

- **Autónomas:** Son instituciones o empresas que actúan por delegación del Estado, creadas por la constitución y por leyes específicas con independencia económica y funcional, con la libertad de nombrar o elegir a sus propias autoridades, ejemplo Universidad de San Carlos, las Municipalidades y la Confederación Deportiva Autónoma Guatemalteca.
- **Semi Autónomas:** Son instituciones o empresas que actúan por delegación del Estado, creadas por la constitución y por leyes específicas con independencia económica y funcional, El Estado interviene en el nombramiento o elección de sus propias autoridades, ejemplo el IGSS y el INTECAP.
- **Descentralizadas:** Son instituciones o empresas que actúan por delegación del Estado, creadas por la constitución y por leyes específicas con personalidad jurídica, patrimonio propio y con capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, constituyendo un área del sector público de la economía; contando con fondos y cuentas que se administran con relativa independencia y cuyo detalle de operaciones queda fuera del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado.

Estas pueden ser de Servicios Públicos, tales como el IRTRA, INDE, GUATEL.

## **1.3 EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA COMERCIALIZACION DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION**

### **1.3.1 DEFINICION**

Son todas aquellas empresas que se dedican a la compra y venta de materiales para la construcción, tales como: hierro para construcción, lámina galvanizada, alambre de amarre, cemento, block, etc.

### **1.3.2 Constitución de la Empresa**

Para que las empresas dedicadas a la comercialización de materiales para la construcción, puedan estar operando jurídicamente como una sociedad de acuerdo a lo que establece el artículo 10 del Código de Comercio Decreto No. 2-70, deben estar constituidas en cualquiera de los tipos de sociedades, siendo ellas:

- a.-** La sociedad colectiva.
- b.-** La sociedad en comandita simple.
- c.-** La sociedad de responsabilidad limitada.
- d.-** La sociedad Anónima.
- e.-** La sociedad en comandita por acciones.

Este tipo de empresas también pueden constituirse como empresas individuales.

Una sociedad debe estar constituida por medio de escritura publica de constitución, y los requisitos principales exigidos por la ley, deben estar contenidos en la misma. Para la constitución de una sociedad anónima los requisitos exigidos se describen a continuación:

- a.-** Tipo de Sociedad.
- b.-** Objeto de la sociedad, expresando las negociaciones sobre las que se versará su giro.
- c.-** Denominación.
- d.-** Nombre comercial de la sociedad, si lo tuviere.
- e.-** Capital autorizado, número, valor nominal y clase de las acciones en que se divide. Preferencias en el pago de dividendos y amortización de las distintas clases y series de acciones, si las hubiere.
- f.-** Capital suscrito en el momento de su constitución, acciones que suscribe cada socio fundador. Capital pagado inicial y aportación del mismo, sea en dinero o en especie.  
  
Si se trata de aportaciones en especie, deben detallarse y justificarse los bienes en la escritura constitutiva o en inventarios previamente aceptado por los socios. El inventario debe ser notarial.
- g.-** Época en que debe celebrarse la asamblea ordinaria, anual y requisitos para participar en ella.

- h.-** Atribuciones que corresponde a la asamblea ordinaria, extraordinaria y las de segunda convocatoria, quórum.
  - i.-** Forma de administración, facultades de los administradores y forma de nombrarlos.
  - j.-** Duración de la sociedad
  - k.-** Deberá presentarse por lo menos una vez al año el cierre de su periodo fiscal: Estado de Resultados, Balance General, Proyecto de Distribución de Dividendos y el informe de la administración, y en su caso, del órgano de fiscalización. ( artículo 374 del Código de Comercio.)
  - l.-** La parte de las utilidades que se destinen para formar el fondo de reserva.
  - m.-** Casos en que se procederá a la disolución de la sociedad, antes del vencimiento de su plazo.
  - n.-** Derechos de los socios: examinar por si o por medio de los delegados que designe, la contabilidad y los documentos de la sociedad, así como de enterarse de las políticas económico-financieras de la misma, pudiendo las partes fijar la época para tales fines en el contrato.
  - ñ.-** Como se efectuará la fiscalización de la sociedad
- El Registro Mercantil requiere además que la escritura constitutiva de una sociedad anónima quede lo más completa e

ilustrativa para beneficio de los socios; en dicho instrumento se debe incluir, además de los requisitos descritos en los párrafos anteriores, las siguientes estipulaciones cuya omisión será motivo de rechazo:

- a)** Individualidad de las acciones; suscripción de nuevas acciones y términos para ejercitar el derecho de preferencia.
- b)** Obstrucción o pérdidas de las acciones.
- c)** Traspaso de las acciones nominativas.
- d)** Requisitos de la convocatoria a asamblea y forma de promulgárselo a los accionistas.
- e)** Período en que fungirán los administradores y regularización del voto acumulativo para su elección. Causas de destitución de los gerentes o administradores.
- f)** Celebración de juntas del consejo de administración convocatoria, presidencia, quórum y mayoría de voto resolutive.
- g)** Representación de accionistas y la administración en reuniones de la asamblea y del consejo de administración.
- h)** Obligatoriedad de las resoluciones. Derechos de impugnación, anulación y retiro.
- i)** Capitalización de la reserva legal.

El Código de Comercio Decreto No. 2-70 en sus artículos 332 al 358, establece que la única entidad para poder inscribir una

sociedad mercantil es el Registro Mercantil; para poder constituir una sociedad como mínimo se debe observarse lo siguiente:

- a) El capital pagado mínimo de una sociedad es de Q.5,000.00.
- b) Es indispensable que por lo menos el 25% de valor nominal de las acciones suscritas esté pagado.
- c) Que las aportaciones en efectivo deben depositarse en un banco a nombre de la sociedad y en la escritura el notario debe certificar ese extremo.
- d) El Código Civil señala que los bienes muebles identificables e inmuebles que se aporten a una sociedad anónima deben inscribirse en el Registro de la propiedad a nombre de ésta, antes de que se efectúe la inscripción provisional.
- e) Que el impuesto del timbre debe satisfacerse al momento de presentar el testimonio de la escritura pública de constitución.
- f) Si la denominación social contiene el nombre de un socio fundador o los apellidos de dos o más de ellos, deberá incluirse la designación del objeto principal de la sociedad.
- g) En lo que les fuere aplicable a las sociedades anónimas, incorporar en el cuerpo de la escritura algunos requisitos y recomendaciones expuestas por los socios.

El Registro Mercantil rechazará la inscripción de aquellas escrituras constitutivas de sociedades, que no llenen los requisitos indicados.

### **1.3.3 FORMAS DE CONSTITUCIÓN**

**1.3.3.1 Negocio Individual:** Este puede ser de una persona individual, una asociación en participación, un fideicomiso, un grupo de personas con intereses comunes de cualquier clase; en el ejercicio lícito de cualquier actividad económica que constituye una entidad reconocida comúnmente, con una existencia distinta de sus propietarios.

De acuerdo a lo que tipifica el Código de Comercio Decreto No. 2-70 (Artículo 335) para que un comerciante individual pueda inscribirse, deberá hacerlo mediante declaración jurada del interesado, consignándose en el formulario del Registro Tributario Unificado SAT-RTU-1 el cual deberá presentar al Registro Mercantil con firma autenticada, y cumplir los requisitos siguientes:

- a)** Nombre y apellido completos, edad, estado civil nacionalidad, domicilio y dirección.
- b)** Actividad a que se dedica.

- c) Régimen económico de su matrimonio, si fuere casado unido o de hecho.
- d) Nombre de su empresa, establecimientos y direcciones.
- e) Fecha en que haya dado inicio la actividad mercantil.

**1.3.3.2 Negocio Jurídico:** por esta vía varias personas se asocian, y se obligan entre si para la consecución de un fin común, constituyéndola en una persona jurídica propia y regulando las relaciones de los socios entre si y la sociedad. para que se pueda legalizar una sociedad deberá hacerlo con base en el testimonio respectivo, el cual comprenderá los requisitos siguientes:

- a) Forma de organización.
- b) Denominación o razón social y nombre comercial
- c) Domicilio de la sociedad y de sus sucursales.
- d) Objeto.
- e) Plazo de duración.
- f) Capital social.
- g) Notario autorizante de la escritura de constitución, lugar y fecha

- h) Órganos de administración, facultades de los administradores, y
- i) Organos de vigilancia si los tuviere.

Al cumplirse todos los requisitos indicados con anterioridad conforme lo estipula el código de Comercio, cualquier sociedad puede constituirse como una sociedad colectiva, en comandita simple o por acciones, de responsabilidad limitada, o anónima.

#### 1.4 ORGANIZACION

A continuación se presentan algunos tipos de organización que puede tener una empresa dedicada a comercializar material para construcción:

- a) **Organización lineal o directa:** Las líneas de autoridad y responsabilidad son directas, es decir; entre jefes y subalternos en todos los niveles de la estructura organizativa.
- b) **Organización funcional:** En este tipo de organización. se asignan determinadas responsabilidades de acuerdo a las funciones que una persona tenga en su puesto, quien debe velar por el cumplimiento de determinada actividad operacional, por ejemplo, el Jefe de Contabilidad es el

responsable directo de las operaciones contables de toda la empresa.

- c) **Organización lineal y de staff:** Es simplemente una extensión o desarrollo la organización lineal con la funcional. De hecho una combinación de responsabilidad entre el Gerente y el jefe del departamento con los subalternos. Todos las organizaciones son puramente lineales.

#### **RELACIONES FORMALES:**

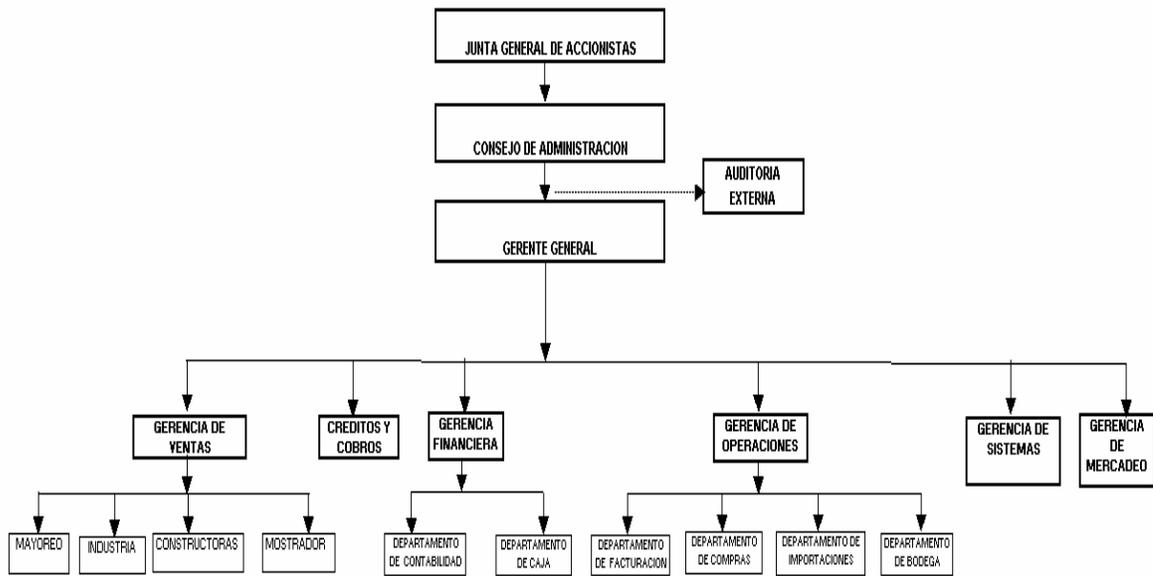
Dentro de cualquier estructura organizativa existen diversas relaciones formales entre los que tienen cargos de distintas categorías del mismo nivel. Esta relaciones pueden clasificarse como sigue:

- a) **Relaciones Directas:** Es la relación que existe entre un jefe y sus subalternos en cualquier departamento de la organización; por ejemplo, entre el Gerente General y el Jefe de un departamento y sus subalternos. Tales relaciones pueden describirse ya sea como ejecutivas o bien lineales.
- c) **Relaciones Funcionales:** Es la comunicación entre jefes de los distintas departamentos que efectúan actividades específicas, ya que estos tiene la responsabilidad ejecutiva directa. Por ejemplo, la comunicación del jefe de personal y el Gerente de Producción.

- c) Relaciones Laterales:** Es la relación existente entre ejecutivos e inspectores que actúan a un mismo nivel; es decir, nadie es superior ni subordinado con respecto a otro. Tal relación existe entre los directores de los departamentos de ventas, de publicidad, de estudios y de relaciones públicas. En tanto, deben cooperar y coordinar sus esfuerzos en la línea indicada, por el director de mercadeo en el cual todos son responsables igual y directamente
- d) Relación de staff:** Es la relación personal que principalmente se da en altos niveles de la organización. Tal relación existe por ejemplo, entre el Gerente General y el Sub-Gerente General; En ausencia del Gerente General el Sub-Gerente General asume la responsabilidad. Todas las instrucciones que dé o cualquier autoridad que ejerza lo hace en el nombre y con la responsabilidad del Gerente General.

Todos los aspectos teóricos indicados con anterioridad pueden aplicarse a cualquier tipo de organización en una empresa; en nuestro medio la organización más común es la sociedad anónima, la cual se legaliza mediante escritura constitutiva, en la que se definen los órganos de dirección; a continuación se presenta un organigrama de una empresa de comercialización de materiales para la construcción:

### ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE MATERIALES DE CONSTRUCCION



## **Descripción de Puestos**

### **Junta General de Accionistas**

Esta compuesta por los accionistas de la empresa.

### **Consejo de Administración**

Esta conformado por el presidente, el vicepresidente, secretario y vocales, elegidos por la junta general de accionistas.

### **Auditoria Externa**

Revisa el cumplimiento de control interno sus políticas y procedimientos, así como evalúa la situación financiera de la empresa a una fecha determinada.

### **Gerente General**

Se encarga coordinar y administrar a la empresa.

### **Secretaria**

Se encarga de toda actividad secretarial de la Gerencia General y tiene a su cargo el control de mensajería.

### **Gerencia de Ventas**

Es la que coordina la actividad en ventas de las diferentes divisiones de la empresa como lo son:

### **Mayoreo**

Efectúan ventas al por mayor.

### **Industria**

El campo de acción son las empresas industriales tales como ingenios.

### **Constructoras**

El campo de venta es específicamente en el ambiente de empresas que se dedican a la construcción.

### **Mostrador**

Efectúan ventas al menudeo.

### **Gerencia de Créditos y Cobros**

Dependen directamente de la gerencia general, este departamento se encarga de autorizar el crédito a los clientes y controla el record crediticio de cada cliente.

### **Gerencia Financiera**

Reporta directamente a la gerencia general y coordina las operaciones contables y financieras de la empresa y esta conformada por :

### **Departamento de Contabilidad**

Tiene bajo su responsabilidad el registro de cada una de las operaciones contables y financieras, control presupuestario, control de planillas de salarios y elaboración de estados financieros.

### **Departamento de Caja**

Se encarga de la recepción de cobros efectuados por los clientes.

### **Gerencia de Operaciones**

Se encarga de mantener los suministros de inventario para la venta a través de las compras tanto locales como de importación, a la vez coordina los despachos y la facturación a los clientes y el traslado de la mercadería hacia la bodega. Esta integrada por los siguientes departamentos:

### **Departamento de Facturación**

Se encarga de la facturación de acuerdo a los pedidos solicitados por vendedores o clientes.

### **Departamento de Compras**

Se encarga de efectuar las compras de a nivel local de los materiales para la venta.

### **Departamento de Importaciones**

Tiene bajo su cargo efectuar las compras de materiales para la venta a

proveedores del exterior, efectuando los tramites necesarios de importación, así como el respectivo prorrateo.

### **Departamento de Bodega**

Lugar físico de recepción y despacho de mercadería para la venta.

### **Gerencia de Sistemas**

Esta gerencia se encarga de diseñar nuevos programas computarizados para el control financiero, presupuestal, inventarios y facturación, y efectuar constantes mejoras para obtener un mejor control para la custodia de los activos de la empresa.

### **Gerencia de Mercadeo**

Tiene bajo su cargo, la promoción y publicidad de los diferentes materiales que suministra la empresa.

## 1.5 LEYES QUE LA REGULAN

Las sociedades en el medio guatemalteco se encuentran reguladas por las siguientes disposiciones legales:

### a.- Código de Comercio Decreto No. 2-70

Regula todas las actividades mercantiles y estipula los lineamientos a seguir en la constitución de una sociedad; debiendo observar el Libro I “De los Comerciantes y sus Auxiliares el Título I “Comerciantes”, en lo referente a la sociedades Mercantiles y sus disposiciones generales.

En lo que corresponde al registro de una sociedad debe observarse lo dispuesto en el Libro, II que trata “De las Obligaciones Profesionales de los Comerciantes”, en relación a cómo debe registrarse una sociedad ante el Registro Mercantil y la contabilidad que tiene que llevar, así como los libros contables a utilizar.

Así mismo, en el libro III se establecen los Títulos de crédito que se pueden utilizar en determinada transacción comercial que la empresa esté efectuando, por ejemplo, venta de mercadería al crédito se podrá utilizar la factura cambiaria, siendo éste Título de Crédito el cual evidencia la transacción de compra-venta de mercadería y que puede emplearse vía judicial para la obtención del cobro.

**b.- Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) y Ley del impuesto al Valor Agregado (IVA).**

Al estar inscrito en el Registro Mercantil es necesario que se inscriban como contribuyente en el Ministerio de Finanzas Públicas ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- en el Registro Tributario Unificado, en donde le extenderán su carné con el Número de Identificación Tributaria (N.I.T.) el cual deberá utilizar en cualquier trámite que efectúe ante esta entidad, y transacciones comerciales relacionadas con el giro normal de operaciones.

**Impuesto Sobre la Renta (ISR) Decreto No. 26-92:**

Al estar inscrito como contribuyente a este impuesto se ve en la obligación de:

- Presentar declaración Jurada Anual.
- Efectuar retenciones sobre actividades, ventas o servicios prestados, a aquellas personas que no estén en relación de dependencia contemplado en la ley.
  - Efectuar retenciones al personal en relación de dependencia conforme lo indica la ley.

**Impuesto al Valor Agregado (IVA) Decreto No. 27-92:**

Al estar inscrito en el registro del IVA el contribuyente debe velar porque se efectúe el tributo de acuerdo a:

- Al momento de la transacción compra-venta se esté incluyendo el cobro del IVA.
- Se debe presentar declaración mensual del impuesto ante la Superintendencia de Administración Tributaria o Bancos del sistema, o bien vía Internet de acuerdo al monto del impuesto a pagar.
- Habilitación del libro de VENTAS y COMPRAS, en el cual se debe llevar actualizado por cada transacción que se efectúa ya sea ventas o compras.

En el momento de la inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, en el formulario se indica todos los impuestos a que esta afecta la persona individual o jurídica, esto va a depender de la actividad económica a que se dedicará, para efectos del presente trabajo se mencionan los principales impuestos, pero que quede claro que existen una diversidad de impuestos a los que están afectos las empresas en general.

**Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a Los Acuerdos de Paz IETAP Decreto No. 19-2004**

Con el objeto de enfrentar las situación económica que actualmente vive el país, era de urgencia para el Estado tomar decisiones que a corto plazo, le proporcionarán recursos financieros para la inversión social y dar cumplimiento a los compromisos asumidos en los Acuerdos de Paz.

Por tal razón se estableció un Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz, a cargo de las personas individuales o jurídicas, que realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos.

La base imponible la constituye, la que sea mayor entre la cuarta parte del monto del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos.

En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea mas de cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicarán la base sobre los ingresos brutos.

**c.- Código Civil Decreto Ley No. 106:**

El Código Civil estipula en sus artículos del 15 al 31 que la personería jurídica forma una entidad civil distinta de sus miembros individuales, ésta puede ejercer todos los derechos

y contraer las obligaciones que sean necesarias para alcanzar sus fines y será representada por personas u órganos que designe la ley, las reglas de su institución sus estatutos o reglamentos, o la escritura de constitución.

**d.- Código Tributario Decreto No. 6-91:**

La relación tributaria es eminentemente jurídica, porque todas las obligaciones y derechos que de ella nace deben estar basados en ley. La relación entre el Estado y los particulares, en lo referente al nacimiento, codificación, transmisión o extinción de derechos y obligaciones en materia tributaria. Los impuestos son decretados por el Estado, y una vez que nacen a la vida jurídica o individual, la relación se convierte de igualdad, uno como acreedor y otro como deudor, pero ambos sujetos al ordenamiento jurídico, donde tienen derechos y obligaciones. (Artículo 14 Código Tributario).

Existen otras leyes específicas tales como el Código de Trabajo, la ley del IGSS, la ley de Aguinaldo etc.

Así mismo hay diversidad de leyes que regulan directa o indirectamente la actividad económica de las empresas, por lo que en el momento de su constitución deberá tener cuidado en cuanto a las leyes que la regulan, ejemplo leyes ambientales, hidrocarburos, minería, forestales, turismo, etc.

## CAPITULO II

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PRESUPUESTO

#### 2.1 Planeación Estratégica

Antes de analizar con detalle lo que implica el desarrollo de un presupuesto, es conveniente explicar lo que es la planeación estratégica, es indudable que la primera herramienta que una empresa tiene que implantar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, porque a través de ella le es posible partiendo de donde se encuentra, determinar muy claro a donde quiere ir, pueda fijar las estrategias necesarias para lograr su misión.



##### 2.1.1 Definición

Es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de

que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización proveen su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo<sup>2</sup>

### **2.1.2 Importancia de la Planeación Estratégica**

Actualmente se reconoce la importancia de la planeación estratégica en las empresas porque proporciona un marco teórico de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad, permitiendo formular planes y actividades que se acerquen a las metas trazadas para lograr el crecimiento y bienestar a largo plazo, otra de las razones por las cuales ha cobrado importancia estriba en que permite preparar y afrontar el ambiente rápidamente cambiante en el cual se opera.

Permite evaluar las situaciones estratégicas, analizando las alternativas con un lenguaje común y decide sobre las acciones que se deben emprender en un periodo determinado.

Proporciona una oportunidad o por lo menos una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores

---

<sup>2</sup> Leonard D. Goinster/Timothy Nolan/J William Feiffer. Planeación estratégica aplicada (Santa Fé, Bogotá)Mc Graw Hill página 5

### 2.1.3 Enfoques para formalizar la Planeación Estratégica

Para formalizar la planeación estratégica se deben tomar en cuenta los cuatro enfoques básicos:

- **Enfoque Ascendente:** las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por las diversas unidades o divisiones de una organización y luego son enviadas a los niveles superiores altos.
- **Enfoque Descendente :** la iniciativa la toman los ejecutivos de nivel superior quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada con el asesoramiento de los gerentes de niveles bajos.
- **Enfoque Interactivo:** en este enfoque los niveles superiores y los niveles más bajos preparan conjuntamente una estrategia estableciendo un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento detallado sobre situaciones concretas.
- **Enfoque de nivel Dual:** La estrategia es formulada de nivel independiente, todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares , la planeación estratégica es continua y se centra en

grandes metas para la organización, tales como cuándo adquirir, cuándo deshacerse de un negocio, cómo reaccionar ante la competencia y el ambiente externo, así mismo establecen las prioridades para cada unidad de la organización.

## **2.2 Etapas de la Planeación Estratégica**

### **2.2.1 Misión**

Es importante tener una definición clara de la misión de la organización, para tener una idea hacia dónde se quiere ir y qué se pretende.

La misión es un proceso a través del cual se refleja el objetivo fundamental que guiará a la empresa. Si se cuenta con el objetivo fundamental, será más fácil lograr que las estrategias sean congruentes con la misión.

El establecimiento de la misión permite fijar estrategias encaminadas a lograr fundamentar la empresa.

### **2.2.2 Visión**

Es el conjunto de ideas que manifiestan el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser a futuro.

La visión señala rumbo y dirección; es el lazo que une en la organización el presente y el futuro

### **2.2.3 Valores**

Es indispensable que queden bien claros los valores sobre los cuales se cimentan todas las acciones y decisiones que se llevan a cabo en la organización, los valores son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales la empresa debe operar.

Esta etapa pretende establecer y difundir los fundamentos que regularán la forma de hacer negocios de la empresa, de manera que todas las acciones y decisiones que se realicen sean congruentes con los valores de la empresa, tales como espíritu emprendedor, honestidad y trabajo en equipo.

### **2.2.4 Identificación del Negocio**

Una vez definida la misión y los valores, es necesario profundizar en el negocio en el cual se está involucrando, de tal forma que al entenderlo, sea más fácil diseñar las estrategias que habrán de implantarse para lograr la misión de la organización.

Se entiende por negocio, el conjunto de actividades y productos que satisfacen una necesidad particular en un mercado externo,

por medio de la identificación se determina cuántos negocios forman o integran la empresa.

Los negocios se identifican mediante el análisis de similitud de clientes, efectos de precios de una sobre otra línea de productos, la capacidad de sustitución de los productos e identificación de competidores. La razón principal de llevar a cabo este proceso de identificar cada uno de los negocios es fijar las estrategias de cada negocio.

Los negocios identificados se denominan unidades estratégicas de negocios, y los criterios más relevantes para identificar éstas unidades dentro de una organización son:

- Clientes
- Competidores
- Precios
- Calidad y estilo
- Capacidad de Sustitución
- Variedad de Productos

#### **2.2.5 Análisis de la Industria**

Identificados los negocios, se requiere de un conocimiento profundo de la industria en la cual se encuentra la empresa, con el fin de detectar las oportunidades de negocio existentes, en dicha industria.

Entiéndase por industria, el negocio propio más sus competidores potenciales. En este proceso de análisis de la industria se analiza la madurez de la industria, su atractividad y el número de participantes, con el fin de determinar dónde se encuentra el negocio e identificar las amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades del entorno.

Los tres factores más importantes en el análisis de la industria son:

- **Número de Competidores:** Se pretende estudiar e identificar a la competencia y se determina el grado de dificultad o facilidad para competir con ellos.
- **Análisis de la Madurez:** Tiene como fin principal determinar si la industria se encuentra en una etapa naciente, de crecimiento, de madurez o envejecimiento, de tal manera que se pueda ubicar al negocio y sus posibilidades de crecimiento.
- **Análisis de Atractividad:** Mediante este análisis se pretende medir el grado de interés del negocio en permanecer dentro de la industria y el grado de interés que nuevos inversionistas o competidores puedan tener para formar parte de la industria, este proceso ayuda a identificar las amenazas y oportunidades del negocio dentro de la industria, este estudio se efectúa a través de un análisis

de la rivalidad entre los participantes en el mercado, el poder de los clientes, el poder de los proveedores y el poder de la fuerza laboral. Analizadas estas variables se puede identificar la atractividad de la industria, así como la rentabilidad esperada del negocio y las posibles inversiones.

#### **2.2.6 Identificación de factores básicos de Competencia**

Para competir con éxito se tiene que ofrecer algo diferente y mejor que la competencia si quiere captar el mercado y permanecer en el.

Los factores básicos de competencia son los que afectan en forma directa la preferencia del cliente y por lo tanto la participación en el mercado; constituye los puntos que determinaran que se realice la compra en un negocio antes que otro.

#### **2.2.7 Identificación de fortalezas y debilidades**

Es el análisis que permite identificar las fuerzas y debilidades de un negocio, tomando como base los resultados de la competencia y recopilando la experiencia del personal clave de la organización, lo que permite orientar las estrategias del

negocio hacia la minimización del efecto de las debilidades del negocio e incluso transformarlas en fortalezas.

### **2.2.8 Definición de la Dirección Estratégica**

La dirección estratégica debe marcar el rumbo o dirección del negocio por lo menos los próximos tres o cinco años, determinado el rumbo del negocio, deben diseñarse los planes de acción concreta en función del rumbo elegido, de tal manera que se fortalezcan los factores básicos de la competencia del negocio. Este proceso debe efectuarse seleccionando un impulsor de la estrategia para lo cual será necesario fijar objetivos, implicaciones y riesgos de hacer y no hacer, todo con base en el análisis de la industria y el de los factores básicos de competencia.

#### **Dentro de los impulsores de la Estrategia se encuentran**

- Diferenciación
- Desarrollo de un nicho de mercado
- Liderazgo en costo.

### **2.2.9 Definición de Planes de Acción**

La última etapa de cómo lograr la misión que se plasmó al iniciar el proceso de planeación estratégica, incluye dos

actividades: definición de la estrategia y definición de los planes de acción. Estos planes de acción son el fruto de un análisis profundo a través de diferentes técnicas y herramientas que permiten dar los pasos necesarios para lograr los cambios que permitirán alcanzar la misión, punto fundamental de los esfuerzos de toda organización.

En esta última etapa es donde juegan un papel relevante los presupuestos, debido a que una vez determinadas las acciones que deben llevarse a cabo, es necesario traducirlas a valores monetarios (Quetzales), e indicar cuándo se deben efectuar de tal forma que estas acciones sean medibles y que permitan llevar a cabo una correcta evaluación y control de la misma. Los presupuestos se orientan fundamentalmente a apoyar la planeación de operación que constituye esta última etapa.

### **2.3 Papel de los Presupuestos en la Planeación**

En la planeación sobresalen dos variables importantes como lo son: el proceso y el contenido. El proceso, consiste en determinar los escenarios y fijar objetivos, mientras que el contenido, está formado por el plan de mercados, plan de insumos y plan financiero.

Los presupuestos son herramientas valiosas que sirven de guía y ayudan a monitorear y comparar si lo implantado está

bien y si se están logrando los resultados esperados, mientras no se sepa lo que se quiere, no podrá llevarse a cabo un plan tomando en cuenta que la planeación debe ser dinámica.

Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr. Expresados en términos monetarios tales como valor agregado económico, tasa de rendimiento sobre la inversión, tasa de rendimiento sobre capital, nivel de endeudamiento, determinada liquidez, dichos términos propician una evaluación eficiente durante el periodo presupuestario.

Así mismo los presupuestos colaboran para dirigir una empresa ayudando a cumplir con compromisos contraídos y a canalizar la energía a las áreas más relevantes que requieren atención de la alta dirección.

El presupuesto se divide en presupuesto de operación y presupuesto financiero, que unidos permiten proyectar el futuro de la empresa para un determinado año o periodo, futuro que queda plasmado a través del Estado de Resultados presupuestado, el estado de situación financiera presupuestado y el estado de Flujo de Efectivo presupuestado.

### **2.3.1 El Proceso del Presupuesto**

Es el proceso de asignación de recursos a las diversas unidades de una empresa y comprende la forma en que se prepara un presupuesto y se aprueba, la función que cumple la persona encargada del presupuesto y las maneras en que se revisan e integran los presupuestos.

#### **2.3.1.1 Cómo se elaboran y aprueban los Presupuestos**

Se inicia cuando los gerentes reciben los pronósticos económicos de la alta dirección, así como los objetivos de ventas y de utilidades para el año que se está presupuestando, en la mayoría de las empresas los presupuestos los preparan aquellos que deben implantarlos tal es el caso de la gerencia financiera, valiéndose de la información que los jefes de departamento le proporcionan ya que estos poseen un conocimiento más completo de sus necesidades, este tipo de elaboración ascendente ofrece más ventajas a las organizaciones ya que aportan datos más reales para apoyar sus propuestas, así mismo hay menos probabilidades que omitan algún aspecto vital o alguna falla que podría impedir las actividades de implantación, enviándolos a la autoridad competente para su aprobación.

### **2.3.1.2 Papel del personal que elabora Presupuestos**

La elaboración del presupuesto es responsabilidad de los gerentes de línea (Gerente Financiero, Gerente de Ventas), con el soporte técnico de las diferentes jefaturas que existen dentro de la organización, muchas empresas cuentan con un comité o departamento de presupuestos formales, ya que el presupuesto desempeña un papel central en la planeación, coordinación y control.

### **2.3.1.3 Cómo se revisan los Presupuestos**

Debido a que los presupuestos se basan en pronósticos que pueden ser rebasados rápidamente por la realidad, hay que hacer arreglos para efectuar las revisiones necesarias. En los casos en que el presupuesto se utilice primordialmente como instrumento de planeación, es posible establecer periodos de actualización formal a intervalos fijos, con la finalidad de que exista una estabilidad y firmeza razonable en el presupuesto sin ser demasiado rígidos e irreales.

### **2.3.1.4 Organización para la preparación de Presupuestos**

Un presupuesto debe organizarse por medio de un comité de presupuesto, constituido por varios miembros de la alta

gerencia, que pueda vigilar la preparación de estas indispensables herramientas, fijando las pautas generales que la organización debe seguir y coordinar los presupuestos que por separado preparen las diversas unidades de la organización, resolviendo las diferencias que surjan entre ellas, para luego someter el presupuesto final a la consideración del director general y del consejo.

La persona encargada de presupuestos juega un papel importante en la organización, su función principal consiste en informar sobre la mecánica de preparación a través de medios computacionales y de telecomunicaciones o bien de la forma de llenar las formas o cédulas, proporcionar los supuestos micro y macroeconómicos sobre los cuales se desarrollaran los presupuestos, proporcionar los datos del ejercicio o ejercicios pasados útiles para su elaboración; hacer los cálculos necesarios para traducir las decisiones que tome la línea; reunir las cifras del presupuesto y vigilar que cada una de las partes entregue sus propuestas a tiempo.

Una vez determinado el periodo presupuestario, el comité de presupuestos se debe dedicar a la elaboración del instrumento, debe solicitar a todos los integrantes de la organización involucrados en el proceso que presente sus

objetivos y expectativas, haciendo énfasis en las ventajas que se derivan de una buena elaboración presupuestal.

Es indispensable que todas las áreas estén coordinadas si se quiere lograr la eficiencia, por ello se requiere fijar fechas límite en las que la información de cada departamento deba estar a disposición de dicho comité.

### **2.3.2 Ejecución de los Presupuestos**

La tarea de la elaboración del presupuesto es de todos, por tal razón se hace necesario formular manuales específicos de las actividades que deberán desarrollarse para alcanzar las metas presupuestarias fijadas. La ejecución debe responder a lo presupuestado y especialmente a los planes estratégicos de la empresa.

#### **2.3.2.1 Control del Presupuesto**

Esta labor se desarrolla por el comité de presupuestos para localizar y resolver situaciones perjudiciales en el momento en que aparezcan y evitar que generen mayores problemas. El control se realiza partiendo del sistema presupuestado registrando lo realizado. De tal forma comparando lo presupuestado con lo real, determinándose variaciones que

deben ser analizadas y estudiadas, determinando los ajustes necesarios con el fin de eliminar la deficiencia y modificar el presupuesto si fuera necesario. Debido a que las operaciones de las empresas crecen día a día en volumen y complejidad surge la necesidad de controlar los resultados detallados de las operaciones, bajo factores de tiempo y eficacia, para poder comparar con la planeación presupuestal.

### **2.3.3 Reglas para un eficiente Control Presupuestal**

Para llevar un eficiente control presupuestal deben observarse las siguientes reglas:

- 1) Especificación clara de la meta de la empresa
- 2) La meta predefinida debe basarse en situaciones reales
- 3) El presupuesto debe estar aprobado antes de iniciar el periodo de ejecución
- 4) Debe ser flexible con el objeto de que se pueda adaptar a circunstancias cambiantes que se presenten
- 5) Debe existir un sistema de contabilidad que esté de acuerdo al presupuesto.

### **2.3.4 Manual Presupuestario**

Es necesario que se elaboren por escrito las políticas, los métodos y los procedimientos que regirán el presupuesto, lo

que se logra mediante la elaboración de un manual de presupuesto adecuado.

Dicho manual debe contener los siguientes requisitos:

- a) Objetivos, finalidades y funcionalidad de todo el plan presupuestal, así como la responsabilidad que tendrá cada uno de los ejecutivos o miembros del personal que tiene asignada una área de responsabilidad presupuestal.
- b) El periodo que incluirá el presupuesto como la periodicidad con que se generaron los informes de actuación.
- c) Toda la organización que se pondrá en funcionamiento para su perfecto desarrollo y administración.
- d) Las instrucciones para el desarrollo de todos los anexos y formas que configurarán el presupuesto.

Las ventajas que brinda dicho manual entre ellas se cuenta que es un medio informativo para todos los integrantes de una organización, en virtud que en él se delimita la autoridad y responsabilidad de cada participante.

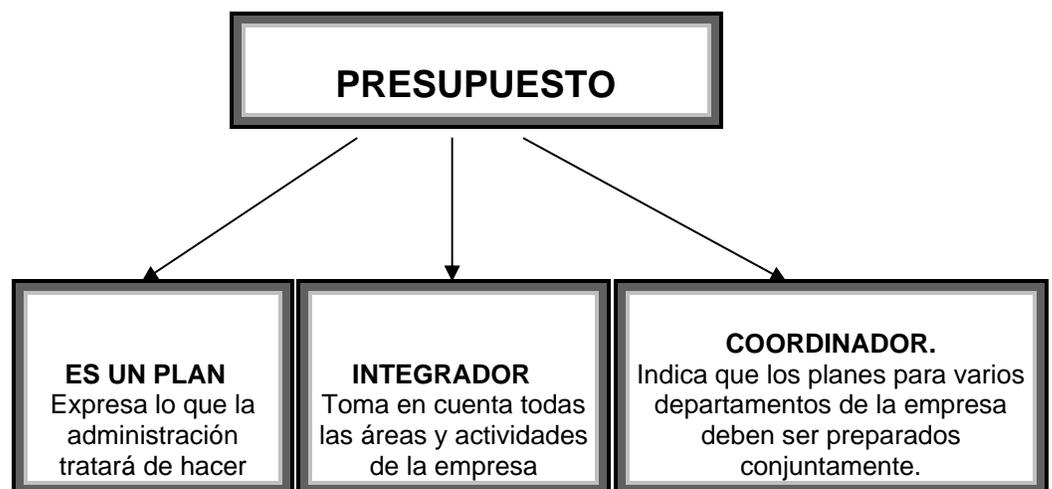
## Capítulo III

### PRESUPUESTO

#### 3.1 Definición

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de estrategias necesarias para lograrlo.



### **3.1.1 El Presupuesto y la Gerencia**

La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, este empleado de manera eficiente, genera grandes beneficios, es el medio para maximizar las utilidades y el camino que debe recorrer la gerencia para responder a las responsabilidades de fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran las metas que justificaron su implantación.

La gerencia debe entender que la instalación y vigilancia del sistema tiene su costo, por tanto debe concedérsele la importancia que merece. Los planes los evaluará y analizará con los jefes de departamento y con la junta directiva.

La prudencia, la capacidad de análisis y el desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones, son cualidades que no debe olvidar el gerente de las empresas modernas.

### **3.2 Objetivos de los Presupuestos**

El propósito fundamental consiste en maximizar los recursos financieros de acuerdo a una buena asignación para alcanzar los objetivos de la empresa, así mismo compara los resultados reales con los presupuestados, al efectuar la comparación se debe tomar en cuenta:

- 1) Contar con instructivos

- 2) Efectuar comparaciones de los resultados reales con los estimados
- 3) Estudio de las variaciones
- 4) Toma de decisiones

### **3.3 Ventajas que brindan los Presupuestos**

A continuación se detallan las principales ventajas que ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas:

- a) Motiva a la alta gerencia para que defina el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos básicos de la empresa.
- b) Propicia la definición de una adecuada estructura determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la empresa.
- c) Obliga a la dirección a cuantificar el efecto de sus decisiones para obtener resultados satisfactorios.
- d) Requiere del concurso y participación de todos los jefes responsables para el establecimiento de metas que cada una debe alcanzar, en función de los objetivos de la empresa.
- e) Tiende a eliminar la poca comprensión que pudiera existir en los niveles de la alta gerencia en relación con las necesidades de cada una de las partes.

- f) Obliga al gerente a demandar una contabilidad bien llevada.
- g) Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- h) Facilita a la administración la óptima utilización de los diferentes insumos.
- i) Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la empresa.
- j) Permite llevar a cabo análisis en forma periódica dentro de la empresa en relación con la eficiencia de los jefes responsables (medición del rendimiento o desempeño)
- k) Facilita un adecuado manejo financiero de la empresa
- l) Constituye un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional con el fin de mejorar la empresa.
- m) Ayuda a lograr mayor eficiencia y eficacia en las operaciones.
- n) Ayuda a la obtención de créditos bancarios y otras fuentes de financiamiento.
- o) Permite verificar el progreso o la falta de él en la consecución de objetivos.

### 3.4 Limitaciones de los Presupuestos

Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo o durante su ejecución, siendo las principales:

- a) Está basado en estimaciones: esta limitación obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos con que se cuenta.
- b) Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan, lo que significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que lo afecte debe adaptarse, en debido a que de otra manera perdería su sentido.
- c) Su ejecución no es automática: Es necesario que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta.
- d) Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración, hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido.
- e) Su instalación requiere tiempo y experiencia.

### 3.5 Causas que pueden motivar el fracaso en la implantación de un sistema Presupuestario

- a) Resultados esperados no razonables.
- b) Instalación rápida y precipitada
- c) Administración incompetente
- d) Sistemas de contabilidad y costos inadecuados
- e) Falta de estadística operacional
- f) Falta de cooperación
- g) Falta de apoyo de la alta gerencia para lograr el éxito
- h) Falta de análisis de resultados y de determinación de las causas de las desviaciones y su corrección
- i) Demasiada minuciosidad o muchos detalles
- j) Producción demasiado tardía
- k) Procedimientos y rutinas indefinidas e insuficientes
- l) Presupuestos demasiado rígidos o demasiado flexibles
- m) Análisis de mercado insuficiente
- n) Uso inadecuado de manuales, instructivos o formas explicativas
- o) Falta de coordinación de ventas, inventarios, producción y necesidades financieras

### 3.6 Características de un sistema Presupuestario

Al diseñar un sistema presupuestario, debe tenerse siempre muy presente su fin último. Por ello se deben observar las siguientes características:

- a) Lograr flexibilidad de modo que se puedan llevar a cabo las actualizaciones de los planes, para incorporar los cambios fundamentales que surjan de las variables esenciales de la empresa.
- b) Facilitar el control administrativo, de manera que la dirección y su equipo puedan verificar que los planes se están llevando a cabo y así facilitar la administración por excepción.
- c) Cuantificar los objetivos y metas establecidas en el presupuesto maestro de tal forma que el presupuesto se constituya en una herramienta de negociación y formalización de compromisos a corto plazo.
- d) Facilitar la auto evaluación de cada una de las áreas de responsabilidad de las empresas.
- e) Permitir que las normas contables puedan aplicarse en el presupuesto maestro.
- f) A nivel ejecutivo de la dirección se debe presentar indicadores de forma condensada que reflejen los objetivos presupuestales logrados y por lograr.

### **3.7 Principales indicadores del Presupuesto**

Para que el presupuesto logre su misión, los principales indicadores que deben presupuestarse y a su vez monitorearse mensualmente, a nivel del grupo directivo de una empresa son:

- 1) Ingresos
- 2) Utilidad de operación
- 3) Activos promedio de operación
- 4) Margen de ventas
- 5) Rotación de inversión
- 6) Tasa de rendimiento sobre la inversión
- 7) Porcentaje de capacidad utilizada
- 8) Porcentaje de crecimiento de volumen
- 9) Días de inversión en capital de trabajo
- 10) Valor Económico Agregado
- 11) Inversiones Aprobadas
- 12) Flujo de Efectivo de operación
- 13) Compromisos con bancos acreedores
- 14) Principales estrategias para el año
- 15) Oportunidades y amenazas de la empresa
- 16) Programas específicos para el año.

### **3.8 Marco de referencia del Presupuesto**

Al desarrollar el presupuesto maestro es fundamental que se analicen las variables macroeconómicas que afectan a la empresa, así como

las variables microeconómicas que también deben ser objeto de análisis, y su repercusión sobre el presupuesto de operación y financiero.

### **Variables Macroeconómicas**

Llamadas también premisas básicas son una serie de pautas económicas, sociales, políticas y financieras que marcan un escenario específico a corto plazo entre las principales se encuentran:

- a) Crecimiento del producto interno bruto del país y de los países con los que existen relaciones comerciales, así como el de la rama industrial a que pertenece la empresa.
- b) Inflación
- c) Comportamiento del tipo de cambio
- d) Estrategias de financiamiento de la empresa
- e) Comportamiento de sueldos, salarios y prestaciones
- f) Políticas respecto a las exportaciones
- g) Reglas y aranceles referentes a la importaciones y exportaciones
- h) Comportamiento del costo dinero.

### **Variables Microeconómicas**

Se analizan las variables que se relacionan en forma específica a la empresa y quieren una estrategia determinada, de acuerdo con el medio competitivo en que se encuentra la empresa , estas premisas forman parte integral de la planeación estratégica de la empresa ya que representan las acciones que habrán de ponerse en práctica durante el periodo determinado.

Entre las variables microeconómicas y objetivos que se incluyen se encuentran:

- a) Estrategias de precios
- b) Inflación de los precios y de cada uno de los insumos esperados
- c) Crecimiento del mercado esperado
- d) Objetivo a lograr en rentabilidad
- e) Diagnóstico de liquidez
- f) Políticas de capital de trabajo
- g) Estrategias sobre el aprovechamiento de la capacidad instalada
- h) Estrategias de productividad
- i) Carga Financiera esperada

### **3.9 Desarrollo del Presupuesto Maestro**

#### **3.9.1 Presupuesto Base Cero**

Proceso mediante el cual la administración, al ejecutar el presupuesto maestro, parte del supuesto de que no importa que la actividad esté desarrollándose mucho tiempo atrás; si no justifica su beneficio, debe eliminarse; es decir, parte del principio de que toda actividad debe estar sujeta al análisis del costo beneficio.

Este tipo de presupuestos se aplica exclusivamente a los gastos y no a los ingresos, debido a que su objetivo principal es eliminar o reducir gastos innecesarios.

La técnica consiste en un análisis de actividades para asignar según prioridades, las propuestas presupuestarias como si se tratara del primer año, desde una base cero sin referirse a periodos anteriores.

El presupuesto maestro esta integrado básicamente por dos áreas que son:

- El presupuesto de operación
- El presupuesto financiero

### **3.9.2 Presupuesto de Operación:**

Este tipo de presupuesto esta formado por tres componentes básicos:

1. Presupuesto de Costos y Gastos
2. Presupuesto de Ingresos
3. Presupuesto de Utilidades

### **3.9.3 Presupuesto de Costos y Gastos**

Este presupuesto tiene por objeto planear los costos y gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza.

### **3.9.4 Presupuesto de Ingresos (Ventas)**

Con este presupuesto se pretende medir la eficacia de la mercadotecnia y de ventas. Constan de la cantidad prevista de ventas multiplicada por el precio unitario esperado de cada producto. Este rubro es la parte más importante del presupuesto y al mismo tiempo el más incierto por estar basado en las ventas futuras.

En las empresas cuyo volumen de ventas está limitado exclusivamente por la capacidad productiva, pueden realizar pronósticos más firmes de venta, que las que

deben afrontar las fluctuaciones de mercado inestable o impredecible.

### **3.9.5 Presupuesto de Producción**

Instrumento que determina la cantidad que se debe producir para cada una de las líneas que vende la organización. De él depende el plan de requerimientos con respecto a los diferentes insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo.

### **3.9.6 Presupuesto de Utilidades**

Este presupuesto combina los presupuestos de costos y gastos e ingresos, este tipo de presupuesto en ocasiones recibe el nombre de presupuesto maestro , debido a que se compone de un conjunto de estados financieros de programas proyectados para el siguiente año, para cumplir la función de los planes anuales.

En el presupuesto de utilidades se emplea tres grandes aplicaciones, como lo son:

1. Planea y coordina las actividades globales de la empresa, permiten integrar el uso de los costos a los pronósticos de ventas.

2. Proporcionan los criterios o puntos de referencia que sirven para evaluar la adecuación de los presupuestos de gastos, o sea que si el presupuesto indica que las utilidades serán bajas, el presupuesto de gastos podría revisarse en forma descendente.
3. Ayuda a asignar la responsabilidad de cada gerente respecto a su desempeño dentro de la empresa u organización.

### **3.9.7 Presupuesto Financiero**

El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global .

El presupuesto financiero se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos.

Comprende el análisis de la inversión, la proyección de los ingresos y gastos y la forma de financiamiento.

### **3.10 Periodo Del Presupuesto**

Para que el control presupuestario sea eficiente, se debe planear cada una de las operaciones que celebra la empresa para el futuro dentro de un periodo establecido, el cual debe ser determinado de acuerdo a los factores siguientes:

1. Periodo que abarca la rotación del inventario.
2. Condiciones del Mercado; de acuerdo a situaciones cambiantes del ambiente económico, político y social.
3. Periodo Contable; el presupuesto debe estar de acuerdo al ejercicio contable de la empresa.

### **3.11 Supervisión del Presupuesto**

La persona o personas encargadas de supervisar el presupuesto deben tener como mínimo conocimiento en: contabilidad general, capacidad de análisis, creatividad y juicio profesional, para la toma de decisiones sobre la variación en normas y políticas, así mismo presentar los informes sobre los resultados reales comparando los estimados.

## **Capítulo IV**

### **PRESUPUESTO DE ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS**

El término presupuestado se emplea para indicar que se trata de un estado financiero formulado, dando como un hecho un acto proyectado, son requeridos por la junta directiva o la gerencia general, para definir metas que se consideren factibles de lograr, planificar cómo lograrlas y posteriormente comparar los resultados reales con las metas fijadas.

La elaboración de estados financieros presupuestados estimula a la administración a mejorar y afinar la estructura de organización del negocio, estableciendo normas firmes y precisas definiendo la asignación de responsabilidades, siendo la principal clave la planificación estratégica y ésta solo es posible en un negocio bien organizado.

#### **4.1 Definición de Estados Financieros Básicos**

Los estados financieros constituyen una representación financiera estructurada de la situación financiera y de las transacciones llevadas a cabo por la empresa. El objetivo de los estados financieros, con propósitos de información general, es suministrar información acerca de la situación y desempeño financieros, así como de los flujos de efectivo, que sea útil a un amplio espectro

de usuarios al tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión que los administradores han hecho de los recursos que se les han confiado. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministran información acerca de los siguientes elementos de la empresa:

- (a) activos;
- (b) pasivos;
- (c) patrimonio neto;
- (d) ingresos y gastos, en los cuales se incluyen las pérdidas y ganancias, y
- (e) flujos de efectivo.

Un conjunto completo de estados financieros incluye los siguientes componentes:

- (a) balance de situación general ;
- (b) estado de resultados;
- (c) un estado que muestre:
  - (i) todos los cambios habidos en el patrimonio neto, o bien

- (ii) los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las operaciones de aportación y reembolso de capital, así como de la distribución de dividendos a los propietarios;
- (d) estado de flujos de efectivo
- (e) políticas contables utilizados y demás notas explicativas.<sup>3</sup>

#### **4.1.1 Estado de Resultados**

Esta compuesto por las cuentas nominales de ingresos, gastos y costos, revela detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable.

Como mínimo, en el cuerpo del estado de resultados se deben incluir líneas con los importes que correspondan a las siguientes partidas:

- (a) ingresos;
- (b) resultado de la operación;
- (c) gastos financieros;

---

<sup>3</sup> Normas Internacionales de Contabilidad, Nic. 1 Presentacion de Estados Financieros

- (d) participación en las pérdidas y ganancias de las empresas asociadas y negocios conjuntos que se lleven contablemente por el método de la participación;
- (e) gasto por el impuesto sobre las ganancias;
- (f) pérdidas o ganancias por las actividades de operación;
- (g) resultados extraordinarios;
- (h) intereses minoritarios, y
- (i) ganancia o pérdida neta del periodo.

#### **4.1.2 Balance General**

Es un documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, elaborados de acuerdo a normas internacionales de contabilidad.

En la estructura del balance general los activos deben clasificarse como corrientes y no corrientes, pasivos corrientes y pasivos no corrientes.

#### **4.1.3 Cambios en el Patrimonio Neto**

La empresa debe presentar, como un componente separado de sus estados financieros, un estado que muestre:

- (a) la ganancia neta o pérdida neta del periodo;
- (b) cada una de las partidas de gastos, ingresos, pérdidas o ganancias que, según lo requerido por otras Normas, se cargue o abone directamente al patrimonio neto, así como el total de esas partidas, y
- (c) el efecto acumulado de los cambios en las políticas contables y en la corrección de errores fundamentales, según lo requiere el tratamiento por punto de referencia de la NIC 8, Ganancia o Pérdida Neta del Periodo, Errores Fundamentales y Cambios en las Políticas Contables.

Además, la empresa debe presentar, ya sea dentro de este estado o en las notas:

- (d) las operaciones de capital con los propietarios, así como los beneficios

distribuidos a los mismos;

- (e) el saldo de las ganancias o pérdidas acumulados al principio del periodo y en la fecha de cierre del balance, así como los movimientos de los mismos durante el periodo, y
- (f) una conciliación entre el valor en libros y final de cada tipo de capital social, prima de emisión y reservas, informando por separado de cada movimiento habido en los mismos.

Los cambios en el patrimonio neto de la empresa, entre dos balances consecutivos, reflejan el incremento o decremento sufrido por sus activos netos, esto es en su riqueza, a lo largo del periodo, sobre la base de los principios particulares de medición adoptados por la empresa y declarados en los estados financieros. Salvo por el efecto de los cambios producidos por causa de las operaciones con los propietarios, tales como aportaciones de capital y dividendos, la variación experimentada por el valor del patrimonio neto representa el monto total

de las ganancias y pérdidas generadas por las actividades de la empresa durante el periodo.

#### **4.1.4 Estado de Flujo de Efectivo**

Su propósito es suministrar información relevante sobre los ingresos y desembolsos de efectivo de una empresa en un periodo.

La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las necesidades de liquidez que ésta tiene. Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la empresa tiene de generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

El objetivo es que las empresas que suministren información acerca de los movimientos retrospectivos en el efectivo y los equivalentes al efectivo que posee, mediante la presentación de un

estado de flujo de efectivo, clasificados según que procedan de actividades de operación, de inversión y de financiación.<sup>4</sup>

#### **4.1.5 Notas a los Estados Financieros**

Las notas a los estados financieros comprenden descripciones narrativas y análisis detallados de las partidas que se encuentran en el cuerpo principal del balance, del estado de resultados, del estado de flujos de efectivo y del estado de cambios en el patrimonio neto, así como informaciones de carácter adicional, tales como las relativas a las obligaciones contingentes o a los compromisos. En las notas se incluye información que las Normas Internacionales de Contabilidad exigen o aconsejan presentar a las empresas, así como otro tipo de datos necesarios para conseguir una presentación razonable.

Los estados financieros son de utilidad para los gerentes, accionistas y otros quienes los emplean para evaluar el desempeño de la empresa o negocio.

---

<sup>4</sup> Normas Internacionales de Contabilidad NIC 07 Estados de Flujo de Efectivo

## **4.2 Presupuesto de Estado de Resultados**

Esta Conformado por el conjunto de presupuestos individuales de Ventas, Gastos de Venta y Administración, siendo su principal objetivo el conocer si la inversión que se va a realizar en este proceso va a producir utilidad satisfactoria.

Se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar una organización, que son las actividades típicas a través de los cuales una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la sociedad, dando origen al Presupuesto de Ventas, costo de venta y gastos de operación. Estos a su vez requieren ser resumidos en un reporte que permita a la administración, conocer hacia donde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la empresa, lo cual se logra a través del Estado de Resultados.

Sus principales componentes son :

### **Presupuesto de Ventas**

Es la primera etapa que enfrenta la organización, es la determinación del comportamiento de su demanda, es decir qué se espera que haga el mercado, consta de la cantidad prevista de ventas multiplicada por el precio unitario esperado de cada producto. El Presupuesto de Ventas es la parte más importante del Presupuesto del Estado de Resultados y al

mismo tiempo es el más incierto por estar basado en ventas futuras proyectadas.

### **Los Presupuestos de Ventas en una compañía no fabricante**

En las compañías no fabricantes usualmente abarca la planificación de las ventas , el inventario , las rebajas de precios, los descuentos a empleados, los faltantes en existencias, las compras y los márgenes brutos de utilidad. El plan de ventas es el primer presupuesto de una empresa comercial. Se utilizan dos enfoques diferentes para el plan de ventas, dependiendo de las características de la compañía y productos que ofrece. Estos dos métodos son:

1. **Métodos de Precios Unitarios.** Conforme este método se planifican las unidades que han de venderse, así como su precio unitario de venta para cada artículo.
2. **Método del Monto de las Ventas.** Las ventas en términos monetarios , para cada línea de producto. Se emplea este enfoque cuando la líneas de productos es grande y los precios del producto varían marcadamente. En este caso resulta poco práctico planificar las unidades y los precios individuales de todos los artículos.

**Objetivos del Presupuesto de Ventas:**

- 1) Conocer el comportamiento de las ventas
- 2) Estimar posibles ingresos
- 3) Determinar la necesidad de recursos

Para desarrollar el Presupuesto de Ventas es recomendable la siguiente secuencia:

- 1) Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así mismo las estrategias que se desarrollaran para lograrlo.
- 2) Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyando en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, tales como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía.
- 3) Basándose en los datos deseados para el futuro y en el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, se elabora el presupuesto dividido por zonas, divisiones, líneas etc, que faciliten su ejecución .

## **Criterios para la elaboración del Presupuesto de Ventas:**

### **1. Método a Criterio:**

Opción Gerencial: Se establece a través de la opinión del gerente general de la empresa, el cual define la cantidad con fundamento en su experiencia con análisis de índices económicos, condiciones de competencia, con la capacidad productiva de la empresa y su respaldo financiero.

Opinión del departamento de ventas: Para proyectar el volumen de las ventas el jefe de ventas toma en cuenta la opinión de sus vendedores individuales transmitida por el supervisor de zona o región. Con la información recabada determinará el incremento porcentual que tendrán las ventas para determinar el presupuesto.

### **2. Métodos Estadísticos**

Para poder proyectar las ventas a través de las estadísticas necesitamos contar con información cuantificada sobre el comportamiento de las ventas anteriores, también establecer cual es su demanda potencial, la oferta existente y determinar la demanda insatisfecha.

Todas las técnicas comparten un objetivo común, que consiste en determinar la predicción exacta de un

acontecimiento futuro, lo que implica que no necesariamente tiene que darse un resultado positivo en sus cálculos.

### **3. Diagrama de Dispersión**

El procedimiento consiste en presentar las ventas por lo menos de los últimos 10 años elaborando una gráfica para tener una idea en forma visual de su comportamiento en el transcurso del tiempo.

### **Presupuesto de Costo de Ventas**

Una vez elaborado el Presupuesto de Ventas, se procede a la determinación del costo de las ventas, el cual involucra el inventario inicial de mercaderías más las compras proyectadas restándole el inventario final que se estima tener al final del periodo presupuestado en mercaderías.

### **Planeación de los niveles de Inventario y las Compras en una empresa no fabricante**

Una vez completado el Presupuesto de Ventas deben desarrollarse otros tres presupuestos:

#### **1. Presupuesto de Inventario:**

Se refiere a la cantidad de mercancías que debe tenerse disponible al principio del mes .

**2. Presupuesto de Compras a Precio de Menudeo :**

La cantidad de mercancías que deberá comprarse cada mes. En este plan se considera también el inventario final.

**3. Compras al Costo Planificado:**

Comprende los desembolsos requeridos para las compras planificadas de mercaderías.

Una de las principales características de la planificación de los niveles de inventario, es que los planes se desarrollan primeramente en términos de los precios de menudeo. En seguida se efectúa una conversión del precio de menudeo al costo de compra, lo que significa que dado que las ventas se planifican a precios de menudeo los niveles de existencias también se planifican a precios de menudeo.

Las compañías comerciales, tanto de mayoreo como de menudeo deben planificar las cantidades de existencias del inventario que deben tenerse disponibles mensualmente. Las existencias deberán ser suficientes para cubrir la ventas planificadas. La coordinación de las necesidades de ventas, de compras y de niveles de existencias exige un sano juicio por parte de la administración. Para planificar niveles convenientes de existencias, las empresas no fabricantes

utilizan razones de las existencias a las ventas y para calcular dichas proporciones emplean dos métodos:

1. al precio de menudeo:

$$\frac{\text{Inventario promedio a los precios de menudeo}}{\text{Ventas Netas}} = \text{Razón de las existencias a las ventas, a precio de menudeo}$$

$$\frac{\text{Inventarios promedio al costo}}{\text{Costo de Ventas}} = \text{Razón de las existencias a las ventas, al costo}$$

Por lo general, las compañías comerciales de mayoreo y de menudeo basan más el cálculo en los precios de menudeo que en el costo.

### **Presupuesto de compras**

Obtenido el volumen de ventas presupuestadas, así serán los requerimientos de productos para la venta en la proyección de compras a realizar.

Cuando se compran productos terminados, es necesario conocer las cantidades de cada línea de producto que se venderá.

### **Presupuesto de Gastos en Empresas no Fabricantes**

Una empresa cuyas actividades no son de producción debe desarrollar presupuestos de gastos de administración y de gastos de distribución por áreas o centros de responsabilidad.

### **Presupuesto de Gastos de Operación**

Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza.

Los gastos se clasifican en tres categorías generales:

- **Gastos Fijos:** Son aquellos que no varían con la actividad comercial o productiva tales como: alquileres, seguros, depreciaciones, sueldos . Todos los gastos fijos son controlables en el curso de existencia de la compañía.
- **Gastos Variables:** Son los gastos que se basan en la actividad y no en el transcurso del tiempo, porque los mismos se incurren como resultado directo del trabajo desarrollado, tales como : mano de obra directa, gastos de fábrica y materia prima.
- **Gastos SemivARIABLES:** Aumentan o disminuyen al aumentar o disminuir la actividad, pero no en la proporción de los cambios en la base de actividad. Estos gastos participan

de algunas de las características, tanto de los costos fijos como de los variables. La variabilidad de los semivariantes se debe al efecto combinado de : a) El transcurso del tiempo, b) la actividad c) las decisiones discrecionales de la administración. Los gastos semivariantes a menudo representan una parte substancial de los gastos de la compañía.

### **4.3 Presupuesto de Efectivo**

#### **4.3.1 Definición**

Es un pronóstico financiero que representa para la entidad, la estimación o presupuestación de los ingresos y desembolsos de efectivo que se esperan sean ejecutados en el futuro.

Esencia del presupuesto financiero, surge de la información generada por el presupuesto de operación.

El presupuesto de efectivo muestra los movimientos de entradas y de salidas de efectivo, así como la posición final por sub periodos, por un lapso específico. El presupuesto de efectivo forma parte del plan anual de utilidades. Consta básicamente de dos partes:

- 1) los ingresos de efectivo (flujos de entrada)
- 2) los desembolsos (flujos de salida).

Al planificar los ingresos y egresos de efectivo, se determinan las posiciones del saldo inicial y final de caja, para el periodo presupuestal . La planificación del Flujo de Caja indica la forma en que se utilizarán los recursos.

El presupuesto de efectivo se relaciona directamente con otros presupuestos tales como: ventas, cuentas por cobrar y los presupuestos de gastos y desde luego los desembolsos de capital. El presupuesto de efectivo se enfoca básicamente sobre los importes y los tiempos de las entradas y salidas de efectivo.

#### **4.3.2 Objetivos**

- 1) Determinar la probable posición de caja al fin de cada periodo como resultado de las operaciones planificadas.
- 2) Coordinar el efectivo con el total de capital de trabajo, los ingresos por ventas, los gastos, las inversiones y otros pasivos.
- 3) Calcular las necesidades de capital a corto y largo plazo.
- 4) Determinar las fuentes y montos de capital disponible
- 5) Diagnosticar cuál será el comportamiento del flujo de caja a través del periodo, o periodos de que se trate.

- 6) Detectar en qué periodos habrán faltantes y sobrantes de efectivo
- 7) Determinar si las políticas de cobro y pago son las óptimas, efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizarán para financiar los faltantes detectados.
- 8) Determinar si es óptimo el monto de los recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe o no sub inversión.
- 9) Fijar políticas de dividendos en la empresa.
- 10) Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja.

El presupuesto de efectivo para una empresa es una herramienta de vital importancia en virtud de tener información oportuna sobre el comportamiento de sus flujos de efectivo. Esto le permite una administración óptima de su liquidez y así evitar problemas serios por falta de ella, lo que puede ocasionar la quiebra y la intervención por parte de los acreedores.

El presupuesto de efectivo evita que la empresa tenga demasiado efectivo disponible, en vista que financieramente no le es rentable.

### **4.3.3 Estrategia del Efectivo**

El efectivo que se desea mantener constituye una cantidad de recursos cuyo costo de oportunidad debe ser justificado .

Es necesario determinar cual debe ser la cantidad que se mantenga en efectivo y realizar periódicamente una evaluación del manejo del mismo.

La diferencia entre el presupuesto de efectivo y El Estado de Flujo de Efectivo es que el primero se utiliza para estimación o presupuestación de los ingresos y desembolsos de efectivo a ser utilizados en un periodo determinado, y el Estado de Flujo de Efectivo es un Estado Financiero básico que refleja la aplicación de efectivo en sus diferentes actividades de operación, inversión y financiamiento.

### **4.4 Balance General o Estado de Situación Financiera Presupuestado**

Sirve de guía durante un periodo determinado, refleja la situación financiera dentro de dicho periodo, describiendo a la empresa en función de sus activos, pasivos y capital contable

## **Activos**

Son todos los bienes y derechos con que cuenta la empresa, los cuales se clasifican:

- Activos Corrientes
- Activos no Corrientes

### **4.4.1 Activos Corrientes:**

Un activo debe clasificarse como corriente cuando:

- Sus saldo se espera realizar, o se tiene para su venta o consumo, en el transcurso del ciclo normal de operaciones de la empresa, ó
- Se mantiene fundamentalmente por motivos comerciales, o para un plazo corto de tiempo, y se espera realizar dentro de un periodo de 12 meses. Ó
- Se trata de efectivo u otro medio liquido equivalente, cuya autorización no este restringida.

El activo corriente incluye inventarios y deudores comerciales que se van a vender, consumir y realizar dentro del ciclo normal de operación, incluso cuando los mismo no se esperan realizar dentro del periodo de doce meses desde la fecha del balance.

#### **4.4.2 Activos no Corrientes**

Son aquellos activos tangibles o intangibles de operación o financieros, ligados a la empresa a largo plazo.

#### **Pasivos**

Son las obligaciones que tiene la empresa y que en un plazo debe pagar con dinero, productos o servicios. Los cuales se clasifican:

- Pasivos Corrientes
- Pasivos no Corrientes

#### **4.4.3 Pasivos Corrientes**

Un pasivo debe clasificarse como corriente cuando:

- Se espera liquidar en el curso normal de las operaciones de la empresa, o bien
- Debe liquidarse dentro del periodo de 12 meses dentro de la fecha del balance.

Algunos pasivos corrientes, tales como los acreedores comerciales y los pasivos acumulados por costos de personal y otros costos de operación, forman parte del capital de trabajo utilizado en el ciclo normal de las operaciones, siempre y cuando su vencimiento no sea mas allá de doce meses.

#### 4.4.4 Pasivos no Corrientes

El pasivo no corriente no proceden del ciclo normal de la operación, estos deben ser cancelados dentro de los doce meses siguientes a la fecha del cierre del balance, se pueden considerar como pasivos no corrientes los prestamos bancarios a largo plazo.

#### 4.4.5 Capital Contable

Es el monto que refleja la aportación de los accionistas, está compuesto de la siguiente manera:

- **Capital Aportado:** Esta cantidad que aparece en el balance inicial solo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas o retiros.
- **Capital Ganado:** Al saldo inicial se le aumentan las utilidades del periodo presupuestal, las cuales se obtienen del Estado de Resultados Presupuestado; si hay pérdidas, se resta al saldo inicial de utilidades retenidas, lo mismo que si se decretaron dividendos.

Los estados financieros presupuestados deben ser preparados en igual forma y método a los que habitualmente

prepara el departamento de contabilidad para los resultados reales, lo que facilitará las comparaciones y su comprensión.

## **CAPITULO V**

### **CASO PRACTICO**

A inicios del año 1940 fue constituida la ferretería denominada los constructores, la cual fue administrada por sus propietarios como núcleo familiar, al inicio esta ferretería comenzó únicamente con la distribución de cemento y hierro corrugado para la construcción, pasando los años sus propietarios, se dieron cuenta que se podía diversificar la línea de productos para la construcción, con lo cual amplio sus líneas hacia la lamina galvanizada, el block, clavos, y especializarse en la línea de los cementos que utiliza cada una de las industrias de la construcción, a raíz de su crecimiento los descendientes familiares se involucraron en el negocio, posteriormente notaron su crecimiento en las ventas y los márgenes de ganancia que percibían, por lo que decidieron consolidar la empresa en una sociedad anónima en donde surge la empresa denominada Los Constructores, S. A.

En el año 2004 los hijos tomaron la dirección de la empresa y observaron que era necesario contar con una planeación estratégica con sus respectivos presupuestos, para medir el grado de crecimiento y competitividad en el mercado de la construcción, esto se debió a que la situación económica del país estaba cambiando en relación a nuevos convenios comerciales con otros países en lo que podemos mencionar el tratado de libre comercio, la liberación de aduanas en los países centroamericanos y la globalización, por lo que los socios decidieron invertir en la implementación y la capacitación del personal para llevar a cabo los planes estratégicos y presupuestarios, contratando un asesor especialista en este tema.

A continuación se presenta la planeación estratégica para la empresa Los Constructores, S.A. para el año 2004, iniciando con la identificación de la misión y visión determinadas por la identificación y análisis de la empresa, estableciendo sus factores básicos de la competencia con relación a sus fortalezas y oportunidades, sus debilidades y amenazas, definiendo su dirección estratégica por medio de la cual concretará sus objetivos y aplicaciones lo que conllevará a la definición de planes de acción de cada uno de los departamentos de la empresa para el logro de sus objetivos a través de sus programas de trabajo y así obtener los resultados esperados cuantificándolos en forma monetaria a través de la elaboración de presupuestos.

Las ventas se presupuestaron en base a las metas reflejadas en la planeación estratégica, así mismo algunos de los principales rubros de gasto que influyen directamente en la comercialización de los materiales de construcción. Los costos fueron estimados de acuerdo al precio de compra de las unidades proyectadas para la venta, los gastos de funcionamiento de cada departamento, fueron presupuestados de acuerdo a los gastos ejecutados en el año anterior.

## **MISIÓN**

Somos la empresa comercializadora con una línea completa de productos orientados al mercado de la construcción, teniendo como clientes al usuario final o intermediario, llegando a través de canales directos e indirectos. Actividad comercial realizada dentro del marco legal y orientada a satisfacer las necesidades de clientes más allá de sus expectativas, utilizando la estratégica básica de acercamiento personalizado al cliente para crear barreras de entrada a la competencia, y buscar constantemente la afiliación con proveedores para que en conjunto se implementen estrategias que faciliten llevar un producto de calidad a nuestros clientes en forma económica y oportuna.

## **DEFINICIÓN DE LOS VALORES**

Convertirse en un ente negociador que opera con costos internacionales, estando de acuerdo en trabajar aquellos productos que tengan oportunidad en el mercado de la construcción.

Ofrecer productos y servicios de las más alta calidad y variedad, en forma conveniente para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes.

Operar en aquellos lugares donde resulte atractivo para los negocios, teniendo como mercado natural el área metropolitana.

El continuo contacto con los clientes y el servicio personalizado nos obliga a seleccionar y capacitar cuidadosamente a nuestro personal, para convertirlo en nuestro principal activo.

El objetivo primordial es la satisfacción del cliente, el cual a través de su preferencia compensara nuestros esfuerzos, permitiendo la generación de utilidades que representan el fin último de la empresa.

## **VISION**

Ser la empresa que lance en forma oportuna productos competitivos de alta calidad a través de la investigación continua para satisfacer al consumidor dando con ello mayor rentabilidad, logrando el desarrollo y motivación de la empresa; optimizar todos los aspectos relacionados a productos nuevos y productos existentes.

## **LOS CONSTRUCTORES, S.A.**

### **IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO**

En la actualidad los principales participantes en el segmento de los materiales para la construcción lo constituyen La Escondida, Los Constructores, Materiales y Algo más, que han creado políticas de alianzas, estableciendo principalmente la política de precios entre si para la creación de barreras para nuevos competidores.

Se estima que la tasa de crecimiento bruto para la industria en el año 2004 será igual al producto interno bruto.

Derivado de una tasa de cambio estable e intereses a la baja, exceso de liquidez e incremento en las remesas del exterior pueden presentarse oportunidades de mayor inversión en general y en la construcción.

El incremento en los volúmenes que deben importarse abre la opción de limitar el acceso a nuevos entrantes y estabilizar el mercado, mejorando la posición negociadora y por ende los márgenes, siempre y cuando se haga un abastecimiento oportuno.

La dependencia de pocos proveedores representa una amenaza latente y aunado a la oferta mundial restringida provoca escasez y desabastecimiento.

En virtud del incremento en el volumen de compras establecido por los proveedores externos, conlleva realizar alianzas que diluyan la amenaza de quedar fuera del mercado por dicho condicionamiento.

El exceso de liquidez, la ampliación de la capacidad productiva de los fabricantes y el estancamiento económico puede derivar hacia una saturación de productos, desestabilizando el mercado hacia una guerra de precios y por consiguiente una merma en los márgenes e incremento en los costo por inventarios voluminosos.

La participación en un mercado de construcción en donde la demanda es relativamente fácil de estimar y muy cercana a la saturación, donde hay líneas de productos comercializados no hay cambios sustanciales, para mejorar el servicio y capturar nuevos mercados, paulatinamente se van incorporando nuevas líneas de productos que respondan a los cambios y necesidades del cliente.

Con relación a la clientela existen patrones de compra establecidos, con un mercado que su enfoque es hacia el precio y el servicio (tiempo de entrega, lugar de entrega, horario de atención, servicios adicionales y personalizados, tiempo de crédito) los que motiva alguna lealtad de parte de los mismos.

## **LOS CONSTRUCTORES, S.A.**

### **ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

Entenderemos como empresa de materiales, en el segmento de la construcción, a los comercializadores de los diferentes productos tales como cemento, hierro, block y lamina, los principales participantes son La Escondida, Los Constructores, S. A. y Materiales Y Algo más, los cuales se encuentran bien establecidos en el mercado de la construcción.

Por ser un negocio orientado al volumen, limita el acceso a nuevas competencias entrantes y obliga a los existentes a continuar su desarrollo con el fin de participar de una oferta restringida.

Los nuevos requerimientos de distribución abren la oportunidad de alianzas entre los competidores siendo la principal el pacto de precios, que permitan su permanencia en los diferentes segmentos del mercado.

Dentro del proceso natural de desarrollo, la comercialización de materiales de construcción se encuentra en la etapa de madurez, con algunos rasgos de envejecimiento, motivados por la recesión económica

mundial derivando el estancamiento económico para el país por la dependencia de los ingresos de productos no tradicionales de exportación, agravado por las políticas económicas gubernamentales, en materia tributaria y laboral, así como los bajos niveles de inversión en infraestructura, que limitan la inversión tanto nacional como extranjera.

Existen patrones de compra establecidos, lo que motiva alguna lealtad o preferencia por parte de los clientes.

## **LOS CONSTRUCTORES, S.A.**

### **FACTORES BÁSICOS DE LA COMPETENCIA**

Los factores de competencia se determinaron con base al análisis y la comparación objetiva de los principales competidores en la rama de la construcción determinando su competencia en el mercado a través de los siguientes factores:

1. **Abastecimiento:** Cuando los materiales son escasos se tiene cierta habilidad para conseguirlos.
2. **Localización de los punto de venta:** La ubicación de los puntos de venta con facilidad de acceso.
3. **Precio:** Determina la venta del producto.
4. **Servicio y atención al cliente:** Calidad y rapidez en el servicio con personal especializado en la materia.
5. **Fuerza de Ventas:** El recurso humano factor importante, el número de vendedores y la experiencia en el ramo hacen la calidad de la venta.

## LOS CONSTRUCTORES, S.A.

### FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En función a los factores básicos de la competencia, se determinaron las fuerzas y debilidades con las que la empresa se enfrenta, por cada uno de ellos:

#### ABASTECIMIENTO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
ACCESO A PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA	CAPITAL DE TRABAJO INSUFICIENTE
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	INVENTARIO REDUCIDO
HABILIDAD PARA CONSEGUIR PRODUCTOS	
IMAGEN POSITIVA ANTE PROVEEDORES	
FLEXIBILIDAD EN NEGOCIACIONES	

#### LOCALIZACIÓN PUNTOS DE VENTA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
MAYOR COBERTURA EN LOS DIFERENTES PUNTOS DE LA CAPITAL	INVENTARIO REDUCIDO SECTORES CON MUCHA DELINCUENCIA
PREFERENCIA DE COMPRA POR ACERCAMIENTO Y SERVICIO	
PUNTOS DE VENTA GEOGRÁFICAMENTE UBICADOS	

## PRECIO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
POLÍTICA DE PRECIOS Y CREDITO FLEXIBLE	ACCESO OCASIONAL A CLIENTES MAYORISTAS
ADMINISTRACIÓN DE VENTA ORIENTADA A MARGENES	MARGEN DE PRECIO ALTO EN CIERTOS SEGMENTOS
PRECIOS COMPETITIVOS EN EL MERCADO	

## SUMINISTRO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

FORTALEZAS	DEBILIDADES
CULTURA ORIENTADA AL SERVICIO AL CLIENTE 1) ASESORIA 2) INFRAESTRUCTURA DE FORMACIÓN 3) ACCESIBILIDAD DISPONIBILIDAD	ENTREGAS INCOMPLETAS
ENTREGA EN EL LUGAR REQUERIDO	PRESENTACIÓN DE LA SALA DE VENTAS
CONFIANZA	

## AMPLITUD DE PRODUCTOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
CONOCIMIENTO DE NECESIDADES DEL CLIENTE	INVENTARIOS DE BAJA ROTACION
HABILIDAD DE CONSEGUIRLO	
ACCESO A INVENTARIOS	
TOMA DE DECISIONES NO CENTRALIZADA	

**FUERZA DE VENTAS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
LA MÁS NUMEROSA Y MEJOR CAPACITADA, DECISIONES	LENTO APRENDIZAJE ROTACIÓN DE PERSONAL
AUTONOMIA DE DECISIONES	
EQUIPO INTEGRADO	
DISCIPLINA	

## LOS CONSTRUCTORES

### DEFINICIÓN DE LA DIRECCIÓN STRATEGICA

El impulsor de la dirección estratégica para fortalecer los factores básicos de la competencia es “Defender la Posición “

#### “Defender la Posición “

<b>DEFINICIÓN</b>	Asegurar que la posición competitiva se mantenga o sea mejorada.
<b>OBJETIVO</b>	Crear barreras que hagan difícil; costoso y riesgoso para los competidores que deteriore la participación de mercado del negocio, su rentabilidad y/o crecimiento
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Participación de mercado estable o creciente
<b>IMPLICACIONES</b>	Establecimiento de los siguientes factores: Fuerte marca, abastecimientos protegidos, localización favorable, lealtad de los clientes
<b>RIESGOS</b>	Bajos, el negocio debe tener los recursos para controlar su destino.

**GERENCIA DE VENTAS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>IMPLICACIONES</b>
<b>MANTENER LOS MERCADOS EXISTENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Visita a clientes, llamadas telefónicas</li><li>➤ Asistencia a eventos para hacer relaciones públicas</li><li>➤ Lanzar Promociones de productos diversos</li></ul>
<b>INCREMENTAR LAS VENTAS DE CONTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Crear incentivos a las ventas de contado, tales como descuentos y bonificaciones.</li></ul>
<b>AMPLIAR LA CARTERA DE CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Búsqueda y acercamiento a nuevos clientes</li></ul>

## GERENCIA DE OPERACIONES

<b>OBJETIVOS</b>	<b>IMPLICACIONES</b>
<b>LIQUIDAR INVENTARIOS DE POCA O NULA ROTACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar productos involucrados</li> <li>➤ Desarrollar plan de ventas para promocionar estos productos</li> </ul>
<b>OPTIMIZAR FLETES QUE AFECTAN EL COSTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programar la entrega de productos por zona</li> </ul>
<b>EFICIENTE PROCESO DE FACTURACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Facturación en línea</li> <li>➤ Preparación de entrega en cada una de las zonas a primera hora</li> <li>➤ Evitar retención de producto</li> </ul>
<b>REDUCIR GASTOS OPERATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar y evaluar áreas críticas, tales como personal, fletes, vehículos propios</li> <li>➤ Involucrar al personal en programa permanente de reducción de costos y gastos.</li> </ul>

## DEPARTAMENTO DE CREDITOS

<b>OBJETIVOS</b>	<b>IMPLICACIONES</b>
<b>MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA MANTENIENDO EL 90% DE SALDOS DE LAS CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas de crédito actualizadas</li> <li>➤ Incremento a limites de crédito de la siguiente forma:               <ul style="list-style-type: none"> <li><b>A</b> Sin ningún Requisito</li> <li><b>B</b> Otorgar un abono a cuenta de acuerdo a lo requerido</li> </ul> </li> <li>Cientes nuevos no se otorgaran incrementos en su limite durante un periodo de 6 meses</li> <li>➤ Plan de visitas periódicas</li> <li>➤ Elaboración y seguimiento de metas de cobros</li> <li>➤ Software de fácil acceso para consulta de la situación de clientes por código de cliente o por nombre</li> </ul>
<b>DISMINUIR EL VOLUMEN DE CHEQUE RECHAZADOS EN VENTAS DE MAYOREO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incrementar el costo por rechazo de cheques</li> <li>➤ Afiliación a centro de consulta para asegurar la cobrabilidad de cheques mayores de Q.5,000.00</li> <li>➤ Suspender ventas al crédito a clientes que con frecuencia su pago sale rechazado por el banco</li> </ul>
<b>DISMINUIR Y REVISAR EL MONTO DE CUENTAS ENVIADAS A JURIDICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Protestar cheques</li> <li>➤ Suspender ventas a clientes que tienen record de morosidad</li> <li>➤ Hacer gestiones de cobro mas directas a través de convenios de pago</li> <li>➤ Enviar al abogado los casos en los cuales se hayan agotado todas las instancias de cobro de acuerdo al manual de políticas y procedimientos del departamento.</li> </ul>

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD E INFORMATICA**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>IMPLICACIONES</b>
<b>INFORMACIÓN OPORTUNA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Entrega de informes financieros oportunos</li><li>➤ Software que permita la agilización en el registro de las operaciones contables</li></ul>
<b>CONTROL EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Evaluar a través de un sistema que genere las comparaciones de las metas trazadas en el presupuesto contra las ejecutadas</li></ul>

## **LOS CONSTRUCTORES, S. A.**

### **DEFINICIÓN DE PLANES DE ACCION**

En esta última etapa se define la estrategia para lograr la misión de la empresa a través del impulsor estratégico, el cual define sus planes de acción a través de las siguientes claves:

- Defender posición de mercado
- Integración hacia adelante
- Mantenimiento a la línea de productos
- Eficiencia de métodos funcionales

## **DEFENDER LA POSICIÓN DE MERCADO GERENCIA DE VENTAS**

### **DEFINICIÓN:**

- Defender la posición de mercado actual, manteniendo la participación de clientes clave (constructoras)
- Mantener la competitividad en las líneas actuales de producto,
- Incrementar actividad de ventas,
- Mantener una cartera sana
- Imagen, publicidad y mercadotecnia.

### **RAZONES DE SELECCIÓN:**

- Mantener la participación de clientes activos,
- Visitas constantes a pequeños y medianos distribuidores de materiales para la construcción
- Seguimiento y captura de nuevos proyectos.
- Evitar el desgaste del capital de trabajo
- Explotar los productos con mayor margen

### **PROGRAMAS:**

- Visitas directas a clientes
- Entrevistas con personal que requiere material
- Visitar clientes con proyección a inversión
- Depuración mensual de cartera

**RESULTADOS ESPERADOS**

- Asegurar las metas fijas en ventas de
- 156,800 unidades de Block de diferentes tamaños
- 16,460 quintales de Cemento de diferentes tipos
- 568,856 Barillas de hierro de diferentes medidas
- 126,013 lámina galvanizada de diferentes medidas
- 6,864 quintales de cal hidratada
- 21,722 libras de clavos de diferentes medidas
- Asegurar crecimiento general
- Mantener una cartera sana

**REQUERIMIENTOS DE RECURSOS ADICIONALES**

- Gastos por atención a clientes Q11,025 anuales
- Combustible Q. 81,511 anuales equivalente a 7 vendedores departamentales y 8 en la capital
- Trabajo en conjunto con créditos para depuración de cartera
- Capacitaciones continuas sobre los productos que la empresa lanza al mercado a un costo anual de Q.18,773.
- Publicidad un costo anual de Q. 24,000.
- Comisiones el 1% sobre ventas.
- Viáticos para vendedores departamentales Q. 27,773 anuales
- Bonificaciones por meta de ventas Q. 60,000 anuales

**INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE**

<p><b>DEFINICIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nuevos puntos de venta al menudeo</li> <li>• Eficiencia en sistemas de distribución mejorando significativamente la distribución física de productos hasta la entrega a los clientes</li> </ul>
<p><b>RAZONES DE SELECCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer nuevos clientes al menudeo</li> <li>• Control de los costos de combustibles y fletes</li> </ul>
<p><b>RESULTADOS ESPERADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en el volumen de ventas</li> <li>• Disminuir el costo de combustible y fletes</li> </ul>

**MANTENIMIENTO DE LA LINEA DE PRODUCTOS**

<p><b>DEFINICIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la competitividad en el mercado las líneas de</li> <li>• Productos</li> </ul>
<p><b>RAZONES DE SELECCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener su competitividad</li> </ul>
<p><b>PROGRAMAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas continuas a pequeños distribuidores</li> </ul>

## GERENCIA DE OPERACIONES

### EFICIENCIA EN METODOS Y FUNCIONES

#### DEFINICIÓN

- Mejorar significativamente la manera de llevar a cabo las tareas existentes de administración

#### RAZONES DE SELECCIÓN

- Minimizar pérdida de ventas por falta de producto
- Liberación de recursos mediante la optimización de fletes que afectan costos
- Mejora en el servicio de entrega al cliente

#### PROGRAMAS

- Desarrollar conjuntamente con la gerencia de ventas plan de promociones y ventas
- Acercamiento a proveedores
- Incentivo a fuerza de ventas por entregas directas
- Implementar facturación en línea
- Reconfirmación con clientes dudosos.

**RESULTADOS ESPERADOS**

- Reducción de inventarios
- Reducción de costos operativos
- Garantizar entregas
- Evitar fletes falsos
- Evitar retención de producto

**REQUERIMIENTOS ADICIONALES**

- Reuniones con el personal involucrado
- Programa específico de cómputo
- Visitas / relación con los proveedores Q.7,350 anuales
- Facturación de acuerdo a ubicación de materiales
- Capacitación al personal Q. 12,515 anuales

**DEPARTAMENTO DE CREDITOS****INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE****DEFINICIÓN**

- Mejorar significativamente la manera de llevar a cabo las tareas existentes de administración

**RAZONES DE SELECCIÓN**

- Lograr eficiencia en recuperación de recursos invertidos en compra de productos
- Controlar gastos de combustible y kilometraje
- Mejorar rotación de cartera

**PROGRAMAS**

- Incentivo por ventas de contado
- Incentivo mayor a las ventas de contado al de ventas al crédito
- Monitoreo de venta por región
- Incentivos por cartera.

**RESULTADOS ESPERADOS**

- Ventas de contado mayor a las ventas al crédito
- Que el porcentaje de cartera a 60 días sea menor o igual al 10% del total de ventas.

**EFICIENCIA EN METODOS FUNCIONALES****DEFINICIÓN**

- Mejorar significativamente la manera de llevar a cabo las tareas existentes de administración

**RAZONES DE SELECCIÓN**

- Mejorar la recuperación de la cartera de crédito
- Aplicación de tabla de créditos por tipo de cliente

**PROGRAMAS**

- Revisión semanal del incremento y decremento de la cartera de créditos
- Revisión de estados de cuenta mensuales y enviar a clientes con retrasos en sus pagos
- Reuniones constantes con la gerencia de ventas y el personal involucrado para análisis de los clientes en mora
- Mantener la política de créditos a clientes en un periodo no mayor de 90 días

**RESULTADOS ESPERADOS**

- Recuperación más ágil de capital de trabajo
- Flujo de Efectivo positivo

**REQUERIMIENTOS ADICIONALES**

- Programa de cómputo de ventas al crédito por vendedor

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD E INFORMATICA****DEFINICIÓN**

- Mejorar significativamente la manera de llevar a cabo las tareas existentes de administración

**RAZONES DE SELECCIÓN**

- Efectuar las verificaciones sobre los gastos efectuados por cada importación que se realice, analizando los gastos de fletes y derechos, así mismo evaluar costos de cartas de crédito.
- Mantener control de las sucursales, en relación a las políticas de venta y cobros, manejo administrativo de inventario.
- Mejorar las relaciones comerciales con proveedores locales y del exterior, a efecto de poder contar con productos y ofrecer al cliente la mayor gama de productos.
- Presentación financiera con sus anexos correspondientes con el fin de contar con información oportuna para la toma de decisiones

**PROGRAMAS**

- Coadyuvar a la implementación de sistema de importaciones elaborado por el departamento de cómputo, que tiene como fin la alimentación del flujo de caja directamente con la operación

de las compras a proveedores del exterior.

- Supervisión y verificación del funcionamiento de los sistemas implementados por cómputo.
- Efectuar revisiones en las sucursales en las áreas de inventarios y caja
- Actualización de libros contables conforme lo establece la ley
- Presentación de planes fiscales
- Fijación de programa de pagos a proveedores locales y del exterior, a efectos de poder contar con el respectivo abastecimientos de sus productos.
- Presentación de información financiera por cada uno de los departamentos con que cuenta la empresa.
- Presentación del análisis comparativo del presupuesto contra lo ejecutado.
- Realización de inventario físico de los activos de la empresa

#### **RESULTADOS ESPERADOS**

- Con la implementación del programa de importaciones se tendrá un mejor control sobre los gastos efectuados, así mismo la programación del pago oportuno a proveedores del exterior al alimentar automáticamente el flujo de caja en el ingreso de la

compra.

- Establecer un adecuado manejo de los fondos, así como el control de los inventarios.
- Control permanente del inventario físico existente en bodega evitando la pérdida de los mismo, así como el adecuado manejo del efectivo recibido por caja y bancos.
- Con la actualización de los libros contables, se evitara cualquier contingencia fiscal
- Mantener créditos comerciales y buenas relaciones con nuestros proveedores locales e internacionales.
- Mantener información oportuna para la toma de decisiones.

#### **REQUERIMIENTO DE RECURSOS ADICIONALES**

- Capacitación constante al personal del área contable en relación a los cambios en la presentación financiera como en la rama de impuestos a los que la empresa se encuentra afecto con un costo de Q. 4,172.
- Capacitación en sistemas de cómputo para crear auxiliares contables.

**LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**REPORTE DEL PRESUPUESTO DE VENTAS RESUMIDOS EN UNIDADES DEL 2004**  
**EN UNIDADES**

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	costo/u	EN	FB	MZ	AB	MY	JH	JL	AG	SPT	OCT	HV	DC	TOTALES
<b>BLOCK</b>														
BLOCK DE 8	9.02	8,000	6,500	5,500	6,000	7,000	2,500	3,000	4,000	3,000	4,400	5,800	7,800	63,500
BLOCK DE 6	7.00	6,500	4,000	5,300	4,500	3,000	2,800	5,000	3,000	2,500	3,900	6,100	5,500	52,100
BLOCK DE 4	6.29	5,000	4,000	3,500	3,300	2,500	3,000	4,000	2,000	2,800	3,000	4,300	3,800	41,200
<b>CEMENTO</b>														
CEMENTO 4000 PSI	33.81	500	450	800	783	453	525	811	724	351	622	345	745	7,109
CEMENTO 5000 PSI	44.49	300	350	700	542	425	800	642	314	345	184	254	151	5,007
CEMENTO TIPO H	55.16	250	100	300	285	124	238	285	294	184	152	251	214	2,677
CEMENTO TIPO V	57.83	100	75	125	83	77	75	35	95	45	85	78	45	918
CEMENTO UGC	31.14	50	75	100	42	82	40	25	55	86	77	52	65	749
<b>HIERRO PARA CONSTRUCCION</b>														
HIERRO CORRUG. 3/8 X 20 GRADO 40	9.47	13,000	15,000	12,000	9,000	10,000	11,000	12,650	9,900	13,200	15,300	10,890	14,300	146,240
HIERRO CORRUG. 1/2 X 20 GRADO 40	16.58	7,000	5,000	3,400	2,500	4,000	4,400	5,060	2,750	3,740	5,100	3,025	7,700	53,675
HIERRO CORRUG. 5/8 X 20 GRADO 40	26.53	5,000	3,500	8,000	6,500	5,400	5,940	6,831	7,150	8,800	3,570	7,865	5,500	74,056
HIERRO CORRUG. 3/4 X 20 GRADO 40	38.33	8,000	6,500	4,000	3,500	3,200	3,520	4,048	3,850	4,400	6,630	4,235	8,800	60,683
HIERRO CORRUG. 7/8 X 20 GRADO 40	47.66	10,000	9,000	7,500	7,800	9,800	10,780	12,397	8,580	8,250	9,180	9,438	11,000	113,725
HIERRO LISO 7/32X 20 REDONDO	3.44	9,000	8,000	4,000	3,800	3,200	3,520	4,048	4,180	4,400	8,160	4,598	9,900	66,806
HIERRO LISO 1/4 X 20 REDONDO	3.83	5,000	4,000	4,500	4,200	3,500	3,850	4,389	4,620	4,950	4,080	5,082	5,500	53,671
<b>LAMINA GALVANIZADA</b>														
LAM GAL ACA A- 70 3 X 6 C. 28 MM	15.24	2,500	2,625	2,600	2,000	3,575	2,756	2,100	1,653	1,818	1,908	1,732	1,200	26,467
LAM GAL ACA A- 70 3 X 7 C. 28 MM	17.77	3,000	3,150	3,120	2,600	2,890	3,307	2,730	2,205	2,425	2,546	2,310	1,800	32,083
LAM GAL ACA A- 70 3 X 8 C. 28 MM	20.33	1,800	1,890	1,872	1,200	1,400	1,984	1,260	882	970	1,018	924	500	15,700
LAM GAL ACA A- 70 3 X 9 C. 28 MM	22.87	1,500	1,575	1,560	500	945	1,653	525	555	610	640	557	450	11,070
LAM GAL ACA A- 70 3 X 10 C. 28 MM	25.42	2,800	2,940	2,912	1,500	1,764	3,086	1,575	1,653	1,818	1,908	1,732	1,500	25,188
LAM GAL ACA A- 70 3 X 12 C. 28 MM	30.50	1,200	1,260	1,248	800	756	1,322	840	882	970	1,018	924	850	12,070
LAM GAL ACA A- 70 3 X 14 C. 28 MM	35.59	400	420	416	200	252	440	210	220	242	254	231	150	3,435
LAM GAL ACA A- 70 3 X 6 C. 28 LEG	24.30	1,500	1,575	1,560	750	945	1,653	788	827	909	955	866	700	13,028
LAM GAL ACA A- 70 3 X 7 C. 28 LEG	30.60	1,700	1,785	1,768	1,400	1,450	1,874	1,470	1,544	1,699	1,784	1,617	1,200	19,291
LAM GAL ACA A- 70 3 X 8 C. 28 LEG	33.81	1,300	1,365	1,352	600	819	1,433	630	662	729	765	693	500	10,848
LAM GAL ACA A- 70 3 X 9 C. 28 LEG	38.04	2,500	2,625	2,600	1,900	1,575	2,756	1,995	2,095	2,305	2,420	2,195	2,180	27,146
LAM GAL ACA A- 70 3 X 10 C. 28 LEG	43.77	1,900	1,995	1,976	1,500	1,500	2,095	1,575	1,654	1,819	1,909	1,732	1,400	21,055
LAM GAL ACA A- 70 3 X 12 C. 28 LEG	52.49	1,400	1,470	1,456	1,200	882	1,544	1,260	1,323	1,456	1,528	1,386	1,180	16,085
LAM GAL ACA A- 70 3 X 14 C. 28 LEG	61.27	1,000	1,050	1,040	800	630	1,102	840	882	970	1,018	924	500	10,756
<b>OTROS PRODUCTOS</b>														
CAL HIDRATADA	16.61	500	550	605	635	594	525	654	567	616	580	638	400	6,864
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 3/4	1.44	120	132	145	152	152	126	157	136	147	133	146	100	1,646
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 1	3.09	150	165	182	191	178	157	197	170	184	198	217	120	2,109
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 1.1/2	1.66	140	154	170	178	166	147	184	159	172	160	176	80	1,886
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 2	1.64	300	330	363	382	356	315	392	340	370	235	258	150	3,791
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 2.1/2	1.46	250	275	303	318	297	293	327	317	308	258	284	125	3,355
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 3	1.38	150	165	182	191	178	158	196	171	185	145	160	75	1,956
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 3.1/2	1.26	100	110	121	127	119	106	130	115	124	110	121	75	1,358
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 4	1.41	50	55	60	63	59	53	65	58	62	68	75	35	703
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 5	1.26	80	88	96	100	96	84	104	91	99	78	86	80	1,082
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 6	1.24	90	99	108	113	107	95	117	102	111	89	98	50	1,179
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 7	1.25	100	110	121	127	119	105	130	113	124	108	118	88	1,363
LIBRA CLAVO P/TECHO LAMINA 2.1/2	2.50	100	115	124	117	118	95	133	102	128	88	97	77	1,294

**LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**REPORTE DEL PRESUPUESTO DE VENTAS RESUMIDOS EN QUETZALES DEL 2004**  
**EN VALORES**

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC	TOTALES
<b>BLOCK</b>													
BLOCK DE 8	72,131	58,606	49,590	54,098	63,114	22,541	27,049	36,065	27,049	39,672	52,295	70,328	572,538
BLOCK DE 6	45,489	27,993	37,091	31,492	20,995	19,595	34,991	20,995	17,496	27,293	42,689	38,490	364,609
BLOCK DE 4	31,465	25,172	22,026	20,767	15,733	18,879	25,172	12,586	17,620	18,879	27,060	23,913	259,272
<b>CEMENTO</b>													
CEMENTO 4000 PSI	16,904	15,214	27,047	26,472	15,315	17,750	27,419	24,477	11,867	21,029	11,664	25,187	240,345
CEMENTO 5000 PSI	13,346	15,570	31,140	24,111	18,906	35,588	28,559	13,968	15,347	8,185	11,299	6,717	222,736
CEMENTO TIPO H	13,790	5,516	16,548	15,721	6,840	13,128	15,721	16,217	10,150	8,385	13,846	11,805	147,667
CEMENTO TIPO V	5,783	4,337	7,229	4,800	4,453	4,337	2,024	5,494	2,602	4,916	4,511	2,602	53,088
CEMENTO UGC	1,557	2,335	3,114	1,308	2,553	1,246	778	1,713	2,678	2,398	1,619	2,024	23,323
<b>HIERRO PARA CONSTRUCCION</b>													
HIERRO CORRUG. 3/8 X 20 GRADO 40	198,175	228,664	182,931	137,198	152,443	167,687	192,840	150,918	201,224	233,237	166,010	217,993	2,229,319
HIERRO CORRUG. 1/2 X 20 GRADO 40	106,710	76,221	51,830	38,111	60,977	67,075	77,136	41,922	57,013	77,746	46,114	117,381	818,235
HIERRO CORRUG. 5/8 X 20 GRADO 40	76,221	53,355	121,954	99,088	82,319	90,551	104,133	108,996	134,149	54,422	119,896	83,843	1,128,928
HIERRO CORRUG. 3/4 X 20 GRADO 40	121,954	99,088	60,977	53,355	48,782	53,660	61,709	58,690	67,075	101,069	64,559	134,149	925,067
HIERRO CORRUG. 7/8 X 20 GRADO 40	152,443	137,198	114,332	118,905	149,394	164,333	188,983	130,796	125,765	139,942	143,875	167,687	1,733,652
HIERRO LISO 7/32X 20 REDONDO	137,198	121,954	60,977	57,928	48,782	53,660	61,709	63,721	67,075	124,393	70,093	150,918	1,018,407
HIERRO LISO 1/4 X 20 REDONDO	76,221	60,977	68,599	64,026	53,355	58,690	66,907	70,428	75,459	62,197	77,471	83,843	818,174
<b>LAMINA GALVANIZADA</b>													
LAM GAL ACA A- 70 3 X 6 C. 28 MM	38,111	40,016	39,635	30,489	54,498	42,013	32,013	25,199	27,714	29,086	26,403	18,293	403,470
LAM GAL ACA A- 70 3 X 7 C. 28 MM	53,317	55,983	55,450	46,208	51,362	58,773	48,518	39,188	43,098	45,248	41,054	31,990	570,189
LAM GAL ACA A- 70 3 X 8 C. 28 MM	36,599	38,429	38,063	24,399	28,466	40,340	25,619	17,934	19,723	20,699	18,788	10,166	319,227
LAM GAL ACA A- 70 3 X 9 C. 28 MM	34,308	36,023	35,680	11,436	21,614	37,807	12,008	12,694	13,952	14,638	12,740	10,292	253,191
LAM GAL ACA A- 70 3 X 10 C. 28 MM	71,180	74,739	74,028	38,132	44,844	78,451	40,039	42,022	46,216	48,504	44,030	38,132	640,318
LAM GAL ACA A- 70 3 X 12 C. 28 MM	36,599	38,429	38,063	24,399	23,058	40,320	25,619	26,900	29,584	31,048	28,181	25,924	368,127
LAM GAL ACA A- 70 3 X 14 C. 28 MM	14,235 446,442	14,947	14,805	7,118	8,968	15,659	7,473	7,829	8,612	9,039	8,221	5,338	122,245
LAM GAL ACA A- 70 3 X 6 C. 28 LEG	36,456	38,279	37,914	18,228	22,967	40,175	19,139	20,099	22,092	23,210	21,047	17,013	316,620
LAM GAL ACA A- 70 3 X 7 C. 28 LEG	52,015	54,616	54,095	42,836	44,366	57,339	44,978	47,242	51,984	54,585	49,475	36,716	590,247
LAM GAL ACA A- 70 3 X 8 C. 28 LEG	43,951	46,149	45,709	20,285	27,689	48,448	21,299	22,381	24,646	25,864	23,429	16,904	366,756
LAM GAL ACA A- 70 3 X 9 C. 28 LEG	95,100	99,855	98,904	72,276	59,913	104,839	75,890	79,694	87,682	92,057	83,498	82,927	1,032,637
LAM GAL ACA A- 70 3 X 10 C. 28 LEG	83,161	87,319	86,487	65,653	65,653	91,696	68,936	72,394	79,616	83,555	75,808	61,276	921,554
LAM GAL ACA A- 70 3 X 12 C. 28 LEG	73,489	77,164	76,429	62,991	46,298	81,048	66,140	69,447	76,429	80,208	72,754	61,941	844,339
LAM GAL ACA A- 70 3 X 14 C. 28 LEG	61,270	64,333	63,721	49,016	38,600	67,519	51,467	54,040	59,432	62,373	56,613	30,635	659,020
<b>OTROS PRODUCTOS</b>													
CAL HIDRATADA	8,306	9,136	10,050	10,548	9,867	8,721	10,864	9,419	10,233	9,635	10,598	6,645	114,020
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 3/4	173	190	209	219	219	182	227	196	212	192	211	144	2,375
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 1	464	510	563	591	550	485	609	526	569	612	671	371	6,522
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 1.1/2	232	256	282	295	276	244	305	264	286	266	292	133	3,131
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 2	492	541	595	626	583	516	642	557	606	385	423	246	6,211
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 2.1/2	366	403	444	466	435	429	479	464	451	378	416	183	4,914
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 3	207	227	251	263	245	218	270	236	255	200	220	103	2,695
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 3.1/2	126	138	152	160	150	133	164	145	156	138	152	94	1,709
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 4	71	78	85	89	83	75	92	82	87	96	106	49	992
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 5	101	111	121	126	121	106	131	115	125	98	108	101	1,362
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 6	111	122	134	140	132	118	145	126	137	110	121	62	1,458
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 7	125	137	151	158	148	131	162	141	155	135	147	110	1,701
LIBRA CLAYO P/TECHO LAMINA 2.1/2	250	287	309	292	294	237	332	255	319	220	242	192	3,229
<b>TOTAL EN VALORES</b>	<b>1,810,201</b>	<b>1,710,619</b>	<b>1,627,713</b>	<b>1,274,819</b>	<b>1,295,361</b>	<b>1,604,740</b>	<b>1,468,692</b>	<b>1,306,575</b>	<b>1,436,942</b>	<b>1,556,341</b>	<b>1,428,751</b>	<b>1,592,865</b>	<b>18,113,619</b>

**LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**REPORTE DEL PRESUPUESTO DE COSTO RESUMIDOS EN UNIDADES DEL 2004**  
**EN UNIDADES**

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	costo/u	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC	TOTALES
<b>BLOCK</b>														
BLOCK DE 8	8.31	6,720	5,460	4,620	5,040	5,880	2,100	2,520	3,360	2,520	3,696	4,872	6,552	53,340
BLOCK DE 6	6.45	5,460	3,360	4,452	3,780	2,520	2,352	4,200	2,520	2,100	3,276	5,124	4,620	43,764
BLOCK DE 4	5.8	4,200	3,360	2,940	2,772	2,100	2,520	3,360	1,680	2,352	2,520	3,612	3,192	34,608
<b>CEMENTO</b>														
CEMENTO 4000 PSI	31.16	420	378	672	658	381	441	681	608	295	522	290	626	5,972
CEMENTO 5000 PSI	41	252	294	588	455	357	672	539	264	290	155	213	127	4,206
CEMENTO TIPO H	50.84	210	84	252	239	104	200	239	247	155	128	211	180	2,249
CEMENTO TIPO V	53.3	84	63	105	70	65	63	29	80	38	71	66	38	771
CEMENTO UGC	28.7	42	63	84	35	69	34	21	46	72	65	44	55	629
<b>HIERRO PARA CONSTRUCCION</b>														
HIERRO CORRUG. 3/8 X 20 GRADO 40	8.73	10,920	12,600	10,080	7,560	8,400	9,240	10,626	8,316	11,088	12,852	9,148	12,012	122,842
HIERRO CORRUG. 1/2 X 20 GRADO 40	15.28	5,880	4,200	2,856	2,100	3,360	3,696	4,250	2,310	3,142	4,284	2,541	6,468	45,087
HIERRO CORRUG. 5/8 X 20 GRADO 40	24.45	4,200	2,940	6,720	5,460	4,536	4,990	5,738	6,006	7,392	2,999	6,607	4,620	62,207
HIERRO CORRUG. 3/4 X 20 GRADO 40	35.33	6,720	5,460	3,360	2,940	2,688	2,957	3,400	3,234	3,696	5,569	3,557	7,392	50,974
HIERRO CORRUG. 7/8 X 20 GRADO 40	43.93	8,400	7,560	6,300	6,552	8,232	9,055	10,413	7,207	6,930	7,711	7,928	9,240	95,529
HIERRO LISO 7/32X 20 REDONDO	3.17	7,560	6,720	3,360	3,192	2,688	2,957	3,400	3,511	3,696	6,854	3,862	8,316	56,117
HIERRO LISO 1/4 X 20 REDONDO	3.53	4,200	3,360	3,780	3,528	2,940	3,234	3,687	3,881	4,158	3,427	4,269	4,620	45,084
<b>LAMINA GALVANIZADA</b>														
LAM GAL ACA A- 70 3 X 6 C. 28 MM	14.05	2,100	2,205	2,184	1,680	3,003	2,315	1,764	1,389	1,527	1,603	1,455	1,008	22,232
LAM GAL ACA A- 70 3 X 7 C. 28 MM	16.38	2,520	2,646	2,621	2,184	2,428	2,778	2,293	1,852	2,037	2,139	1,940	1,512	26,950
LAM GAL ACA A- 70 3 X 8 C. 28 MM	18.74	1,512	1,587	1,572	1,008	1,176	1,667	1,058	741	815	855	776	420	13,188
LAM GAL ACA A- 70 3 X 9 C. 28 MM	21.08	1,260	1,323	1,310	420	794	1,389	441	466	512	538	468	378	9,299
LAM GAL ACA A- 70 3 X 10 C. 28 MM	23.43	2,352	2,470	2,446	1,260	1,482	2,592	1,323	1,389	1,527	1,603	1,455	1,260	21,158
LAM GAL ACA A- 70 3 X 12 C. 28 MM	28.11	1,008	1,058	1,048	672	635	1,110	706	741	815	855	776	714	10,139
LAM GAL ACA A- 70 3 X 14 C. 28 MM	32.8	336	353	349	168	212	370	176	185	203	213	194	126	2,885
LAM GAL ACA A- 70 3 X 6 C. 28 LEG	22.4	1,260	1,323	1,310	630	794	1,389	662	695	764	802	727	588	10,943
LAM GAL ACA A- 70 3 X 7 C. 28 LEG	28.2	1,428	1,499	1,485	1,176	1,218	1,574	1,235	1,297	1,427	1,499	1,358	1,008	16,204
LAM GAL ACA A- 70 3 X 8 C. 28 LEG	31.16	1,092	1,147	1,136	504	688	1,204	529	556	612	643	582	420	9,112
LAM GAL ACA A- 70 3 X 9 C. 28 LEG	35.06	2,100	2,205	2,184	1,596	1,323	2,315	1,676	1,760	1,936	2,033	1,844	1,831	22,803
LAM GAL ACA A- 70 3 X 10 C. 28 LEG	40.34	1,596	1,675	1,660	1,260	1,260	1,760	1,323	1,389	1,528	1,604	1,455	1,176	17,686
LAM GAL ACA A- 70 3 X 12 C. 28 LEG	48.38	1,176	1,235	1,223	1,008	741	1,297	1,058	1,111	1,223	1,284	1,164	991	13,511
LAM GAL ACA A- 70 3 X 14 C. 28 LEG	56.47	840	882	874	672	529	926	706	741	815	855	776	420	9,035
<b>OTROS PRODUCTOS</b>														
CAL HIDRATADA	15.31	420	462	508	533	499	441	549	476	517	487	536	336	5,766
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 3/4	1.33	100	111	122	128	128	106	132	114	123	112	123	84	1,383
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 1	2.85	126	138	153	160	150	132	165	143	155	166	182	101	1,772
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 1.1/2	1.53	118	129	143	150	139	123	155	134	144	134	148	67	1,584
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 2	1.51	252	277	305	321	299	265	329	286	311	197	217	126	3,184
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 2.1/2	1.35	210	231	255	267	249	246	275	266	259	217	239	105	2,818
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 3	1.27	126	139	153	160	150	133	165	144	155	122	134	63	1,643
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 3.1/2	1.16	84	93	102	107	100	89	109	97	104	92	102	63	1,141
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 4	1.3	42	46	50	53	50	45	55	49	52	57	63	29	591
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 5	1.16	67	74	81	84	81	71	87	76	83	66	72	67	909
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 6	1.14	76	83	91	95	90	80	98	86	93	75	82	42	990
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 7	1.15	84	92	102	107	100	88	109	95	104	91	99	74	1,145
LIBRA CLAVO P/TECHO LAMINA 2.1/2	2.3	84	97	104	98	99	80	112	86	108	74	81	65	1,087

**LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**REPORTE DEL PRESUPUESTO DE COSTOS RESUMIDOS EN QUETZALES DEL 2004**

EN VALORES

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC	TOTALES
BLOCK													
BLOCK DE 8	55,843	45,373	38,392	41,882	48,863	17,451	20,941	27,922	20,941	30,714	40,486	54,447	443,255
BLOCK DE 6	35,217	21,672	28,715	24,381	16,254	15,170	27,090	16,254	13,545	21,130	33,050	29,799	282,278
BLOCK DE 4	24,360	19,488	17,052	16,078	12,180	14,616	19,488	9,744	13,642	14,616	20,950	18,514	200,726
CEMENTO													
CEMENTO 4000 PSI	13,087	11,778	20,940	20,495	11,857	13,742	21,227	18,950	9,187	16,280	9,030	19,500	186,074
CEMENTO 5000 PSI	10,332	12,054	24,108	18,666	14,637	27,552	22,110	10,814	11,882	6,337	8,748	5,200	172,441
CEMENTO TIPO H	10,676	4,271	12,812	12,171	5,295	10,164	12,171	12,555	7,858	6,491	10,719	9,139	114,323
CEMENTO TIPO V	4,477	3,358	5,597	3,716	3,447	3,358	1,567	4,253	2,015	3,806	3,492	2,015	41,101
CEMENTO UGC	1,205	1,808	2,411	1,013	1,977	964	603	1,326	2,073	1,856	1,254	1,567	18,057
HIERRO PARA CONSTRUCCION													
HIERRO CORRUG. 3/8 X 20 GRADO 40	153,426	177,030	141,624	106,218	118,020	129,822	149,295	116,840	155,786	180,571	128,524	168,769	1,725,924
HIERRO CORRUG. 1/2 X 20 GRADO 40	82,614	59,010	40,127	29,505	47,208	51,929	59,718	32,456	44,139	60,190	35,701	90,875	633,472
HIERRO CORRUG. 5/8 X 20 GRADO 40	59,010	41,307	94,416	76,713	63,731	70,104	80,619	84,384	103,858	42,133	92,823	64,911	874,009
HIERRO CORRUG. 3/4 X 20 GRADO 40	94,416	76,713	47,208	41,307	37,766	41,543	47,774	45,438	51,929	78,247	49,981	103,858	716,181
HIERRO CORRUG. 7/8 X 20 GRADO 40	118,020	106,218	88,515	92,056	115,660	127,226	146,309	101,261	97,367	108,342	111,387	129,822	1,342,182
HIERRO LISO 7/32X 20 REDONDO	106,218	94,416	47,208	44,848	37,766	41,543	47,774	49,332	51,929	96,304	54,266	116,840	788,444
HIERRO LISO 1/4 X 20 REDONDO	59,010	47,208	53,109	49,568	41,307	45,438	51,799	54,525	58,420	48,152	59,978	64,911	633,425
LAMINA GALVANIZADA													
LAM GAL ACA A- 70 3 X 6 C. 28 MM	29,505	30,980	30,685	23,604	42,192	32,526	24,784	19,509	21,456	22,518	20,441	14,162	312,364
LAM GAL ACA A- 70 3 X 7 C. 28 MM	41,278	43,341	42,929	35,774	39,764	45,502	37,563	30,339	33,366	35,031	31,784	24,767	441,436
LAM GAL ACA A- 70 3 X 8 C. 28 MM	28,335	29,740	29,468	18,890	22,038	31,231	19,834	13,884	15,269	16,025	14,545	7,871	247,132
LAM GAL ACA A- 70 3 X 9 C. 28 MM	26,561	27,889	27,623	8,854	16,733	29,270	9,296	9,827	10,801	11,333	9,863	7,968	196,019
LAM GAL ACA A- 70 3 X 10 C. 28 MM	55,107	57,872	57,312	29,522	34,718	60,736	30,998	32,533	35,780	37,552	34,088	29,522	495,739
LAM GAL ACA A- 70 3 X 12 C. 28 MM	28,335	29,740	29,468	18,890	17,851	31,216	19,834	20,826	22,904	24,037	21,818	20,071	284,990
LAM GAL ACA A- 70 3 X 14 C. 28 MM	11,021	11,578	11,462	5,510	6,943	12,123	5,786	6,061	6,668	6,998	6,365	4,133	94,648
LAM GAL ACA A- 70 3 X 6 C. 28 LEG	28,224	29,635	29,353	14,112	17,781	31,103	14,818	15,561	17,104	17,969	16,295	13,171	245,125
LAM GAL ACA A- 70 3 X 7 C. 28 LEG	40,270	42,272	41,880	33,163	34,348	44,391	34,821	36,574	40,246	42,259	38,303	28,426	456,954
LAM GAL ACA A- 70 3 X 8 C. 28 LEG	34,027	35,741	35,388	15,705	21,437	37,508	16,490	17,327	19,081	20,023	18,139	13,087	283,952
LAM GAL ACA A- 70 3 X 9 C. 28 LEG	73,626	77,307	76,571	55,956	46,384	81,165	58,754	61,699	67,883	71,270	64,644	64,202	799,461
LAM GAL ACA A- 70 3 X 10 C. 28 LEG	64,383	67,570	66,958	50,828	50,828	70,990	53,370	56,047	61,638	64,688	58,690	47,440	713,429
LAM GAL ACA A- 70 3 X 12 C. 28 LEG	56,895	59,749	59,171	48,767	35,844	62,747	51,205	53,766	59,171	62,097	56,326	47,954	653,691
LAM GAL ACA A- 70 3 X 14 C. 28 LEG	47,435	49,807	49,332	37,948	29,884	52,273	39,845	41,837	46,012	48,289	43,830	23,717	510,209
OTROS PRODUCTOS													
CAL HIDRATADA	6,430	7,073	7,781	8,166	7,639	6,752	8,411	7,292	7,922	7,459	8,205	5,144	88,274
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 3/4	133	148	162	170	170	141	175	152	164	149	163	112	1,838
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 1	359	393	436	457	426	376	472	407	440	474	519	287	5,047
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 1.1/2	181	197	218	229	213	189	236	204	221	206	226	103	2,424
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 2	381	418	460	485	452	400	497	431	469	298	327	190	4,808
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 2.1/2	284	312	344	361	337	332	371	359	349	293	322	142	3,805
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 3	160	177	194	204	190	169	209	182	197	155	171	80	2,087
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 3.1/2	97	108	118	124	116	103	127	112	121	107	118	73	1,324
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 4	55	60	66	69	64	58	71	63	68	74	82	38	767
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 5	78	86	94	97	94	82	101	89	96	76	84	78	1,054
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 6	87	95	103	108	102	91	112	98	106	85	94	48	1,129
LIBRA DE CLAVO C/CABEZA 7	97	106	117	123	115	101	126	109	120	104	114	85	1,316
LIBRA CLAVO P/TECHO LAMINA 2.1/2	193	223	240	226	228	184	257	197	247	170	187	149	2,501
<b>TOTAL EN VALORES</b>	<b>1,401,445</b>	<b>1,324,321</b>	<b>1,260,165</b>	<b>986,957</b>	<b>1,002,860</b>	<b>1,242,379</b>	<b>1,137,052</b>	<b>1,011,542</b>	<b>1,112,471</b>	<b>1,204,909</b>	<b>1,106,130</b>	<b>1,233,186</b>	<b>14,023,418</b>

EMPRESA LOS CONSTRUCTORES, S.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS

DEPARTAMENTO DE VENTAS

PRESUPUESTO 2004

(CIFRAS EXPRESADAS EN Q)

DESCRIPCION	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC	TOTALES
SALARIO ORDINARIO (FIJO)	45,000	45,000	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	495,000
BONIFICACION DECRETO 78-89	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	13,500
COMISIONES	18,102	17,106	16,277	12,748	12,954	16,047	14,687	13,066	14,369	15,563	14,288	15,929	181,136
AGUINALDO	4,635	4,560	4,192	4,041	4,075	4,153	4,113	4,064	4,083	4,120	4,080	4,160	50,274
BONO DECRETO 42-92 (BONO 14)	4,635	4,560	4,192	4,041	4,075	4,153	4,113	4,064	4,083	4,120	4,080	4,160	50,274
INDEMNIZACION	4,635	4,560	4,192	4,041	4,075	4,153	4,113	4,064	4,083	4,120	4,080	4,160	50,274
CUOTAS PATRONALES	6,491	6,386	5,870	5,658	5,706	5,816	5,780	5,691	5,717	5,769	5,713	5,825	70,404
BONIFICACIONES ESPECIALES	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
<b>TOTAL SALARIOS</b>	<b>89,623</b>	<b>88,298</b>	<b>81,347</b>	<b>77,153</b>	<b>77,508</b>	<b>80,947</b>	<b>79,412</b>	<b>77,573</b>	<b>78,960</b>	<b>80,318</b>	<b>78,864</b>	<b>80,859</b>	<b>970,861</b>
SEGURO DE VIDA Y GTOS. MEDICOS	2,214	2,214	2,214	2,237	2,237	2,237	2,237	2,237	2,237	2,237	2,260	2,260	26,820
OTRAS PRESTACIONES LABORALES	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
CURSOS Y ENTRENAMIENTOS	1,472	1,983	1,913	1,682	2,025	1,502	1,457	1,247	1,756	1,785	1,200	750	18,773
REUNIONES Y FESTIVIDADES	360	540	675	540	405	450	1,125	450	1,139	689	558	11,286	18,218
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	2,616	2,414	2,324	2,684	2,414	2,571	2,324	2,414	2,324	1,941	2,324	1,424	27,773
ALIMENTACION AL PERSONAL	585	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5,535
<b>TOTAL PRESTACIONES</b>	<b>7,293</b>	<b>7,646</b>	<b>7,622</b>	<b>7,637</b>	<b>7,575</b>	<b>7,254</b>	<b>7,637</b>	<b>6,843</b>	<b>7,950</b>	<b>7,147</b>	<b>6,838</b>	<b>16,216</b>	<b>97,658</b>
UNIFORMES	90	-	-	1,575	-	135	-	-	-	1,575	-	-	3,375
LIMPIEZA Y CAFETERIA	360	450	450	540	540	540	540	540	540	540	540	540	6,120
ENERGIA ELECTRICA Y AGUA ADMON.	1,490	1,490	1,490	1,490	1,490	1,490	1,490	1,490	1,490	1,490	1,490	1,490	17,879
SERVICIO DE SEGURIDAD	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	18,900
COMUNICACIONES (TEL., CORREOS)	3,840	3,840	3,066	3,066	3,066	3,066	3,066	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	39,036
ACARREO Y FLETES	8,146	7,698	7,325	5,737	5,829	7,221	6,609	5,880	6,466	7,004	6,429	7,168	81,511
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2,687	2,687	2,687	2,687	2,687	2,687	2,687	2,687	2,687	2,687	2,687	2,687	32,238
SEGUROS Y FIANZAS	658	658	658	658	658	658	658	658	658	658	658	658	7,900
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	8,146	7,698	7,325	5,737	5,829	7,221	6,609	5,880	6,466	7,004	6,429	7,168	81,511
REP. Y MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	1,148	1,148	1,148	1,148	1,148	1,148	1,148	1,148	1,148	1,148	1,148	1,148	13,770
REP. Y MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	8,100
REP. Y MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTO	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	8,100
REP. Y MANTENIMIENTO MOBILIARIO Y EQUIPO	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	5,940
REP. Y MANTENIMIENTO EN GENERAL	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	3,694
PAPELERIA Y UTILES	1,473	1,473	1,473	1,473	1,473	2,025	2,025	2,025	2,025	2,025	2,025	2,025	21,539
ARRENDAMIENTOS (ALQUILERES)	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
HONORARIOS PROFESIONALES A COLEGIADOS	1,778	2,678	3,128	2,678	2,678	2,678	2,678	2,678	3,128	3,128	2,678	2,678	32,580
CUENTAS INCOBRABLES	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	1,685	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,690	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	14,648
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	1,620
SERVICIOS Y ASESORIA NO COLEGIADOS	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	810
GTOS. DE ATENCION Y REPRESENTACION	1,125	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	11,025
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	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
COSTOS Y GASTOS VARIOS	225	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	4,185
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>142,696</b>	<b>141,080</b>	<b>133,035</b>	<b>126,895</b>	<b>125,798</b>	<b>132,388</b>	<b>130,438</b>	<b>125,922</b>	<b>130,039</b>	<b>133,244</b>	<b>128,308</b>	<b>141,157</b>	<b>1,591,001</b>

**EMPRESA LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS**  
**DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**  
**PRESUPUESTO 2004**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN Q)**

DESCRIPCION	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC	TOTALES
SALARIO ORDINARIO (FIJO)	30,000	30,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	330,000
SALARIO EXTRAORDINARIO	3,000	2,000	3,000	2,500	3,200	2,200	2,500	2,800	2,000	1,800	2,000	2,500	29,500
BONIFICACION DECRETO 78-89	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000
AGUINALDO	3,090	3,040	2,794	2,694	2,716	2,769	2,742	2,709	2,722	2,747	2,720	2,773	33,516
BONO DECRETO 42-92 (BONO 14)	3,090	3,040	2,794	2,694	2,716	2,769	2,742	2,709	2,722	2,747	2,720	2,773	33,516
INDEMNIZACION	3,090	3,040	2,794	2,694	2,716	2,769	2,742	2,709	2,722	2,747	2,720	2,773	33,516
CUOTAS PATRONALES	4,327	4,257	3,913	3,772	3,804	3,877	3,840	3,794	3,812	3,846	3,809	3,884	46,936
<b>TOTAL SALARIOS</b>	<b>47,347</b>	<b>46,128</b>	<b>43,047</b>	<b>42,103</b>	<b>42,903</b>	<b>42,133</b>	<b>42,317</b>	<b>42,471</b>	<b>41,727</b>	<b>41,636</b>	<b>41,718</b>	<b>42,453</b>	<b>515,983</b>
SEGURO DE VIDA Y GTOS. MEDICOS	1,476	1,476	1,476	1,491	1,491	1,491	1,491	1,491	1,491	1,491	1,507	1,507	17,880
OTRAS PRESTACIONES LABORALES	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
CURSOS Y ENTRENAMIENTOS	982	1,322	1,276	1,121	1,350	1,001	971	832	1,171	1,190	800	500	12,515
REUNIONES Y FESTIVIDADES	240	360	450	360	270	300	750	300	759	459	372	7,524	12,145
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	1,744	1,609	1,549	1,789	1,609	1,714	1,549	1,609	1,549	1,294	1,549	949	18,515
ALIMENTACION AL PERSONAL	390	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,690
<b>TOTAL PRESTACIONES</b>	<b>4,862</b>	<b>5,098</b>	<b>5,081</b>	<b>5,091</b>	<b>5,050</b>	<b>4,836</b>	<b>5,091</b>	<b>4,562</b>	<b>5,300</b>	<b>4,765</b>	<b>4,559</b>	<b>10,811</b>	<b>65,105</b>
UNIFORMES	60	-	-	1,050	-	90	-	-	-	1,050	-	-	2,250
LIMPIEZA Y CAFETERIA	240	300	300	360	360	360	360	360	360	360	360	360	4,080
ENERGIA ELECTRICA Y AGUA ADMON.	993	993	993	993	993	993	993	993	993	993	993	993	11,920
SERVICIO DE SEGURIDAD	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	12,600
COMUNICACIONES (TEL., CORREOS)	2,560	2,560	2,044	2,044	2,044	2,044	2,044	2,137	2,137	2,137	2,137	2,137	26,024
ACARREO Y FLETES	24,438	23,093	21,974	17,210	17,487	21,664	19,827	17,639	19,399	21,011	19,288	21,504	244,534
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1,791	1,791	1,791	1,791	1,791	1,791	1,791	1,791	1,791	1,791	1,791	1,791	21,492
SEGUROS Y FIANZAS	439	439	439	439	439	439	439	439	439	439	439	439	5,267
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	8,870	8,382	7,976	6,247	6,347	7,863	7,197	6,402	7,041	7,626	7,001	7,805	88,757
REP. Y MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	765	765	765	765	765	765	765	765	765	765	765	765	9,180
REP. Y MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5,400
REP. Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
REP. Y MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTO	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5,400
REP. Y MANTENIMIENTO MOBILIARIO Y EQUIPO	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3,960
REP. Y MANTENIMIENTO EN GENERAL	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	2,462
PAPELERIA Y UTILES	982	982	982	982	982	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	14,360
ARRENDAMIENTOS (ALQUILERES)	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
HONORARIOS PROFESIONALES A COLEGIADOS	1,185	1,785	2,085	1,785	1,785	1,785	1,785	1,785	2,085	2,085	1,785	1,785	21,720
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	1,124	752	752	752	752	752	1,127	752	752	752	752	752	9,765
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1,080
SERVICIOS Y ASESORIA NO COLEGIADOS	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
GTOS. DE ATENCION Y REPRESENTACION	750	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,350
COSTOS Y GASTOS VARIOS	150	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2,790
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>104,676</b>	<b>102,028</b>	<b>97,189</b>	<b>90,572</b>	<b>90,659</b>	<b>95,826</b>	<b>94,046</b>	<b>90,406</b>	<b>93,098</b>	<b>95,719</b>	<b>91,897</b>	<b>101,904</b>	<b>1,148,018</b>

**EMPRESA LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y CREDITOS**  
**PRESUPUESTO 2004**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN Q)**

DESCRIPCION	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC	TOTALES
SALARIO ORDINARIO (FUO)	15,000	15,000	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	165,000
BONIFICACION DECRETO 78-89	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4,500
AGUINALDO	1,545	1,520	1,397	1,347	1,358	1,384	1,371	1,355	1,361	1,373	1,360	1,387	16,758
BONO DECRETO 42-92 (BONO 14)	1,545	1,520	1,397	1,347	1,358	1,384	1,371	1,355	1,361	1,373	1,360	1,387	16,758
INDEMNIZACION	1,545	1,520	1,397	1,347	1,358	1,384	1,371	1,355	1,361	1,373	1,360	1,387	16,758
CUOTAS PATRONALES	2,164	2,129	1,957	1,886	1,902	1,939	1,920	1,897	1,906	1,923	1,904	1,942	23,468
<b>TOTAL SALARIOS</b>	<b>22,174</b>	<b>22,064</b>	<b>20,023</b>	<b>19,802</b>	<b>19,851</b>	<b>19,967</b>	<b>19,908</b>	<b>19,836</b>	<b>19,863</b>	<b>19,918</b>	<b>19,859</b>	<b>19,977</b>	<b>243,242</b>
SEGURO DE VIDA Y GTOS. MEDICOS	738	738	738	746	746	746	746	746	746	746	753	753	8,940
OTRAS PRESTACIONES LABORALES	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
CURSOS Y ENTRENAMIENTOS	491	661	638	561	675	501	486	416	585	595	400	250	6,258
REUNIONES Y FESTIVIDADES	120	180	225	180	135	150	375	150	380	230	186	3,762	6,073
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	872	805	775	895	805	857	775	805	775	647	775	475	9,258
ALIMENTACION AL PERSONAL	195	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,845
<b>TOTAL PRESTACIONES</b>	<b>2,431</b>	<b>2,549</b>	<b>2,541</b>	<b>2,546</b>	<b>2,525</b>	<b>2,418</b>	<b>2,546</b>	<b>2,281</b>	<b>2,650</b>	<b>2,382</b>	<b>2,279</b>	<b>5,405</b>	<b>32,553</b>
UNIFORMES	30	-	-	525	-	45	-	-	-	525	-	-	1,125
LIMPIEZA Y CAFETERIA	120	150	150	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2,040
ENERGIA ELECTRICA Y AGUA ADMON.	497	497	497	497	497	497	497	497	497	497	497	497	5,960
SERVICIO DE SEGURIDAD	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	6,300
COMUNICACIONES (TEL., CORREOS)	1,280	1,280	1,022	1,022	1,022	1,022	1,022	1,068	1,068	1,068	1,068	1,068	13,012
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	896	896	896	896	896	896	896	896	896	896	896	896	10,746
SEGUROS Y FIANZAS	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	2,633
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	905	855	814	637	648	802	734	653	718	778	714	796	9,057
REP. Y MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	4,590
REP. Y MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2,700
REP. Y MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTO	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2,700
REP. Y MANTENIMIENTO MOBILIARIO Y EQUIPO	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	1,980
REP. Y MANTENIMIENTO EN GENERAL	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	1,231
PAPELERIA Y UTILES	491	491	491	491	491	675	675	675	675	675	675	675	7,180
ARRENDAMIENTOS (ALQUILERES)	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 PROFESIONALES A COLEGIADOS	593	893	1,043	893	893	893	893	893	1,043	1,043	893	893	10,860
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	562	376	376	376	376	376	563	376	376	376	376	376	4,883
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
SERVICIOS Y ASESORIA NO COLEGIADOS	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	270
GTOS. DE ATENCION Y REPRESENTACION	375	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,675
COSTOS Y GASTOS VARIOS	75	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,395
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>33,839</b>	<b>33,881</b>	<b>31,683</b>	<b>31,695</b>	<b>31,210</b>	<b>31,602</b>	<b>31,745</b>	<b>31,186</b>	<b>31,798</b>	<b>32,169</b>	<b>31,268</b>	<b>34,594</b>	<b>386,671</b>

**EMPRESA LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD E INFORMATICA**  
**PRESUPUESTO 2004**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN Q)**

DESCRIPCION	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NOV	DC	TOTALES
SALARIO ORDINARIO (FIJO)	10,000	10,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	110,000
BONIFICACION DECRETO 78-89	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
AGUINALDO	1,030	1,013	931	898	905	923	914	903	907	916	907	924	11,172
BONO DECRETO 42-92 (BONO 14)	1,030	1,013	931	898	905	923	914	903	907	916	907	924	11,172
INDEMNIZACION	1,030	1,013	931	898	905	923	914	903	907	916	907	924	11,172
CUOTAS PATRONALES	1,442	1,419	1,304	1,257	1,268	1,292	1,280	1,265	1,271	1,282	1,270	1,295	15,645
<b>TOTAL SALARIOS</b>	<b>14,782</b>	<b>14,709</b>	<b>13,349</b>	<b>13,201</b>	<b>13,234</b>	<b>13,311</b>	<b>13,272</b>	<b>13,224</b>	<b>13,242</b>	<b>13,279</b>	<b>13,239</b>	<b>13,318</b>	<b>162,161</b>
SEGURO DE VIDA Y GTOS. MEDICOS	492	492	492	497	497	497	497	497	497	497	502	502	5,960
OTRAS PRESTACIONES LABORALES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
CURSOS Y ENTRENAMIENTOS	327	441	425	374	450	334	324	277	390	397	267	167	4,172
REUNIONES Y FESTIVIDADES	80	120	150	120	90	100	250	100	253	153	124	2,508	4,048
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	581	536	516	596	536	571	516	536	516	431	516	316	6,172
ALIMENTACION AL PERSONAL	130	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,230
<b>TOTAL PRESTACIONES</b>	<b>1,621</b>	<b>1,699</b>	<b>1,694</b>	<b>1,697</b>	<b>1,683</b>	<b>1,612</b>	<b>1,697</b>	<b>1,521</b>	<b>1,767</b>	<b>1,588</b>	<b>1,520</b>	<b>3,604</b>	<b>21,702</b>
UNIFORMES	20	-	-	350	-	30	-	-	-	350	-	-	750
LIMPIEZA Y CAFETERIA	80	100	100	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,360
ENERGIA ELECTRICA Y AGUA ADMON.	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	3,973
SERVICIO DE SEGURIDAD	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
COMUNICACIONES (TEL., CORREOS)	853	853	881	881	881	881	881	712	712	712	712	712	8,675
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597	7,164
SEGUROS Y FIANZAS	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146	1,756
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	181	171	163	127	130	160	147	131	144	156	143	159	1,811
REP. Y MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	3,060
REP. Y MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
REP. Y MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTO	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
REP. Y MANTENIMIENTO MOBILIARIO Y EQUIPO	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1,320
REP. Y MANTENIMIENTO EN GENERAL	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	821
PAPELERIA Y UTILES	327	327	327	327	327	450	450	450	450	450	450	450	4,787
ARRENDAMIENTOS (ALQUILERES)	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
HONORARIOS PROFESIONALES A COLEGIADOS	395	595	695	595	595	595	595	595	695	695	595	595	7,240
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	375	251	251	251	251	251	376	251	251	251	251	251	3,255
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
SERVICIOS Y ASESORIA NO COLEGIADOS	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
GTOS. DE ATENCION Y REPRESENTACION	250	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,450
COSTOS Y GASTOS VARIOS	50	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	930
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>22,137</b>	<b>22,188</b>	<b>20,742</b>	<b>20,833</b>	<b>20,504</b>	<b>20,693</b>	<b>20,821</b>	<b>20,486</b>	<b>20,863</b>	<b>21,083</b>	<b>20,512</b>	<b>22,691</b>	<b>253,554</b>

EMPRESA LOS CONSTRUCTORES, S.A.  
 PRESUPUESTO DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS  
 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD E INFORMATICA  
 PRESUPUESTO 2004

(CIFRAS EXPRESADAS EN Q)

DESCRIPCION	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC	TOTALES
GASTOS FINANCIEROS	9,555	8,630	9,555	9,247	9,555	9,247	9,555	9,555	9,247	9,555	9,247	9,555	112,500
INTERESES SOBRE PRESTAMOS	9,555	8,630	9,555	9,247	9,555	9,247	9,555	9,555	9,247	9,555	9,247	9,555	112,500
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>9,555</b>	<b>8,630</b>	<b>9,555</b>	<b>9,247</b>	<b>9,555</b>	<b>9,247</b>	<b>9,555</b>	<b>9,555</b>	<b>9,247</b>	<b>9,555</b>	<b>9,247</b>	<b>9,555</b>	<b>112,500</b>
PRODUCTOS FINANCIEROS	5,000	10,000	10,000	10,000	12,000	10,000	8,000	9,000	5,000	3,000	4,000	10,000	87,000
INTERESES SOBRE INVERSIONES	5,000	10,000	10,000	10,000	12,000	10,000	8,000	9,000	5,000	3,000	4,000	10,000	87,000
<b>TOTAL PRODUCTOS</b>	<b>5,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>12,000</b>	<b>10,000</b>	<b>8,000</b>	<b>9,000</b>	<b>5,000</b>	<b>3,000</b>	<b>4,000</b>	<b>10,000</b>	<b>87,000</b>

**EMPRESA LOS CONTRUCTORES, S.A.**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PARA PRESUPUESTO DE GASTOS**  
**CONSOLIDADO**  
**PRESUPUESTO 2004**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN Q)**

DESCRIPCION	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC	TOTALES
VENTAS NETAS	1,810,201	1,710,619	1,627,713	1,274,819	1,295,361	1,604,740	1,468,692	1,306,575	1,436,942	1,556,341	1,428,751	1,592,865	18,113,619
COSTO DE VENTAS	1,401,445	1,324,321	1,260,165	986,957	1,002,860	1,242,379	1,137,052	1,011,542	1,112,471	1,204,909	1,106,130	1,233,186	14,023,418
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>408,755</b>	<b>386,298</b>	<b>367,548</b>	<b>287,862</b>	<b>292,501</b>	<b>362,361</b>	<b>331,640</b>	<b>295,033</b>	<b>324,471</b>	<b>351,432</b>	<b>322,621</b>	<b>359,679</b>	<b>4,090,201</b>
SALARIO ORDINARIO (FUJO)	100,000	100,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,100,000
SALARIO EXTRAORDINARIO	3,000	2,000	3,000	2,500	3,200	2,200	2,500	2,800	2,000	1,800	2,000	2,500	29,500
BONIFICACION DECRETO 78-89	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
COMISIONES	18,102	17,106	16,277	12,748	12,954	16,047	14,687	13,066	14,369	15,563	14,288	15,929	181,136
AGUINALDO	10,300	10,134	9,315	8,979	9,054	9,229	9,141	9,030	9,072	9,155	9,066	9,244	111,720
BONO DECRETO 42-92 (BONO 14)	10,300	10,134	9,315	8,979	9,054	9,229	9,141	9,030	9,072	9,155	9,066	9,244	111,720
INDEMNIZACION	10,300	10,134	9,315	8,979	9,054	9,229	9,141	9,030	9,072	9,155	9,066	9,244	111,720
CUOTAS PATRONALES	14,424	14,191	13,044	12,574	12,680	12,924	12,800	12,646	12,705	12,821	12,696	12,945	156,452
BONIFICACIONES ESPECIALES	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
<b>TOTAL SALARIOS</b>	<b>173,927</b>	<b>171,199</b>	<b>157,766</b>	<b>152,259</b>	<b>153,497</b>	<b>156,368</b>	<b>154,909</b>	<b>153,103</b>	<b>153,792</b>	<b>155,150</b>	<b>153,680</b>	<b>156,606</b>	<b>1,892,247</b>
SEGURO DE VIDA Y GTOS. MEDICOS	4,921	4,921	4,921	4,970	4,970	4,970	4,970	4,970	4,970	4,970	5,023	5,023	59,599
OTRAS PRESTACIONES LABORALES	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
CURSOS Y ENTRENAMIENTOS	3,272	4,407	4,252	3,737	4,500	3,337	3,237	2,772	3,902	3,967	2,667	1,667	41,717
REUNIONES Y FESTIVIDADES	800	1,200	1,500	1,200	900	1,000	2,500	1,000	2,531	1,531	1,241	25,081	40,484
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	5,814	5,364	5,164	5,964	5,364	5,714	5,164	5,364	5,164	4,314	5,164	3,164	61,718
ALIMENTACION AL PERSONAL	1,300	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,300
<b>TOTAL PRESTACIONES</b>	<b>16,207</b>	<b>16,992</b>	<b>16,937</b>	<b>16,971</b>	<b>16,834</b>	<b>16,121</b>	<b>16,971</b>	<b>15,206</b>	<b>17,667</b>	<b>15,882</b>	<b>15,195</b>	<b>36,035</b>	<b>217,018</b>
UNIFORMES	200	-	-	3,500	-	300	-	-	-	3,500	-	-	7,500
LIMPIEZA Y CAFETERIA	800	1,000	1,000	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	13,600
ENERGIA ELECTRICA Y AGUA ADMON.	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	39,732
SERVICIO DE SEGURIDAD	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
COMUNICACIONES (TEL., CORREOS)	8,533	8,533	6,814	6,814	6,814	6,814	6,814	7,122	7,122	7,122	7,122	7,122	86,746
ACARREO Y FLETES	32,584	30,791	29,299	22,947	23,317	28,885	26,436	23,518	25,865	28,014	25,718	28,672	326,045
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	5,970	5,970	5,970	5,970	5,970	5,970	5,970	5,970	5,970	5,970	5,970	5,970	71,640
SEGUROS Y FIANZAS	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	17,556
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	18,102	17,106	16,277	12,748	12,954	16,047	14,687	13,066	14,369	15,563	14,288	15,929	181,136
REP. Y MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	30,600
REP. Y MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	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
REP. Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
REP. Y MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTO	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
REP. Y MANTENIMIENTO MOBILIARIO Y EQUIPO	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
REP. Y MANTENIMIENTO EN GENERAL	684	684	684	684	684	684	684	684	684	684	684	684	8,208
PAPELERIA Y UTILES	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	47,865
ARRENDAMIENTOS (ALQUILERES)	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
HONORARIOS PROFESIONALES A COLEGIADOS	3,950	5,950	6,950	5,950	5,950	5,950	5,950	5,950	6,950	6,950	5,950	5,950	72,400
CUENTAS INCOBRABLES	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	3,745	2,505	2,505	2,505	2,505	2,505	3,755	2,505	2,505	2,505	2,505	2,505	32,550
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
SERVICIOS Y ASESORIA NO COLEGIADOS	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
GTOS. DE ATENCION Y REPRESENTACION	2,500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,500
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	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
COSTOS Y GASTOS VARIOS	500	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,300
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACION</b>	<b>303,348</b>	<b>299,177</b>	<b>282,649</b>	<b>269,995</b>	<b>268,171</b>	<b>280,509</b>	<b>277,050</b>	<b>267,999</b>	<b>275,798</b>	<b>282,215</b>	<b>271,985</b>	<b>300,346</b>	<b>3,379,244</b>
<b>UTILIDAD EN OPERACION</b>	<b>105,407</b>	<b>87,120</b>	<b>84,899</b>	<b>17,867</b>	<b>24,330</b>	<b>81,851</b>	<b>54,590</b>	<b>27,035</b>	<b>48,673</b>	<b>69,217</b>	<b>50,636</b>	<b>59,333</b>	<b>710,957</b>
GASTOS FINANCIEROS	9,555	8,630	9,555	9,247	9,555	9,247	9,555	9,555	9,247	9,555	9,247	9,555	112,500
PRODUCTOS FINANCIEROS	5,000	10,000	10,000	10,000	12,000	10,000	8,000	9,000	5,000	3,000	4,000	1,000	87,000
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>	<b>100,852</b>	<b>88,490</b>	<b>85,344</b>	<b>18,620</b>	<b>26,775</b>	<b>82,605</b>	<b>53,035</b>	<b>26,480</b>	<b>44,426</b>	<b>62,662</b>	<b>45,390</b>	<b>50,778</b>	<b>685,457</b>

**EMPRESA LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**2004**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN Q)**

CONCEPTO	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC	TOTALES
VENTAS NETAS	1,810,201	1,710,619	1,627,713	1,274,819	1,295,361	1,604,740	1,468,692	1,306,575	1,436,942	1,556,341	1,428,751	1,592,865	18,113,619
COSTO DE VENTAS	1,401,445	1,324,321	1,260,165	986,957	1,002,860	1,242,379	1,137,052	1,011,542	1,112,471	1,204,909	1,106,130	1,233,186	14,023,418
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>408,755</b>	<b>386,298</b>	<b>367,548</b>	<b>287,862</b>	<b>292,501</b>	<b>362,361</b>	<b>331,640</b>	<b>295,033</b>	<b>324,471</b>	<b>351,432</b>	<b>322,621</b>	<b>359,679</b>	<b>4,090,201</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>303,348</b>	<b>299,177</b>	<b>282,649</b>	<b>269,995</b>	<b>268,171</b>	<b>280,509</b>	<b>277,050</b>	<b>267,999</b>	<b>275,798</b>	<b>282,215</b>	<b>271,985</b>	<b>300,346</b>	<b>3,379,244</b>
GASTOS DE VENTAS	142,696	141,080	133,035	126,895	125,798	132,388	130,438	125,922	130,039	133,244	128,308	141,157	1,591,001
GASTOS DE OPERACIONES	104,676	102,028	97,189	90,572	90,659	95,826	94,046	90,406	93,098	95,719	91,897	101,904	1,148,018
GASTOS DE ADMINISTRACION	33,839	33,881	31,683	31,695	31,210	31,602	31,745	31,186	31,798	32,169	31,268	34,594	386,671
GASTOS DE CONTA Y COMPUTO	22,137	22,188	20,742	20,833	20,504	20,693	20,821	20,486	20,863	21,083	20,512	22,691	253,554
<b>UTILIDAD EN OPERACION</b>	<b>105,407</b>	<b>87,120</b>	<b>84,899</b>	<b>17,867</b>	<b>24,330</b>	<b>81,851</b>	<b>54,590</b>	<b>27,035</b>	<b>48,673</b>	<b>69,217</b>	<b>50,636</b>	<b>59,333</b>	<b>710,957</b>
GASTOS FINANCIEROS	9,555	8,630	9,555	9,247	9,555	9,247	9,555	9,555	9,247	9,555	9,247	9,555	112,500
OTROS PRODUCTOS	5,000	10,000	10,000	10,000	12,000	10,000	8,000	9,000	5,000	3,000	4,000	1,000	87,000
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>100,852</b>	<b>88,490</b>	<b>85,344</b>	<b>18,620</b>	<b>26,775</b>	<b>82,605</b>	<b>53,035</b>	<b>26,480</b>	<b>44,426</b>	<b>62,662</b>	<b>45,390</b>	<b>50,778</b>	<b>685,457</b>

**EMPRESA LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**2004**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN Q)**

<b>VENTAS NETAS</b>	<b>18,113,619</b>
COSTO DE VENTAS	14,023,418
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>4,090,201</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>3,379,244</b>
GASTOS DE VENTAS	1,591,001
GASTOS DE OPERACIONES	1,148,018
GASTOS DE ADMINISTRACION	386,671
GASTOS DE CONTA Y COMPUTO	253,554
<b>UTILIDAD EN OPERACION</b>	<b>710,957</b>
GASTOS FINANCIEROS	112,500
OTROS PRODUCTOS	87,000
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>685,457</b>

**LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
**2004**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN Q)**

CUENTA	SALDO AL 31/12/2003	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC
<b>ACTIVO</b>													
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>622,564</b>	<b>616,594</b>	<b>610,624</b>	<b>604,654</b>	<b>598,684</b>	<b>592,714</b>	<b>586,744</b>	<b>580,774</b>	<b>574,804</b>	<b>568,834</b>	<b>562,864</b>	<b>556,894</b>	<b>550,924</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	540,723	540,723	540,723	540,723	540,723	540,723	540,723	540,723	540,723	540,723	540,723	540,723	540,723
DEPRECIACION	34,529	40,499	46,469	52,439	58,409	64,379	70,349	76,319	82,289	88,259	94,229	100,199	106,169
OTROS ACTIVOS	116,370	116,370	116,370	116,370	116,370	116,370	116,370	116,370	116,370	116,370	116,370	116,370	116,370
ACCIONES Y BONOS	113,571	113,571	113,571	113,571	113,571	113,571	113,571	113,571	113,571	113,571	113,571	113,571	113,571
DEPOSITOS ANTICIPADOS	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799	2,799
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>3,222,408</b>	<b>3,466,710</b>	<b>3,877,147</b>	<b>4,084,656</b>	<b>4,041,466</b>	<b>3,865,560</b>	<b>3,929,111</b>	<b>4,107,835</b>	<b>4,186,173</b>	<b>4,157,176</b>	<b>4,304,420</b>	<b>4,530,753</b>	<b>4,517,229</b>
CAJA Y BANCO	325,411	88,811	90,048	275,284	611,255	753,237	380,640	391,337	749,569	548,261	441,228	596,748	538,265
CLIENTES	901,344	1,593,962	1,968,767	1,947,976	1,325,147	1,053,225	1,755,450	1,841,380	1,459,046	1,750,202	2,111,936	2,099,241	2,282,760
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	413,789	384,600	351,870	320,776	291,237	261,175	234,617	211,386	188,317	170,401	155,381	140,112	128,606
INVENTARIOS	1,581,864	1,399,338	1,476,463	1,540,619	1,813,827	1,797,923	1,558,404	1,663,732	1,789,241	1,688,312	1,595,874	1,694,653	1,567,598
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3,844,972</b>	<b>4,083,304</b>	<b>4,487,771</b>	<b>4,689,310</b>	<b>4,640,150</b>	<b>4,458,274</b>	<b>4,515,855</b>	<b>4,688,609</b>	<b>4,760,977</b>	<b>4,726,010</b>	<b>4,867,284</b>	<b>5,087,647</b>	<b>5,068,153</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO (NETO)</b>													
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	<b>1,797,171</b>	<b>1,898,023</b>	<b>1,986,513</b>	<b>2,071,858</b>	<b>2,090,478</b>	<b>2,117,253</b>	<b>2,199,858</b>	<b>2,252,893</b>	<b>2,279,373</b>	<b>2,323,799</b>	<b>2,386,461</b>	<b>2,431,851</b>	<b>2,482,628</b>
CAPITAL PAGADO	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
RESERVAS DE CAPITAL	25,300	25,300	25,300	25,300	25,300	25,300	25,300	25,300	25,300	25,300	25,300	25,300	25,300
UTILIDADES RETENIDAS	325,451	1,271,871	1,271,871	1,271,871	1,271,871	1,271,871	1,271,871	1,271,871	1,271,871	1,271,871	1,271,871	1,271,871	1,271,871
RESULTADOS DEL EJERCICIO	946,420	100,852	189,342	274,687	293,307	320,082	402,687	455,722	482,202	526,628	589,290	634,680	685,457
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>750,000</b>	<b>750,000</b>	<b>750,000</b>	<b>750,000</b>	<b>750,000</b>	<b>750,000</b>	<b>750,000</b>	<b>750,000</b>	<b>750,000</b>	<b>750,000</b>	<b>750,000</b>	<b>750,000</b>	<b>750,000</b>
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1,297,801</b>	<b>1,435,281</b>	<b>1,751,258</b>	<b>1,867,452</b>	<b>1,799,672</b>	<b>1,591,021</b>	<b>1,565,997</b>	<b>1,685,716</b>	<b>1,731,605</b>	<b>1,652,211</b>	<b>1,730,823</b>	<b>1,905,797</b>	<b>1,835,524</b>
CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES	1,097,007	1,240,395	1,546,624	1,666,274	1,620,755	1,404,336	1,358,175	1,609,663	1,645,954	1,540,076	1,620,978	1,777,327	1,766,527
CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	200,794	194,886	204,634	211,178	178,917	186,685	207,822	76,052	85,651	112,135	109,845	128,469	68,997
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>3,844,972</b>	<b>4,083,304</b>	<b>4,487,771</b>	<b>4,689,310</b>	<b>4,640,150</b>	<b>4,458,274</b>	<b>4,515,855</b>	<b>4,688,609</b>	<b>4,760,977</b>	<b>4,726,010</b>	<b>4,867,284</b>	<b>5,087,647</b>	<b>5,068,153</b>

**LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
**2004**  
**(CIFRAS EXPRESADA EN Q)**

**ACTIVO**

<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>550,924</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	540,723
DEPRECIACION	- 106,169
OTROS ACTIVOS	116,370
ACCIONES Y BONOS	113,571
DEPOSITOS ANTICIPADOS	2,799
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>4,517,229</b>
CAJA Y BANCO	538,265
CLIENTES	2,282,760
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	128,606
INVENTARIOS	1,567,598
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5,068,153</b>

**PASIVO Y PATRIMONIO (NETO)**

<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	<b>2,482,628</b>
CAPITAL PAGADO	500,000
RESERVAS DE CAPITAL	25,300
UTILIDADES RETENIDAS	1,271,871
RESULTADOS DEL EJERCICIO	685,457
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>750,000</b>
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	750,000
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1,835,525</b>
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	1,766,528
CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	68,997
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>5,068,153</b>

**LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**  
**2004**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN Q)**

**FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES OPERACIONALES**

Efectivo recibido ventas al contado	127,429
Efectivo recibido de clientes	1,281,916
Efectivo recibido de cuentas por cobrar	4,500
Efectivo pagado Ctas. Por pagar	- 188,946
Efectivo en gastos de operación	- 156,897
Intereses pagados	- 9,555
Pago a proveedores	- 863,994
Pago a proveedores del exterior	- 252,936
<b>Efectivo neto obtenido en actividades de operación</b>	<b>- 58,483</b>

**FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSION**

<b>Efectivo neto usado en actividades de inversion</b>	<b>0.00</b>
--	-------------

**FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO**

<b>Efectivo neto usado en actividades de financiamiento</b>	<b>0.00</b>
---	-------------

<b>Decremento neto en el efectivo</b>	<b>- 58,483</b>
<b>Saldo de efectivo al inicio del año</b>	<b>596,748</b>
<b>Saldo de efectivo al final del año</b>	<b>538,265</b>

**LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO PROYECTADO**  
**2004**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN Q)**

CAPITAL PAGADO	500,000
RESERVAS DE CAPITAL	25,300
UTILIDADES RETENIDAS	1,271,871
DIVIDENDOS PAGADOS	0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	685,457
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>2,482,628</b>

**LOS CONSTRUCTORES, S.A.**  
**PROYECCION DEL FLUJO DE CAJA**  
**CORRESPONDIENTE DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004**  
**(CIFRAS EXPRESADAS EN Q)**

DESCRIPCION DE LA CUENTA	MES SIGUIENTE PROYECTADO EN	MES SIGUIENTE PROYECTADO FB	MES SIGUIENTE PROYECTADO MZ	MES SIGUIENTE PROYECTADO AB	MES SIGUIENTE PROYECTADO MY	MES SIGUIENTE PROYECTADO JN	MES SIGUIENTE PROYECTADO JL	MES SIGUIENTE PROYECTADO AG	MES SIGUIENTE PROYECTADO SPT	MES SIGUIENTE PROYECTADO OCT	MES SIGUIENTE PROYECTADO NV	MES SIGUIENTE PROYECTADO DC
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>												
VENTAS CONTADO	144,816	136,849	130,217	101,986	103,629	128,379	117,495	104,526	114,955	124,507	114,300	127,429
CUENTA CORRIENTE	972,767	1,208,964	1,508,286	1,795,663	1,463,655	774,135	1,265,266	1,584,383	1,030,831	1,070,099	1,327,147	1,281,916
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>1,117,583</b>	<b>1,345,814</b>	<b>1,638,503</b>	<b>1,897,649</b>	<b>1,567,283</b>	<b>902,514</b>	<b>1,382,762</b>	<b>1,688,909</b>	<b>1,145,787</b>	<b>1,194,607</b>	<b>1,441,447</b>	<b>1,409,345</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	8,500	13,500	13,500	13,500	15,500	13,500	11,500	12,500	8,500	6,500	7,500	4,500
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>8,500</b>	<b>13,500</b>	<b>13,500</b>	<b>13,500</b>	<b>15,500</b>	<b>13,500</b>	<b>11,500</b>	<b>12,500</b>	<b>8,500</b>	<b>6,500</b>	<b>7,500</b>	<b>4,500</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1,126,083</b>	<b>1,359,314</b>	<b>1,652,003</b>	<b>1,911,149</b>	<b>1,582,783</b>	<b>916,014</b>	<b>1,394,262</b>	<b>1,701,409</b>	<b>1,154,287</b>	<b>1,201,107</b>	<b>1,448,947</b>	<b>1,413,845</b>
<b>EGRESOS</b>												
GASTOS DE OPERACIÓN	86,732	85,235	77,863	74,841	75,520	77,091	188,015	75,304	75,882	76,428	75,621	188,946
COMPRA LOCALES	871,652	912,493	985,836	997,132	924,546	801,520	767,221	855,882	858,192	793,206	813,069	863,994
IMPORTACIONES	203,879	182,724	228,835	298,551	278,829	247,501	223,670	244,870	259,227	238,364	235,490	252,936
OTROS EGRESOS	190,866	168,995	164,678	195,407	152,351	153,253	195,104	157,556	153,247	190,587	160,001	156,897
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>1,353,128</b>	<b>1,349,446</b>	<b>1,457,212</b>	<b>1,565,932</b>	<b>1,431,246</b>	<b>1,279,364</b>	<b>1,374,011</b>	<b>1,333,622</b>	<b>1,346,348</b>	<b>1,298,584</b>	<b>1,284,181</b>	<b>1,462,774</b>
INTERESES CREDITOS CONTRAIDOS	9,555	8,630	9,555	9,247	9,555	9,247	9,555	9,555	9,247	9,555	9,247	9,555
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>9,555</b>	<b>8,630</b>	<b>9,555</b>	<b>9,247</b>	<b>9,555</b>	<b>9,247</b>	<b>9,555</b>	<b>9,555</b>	<b>9,247</b>	<b>9,555</b>	<b>9,247</b>	<b>9,555</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>1,362,683</b>	<b>1,358,076</b>	<b>1,466,767</b>	<b>1,575,178</b>	<b>1,440,801</b>	<b>1,288,611</b>	<b>1,383,565</b>	<b>1,343,177</b>	<b>1,355,595</b>	<b>1,308,139</b>	<b>1,293,428</b>	<b>1,472,329</b>
<b>INGRESOS-EGRESOS</b>	<b>- 236,600</b>	<b>1,237</b>	<b>185,236</b>	<b>335,971</b>	<b>141,982</b>	<b>- 372,596</b>	<b>10,696</b>	<b>358,232</b>	<b>- 201,308</b>	<b>107,033</b>	<b>155,520</b>	<b>- 58,483</b>
<b>CAJA</b>												
SALDO INICIAL DE CAJA	325,411	88,811	90,048	275,284	611,255	753,237	380,640	391,337	749,569	548,261	441,228	596,748
SALDO FINAL DE OPERACIÓN	88,811	90,048	275,284	611,255	753,237	380,640	391,337	749,569	548,261	441,228	596,748	538,265
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>88,811</b>	<b>90,048</b>	<b>275,284</b>	<b>611,255</b>	<b>753,237</b>	<b>380,640</b>	<b>391,337</b>	<b>749,569</b>	<b>548,261</b>	<b>441,228</b>	<b>596,748</b>	<b>538,265</b>

**DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE COMPRAS  
EXPRESADO EN Q**

	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC
BLOCK	100,388	115,420	86,533	84,160	82,341	77,297	47,237	67,519	53,920	48,128	66,460	94,486
CEMENTO	34,597	39,778	33,269	65,867	56,061	37,214	55,780	57,679	47,899	33,015	34,771	33,243
HIERRO	585,099	672,714	601,902	512,207	440,215	461,458	507,604	583,290	484,236	563,427	613,940	532,660
LAMINA MILIMETRICA	191,470	220,141	231,142	228,947	141,044	180,239	242,604	148,096	132,980	146,245	153,494	138,903
LAMINA LEGITIMA	299,944	344,859	362,080	358,653	256,479	236,506	380,178	269,303	282,811	311,134	326,595	296,226
CAL	5,593	6,430	7,073	7,781	8,166	7,639	6,752	8,411	7,292	7,922	7,459	8,205
CLAVOS	1,829	2,103	2,322	2,551	2,652	2,507	2,225	2,754	2,404	2,600	2,191	2,408
	1,218,920	1,401,445	1,324,321	1,260,165	986,957	1,002,860	1,242,379	1,137,052	1,011,542	1,112,471	1,204,909	1,106,130

**CEDULA DE DETERMINACION DEL INVENTARIO  
ESPRESADO EN Q.**

	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC
INVENTARIO INICIAL	1,581,864	1,399,338	1,476,463	1,540,619	1,813,827	1,797,923	1,558,404	1,663,732	1,789,241	1,688,312	1,595,874	1,694,653
COMPRAS	1,218,920	1,401,445	1,324,321	1,260,165	986,957	1,002,860	1,242,379	1,137,052	1,011,542	1,112,471	1,204,909	1,106,130
(-) COSTO DE VENTA	1,401,445	1,324,321	1,260,165	986,957	1,002,860	1,242,379	1,137,052	1,011,542	1,112,471	1,204,909	1,106,130	1,233,186
INVENTARIO FINAL	1,399,338	1,476,463	1,540,619	1,813,827	1,797,923	1,558,404	1,663,732	1,789,241	1,688,312	1,595,874	1,694,653	1,567,598

**DETERMINACION DE LA CUENTA CLIENTES  
EXPRESADO EN Q**

	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC
SALDO MES ANTERIOR	901,344	1,593,962	1,958,767	1,947,976	1,325,147	1,053,225	1,755,450	1,841,380	1,459,046	1,750,202	2,111,936	2,099,241
(+) VENTAS	1,810,201	1,710,619	1,627,713	1,274,819	1,295,361	1,604,740	1,468,692	1,306,575	1,436,942	1,556,341	1,428,751	1,592,865
(-) COBROS EFECTUADOS	1,117,583	1,345,814	1,638,503	1,897,649	1,567,283	902,514	1,382,762	1,688,909	1,145,787	1,194,607	1,441,447	1,409,345
<b>TOTAL</b>	<b>1,593,962</b>	<b>1,958,767</b>	<b>1,947,976</b>	<b>1,325,147</b>	<b>1,053,225</b>	<b>1,755,450</b>	<b>1,841,380</b>	<b>1,459,046</b>	<b>1,750,202</b>	<b>2,111,936</b>	<b>2,099,241</b>	<b>2,282,760</b>

**DETERMINACION DE LOS COBROS  
EXPRESADO EN Q**

	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC
VENTAS DE CONTADO	144,816	136,849	130,217	101,986	103,629	128,379	117,495	104,526	114,955	124,507	114,300	127,429
VENTAS DE CREDITO	972,767	1,208,964	1,508,286	1,795,663	1,463,655	774,135	1,265,266	1,584,383	1,030,831	1,070,099	1,327,147	1,281,916
	1,117,583	1,345,814	1,638,503	1,897,649	1,567,283	902,514	1,382,762	1,688,909	1,145,787	1,194,607	1,441,447	1,409,345

**LA POLITICA DE RECUPERACION DE CARTERA**

	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC
CREDITO 30 DIAS	5%	30%	30%	30%	30%	8%	25%	25%	20%	20%	30%	30%
CREDITO 60 DIAS	90%	70%	50%	50%	40%	20%	35%	50%	35%	30%	35%	30%
CREDITO 90 DIAS	5%	0%	20%	20%	20%	20%	25%	25%	10%	20%	20%	20%

**DETERMINACION DE LA CUENTA POR PAGAR  
EXPRESADO EN Q.**

	EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SPT	OCT	NV	DC
SALDO MES ANTERIOR	1,097,007	1,240,395	1,546,624	1,666,274	1,620,755	1,404,336	1,358,175	1,609,663	1,645,954	1,540,076	1,620,978	1,777,327
(+) COMPRAS	1,218,920	1,401,445	1,324,321	1,260,165	986,957	1,002,860	1,242,379	1,137,052	1,011,542	1,112,471	1,204,909	1,106,130
(-) PAGOS EFECTUADOS	1,075,531	1,095,217	1,214,671	1,295,684	1,203,376	1,049,021	990,891	1,100,761	1,117,419	1,031,570	1,048,559	1,116,931
	1,240,395	1,546,624	1,666,274	1,620,755	1,404,336	1,358,175	1,609,663	1,645,954	1,540,076	1,620,978	1,777,327	1,766,527

COMPRAS 60% LOCAL  
COMPRAS 40% IMPORTACIONES

COMPRAS LOCALES 30 DIAS

30 DIAS 13%  
60 DIAS 50%  
90 DIAS 30%

COMPRAS IMPORTACIONES

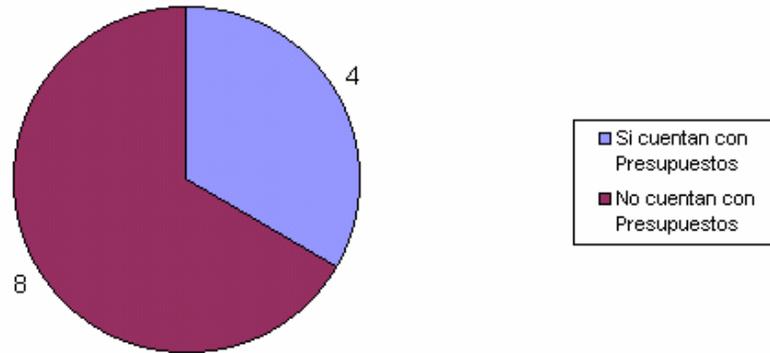
30 DIAS 10%  
60 DIAS 45%  
90 DIAS 55%

**A N E X O**

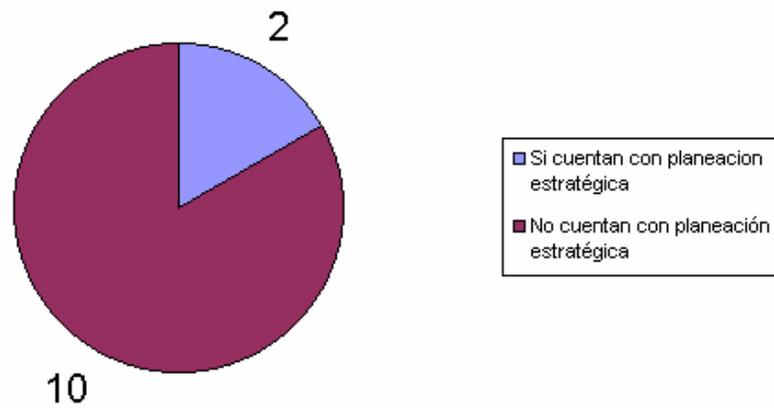
**EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION  
MUESTRA SELECCIONADA**

<b>No.</b>	<b>Empresa</b>	<b>Planeación Estratégica</b>	<b>Presupuestos</b>
1	Aceros Consolidados, S. A.	si	si
2	Aceros y Perfiles del Norte, S. A.	si	si
3	Distribuidora de Materiales	no	no
4	Centro de Construcción, S. A.	no	no
5	Ferretería Las Generales, S. A.	no	si
6	Materiales la Construcción	no	no
7	Distribuidora Comercial de Materiales, S. A.	no	si
8	Distribuidora San Benito	no	no
9	Trancon, S. A.	no	no
10	Materiales de Construcción el encanto	no	no
11	La Piedra, S. A.	no	no
12	Distribuidora el Parque, S.A.	no	no

**EMPRESAS COMERCIALES DE VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION QUE CUENTAN CON PRESUPUESTOS**



**EMPRESAS COMERCIALES DE VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION QUE CUENTAN CON PLANEACION ESTRATEGICA**



## CONCLUSIONES

1. Al carecer las empresas que se dedican a la comercialización de materiales de construcción de planes estratégicos para fijar los objetivos y metas en un periodo determinado, corren el riesgo de estar perdiendo su capital de trabajo al efectuar inversiones en operaciones innecesarias para la empresa.
2. La elaboración de los planes estratégicos son responsabilidad de la administración, quien es la que debe velar por la implementación, ejecución y cumplimiento de los mismos.
3. Para llevar a cabo una planeación estratégica es necesario contar con la participación de cada uno de los responsables de los principales departamentos que conforman la empresa.
4. La participación del Contador Público y Auditor es necesaria en la implementación y evaluación de los planes estratégicos y del presupuesto de la empresa, para poder proyectar los estados financieros a un periodo determinado.
5. El presupuesto como herramienta administrativa financiera, proporciona a la gerencia una visión de la forma en que se llevarán a cabo financieramente hablando las metas y logros reflejados en la planeación estratégica

## RECOMENDACIONES

- 1 Los administradores de las empresas deben velar por la implementación y cumplimiento de los planes estratégicos establecidos por la administración, y así lograr los objetivos trazados.
- 2 Para desarrollar una planeación estratégica funcional que este de acuerdo a las necesidades de la empresa, se debe involucrar a todas las jefaturas que se encuentran al frente de cada uno de los departamentos conformados dentro de la organización.
- 3 El Contador publico y Auditor debe contar con los conocimientos necesarios de planeación estratégica para poder desarrollarse en el ámbito presupuestario y dar asesoría adecuada a la administración.
- 4 Autorizado el presupuesto por la administración, este debe ser evaluado periódicamente, con el fin de establecer si la empresa esta logrando las metas y objetivos fijados en la planeación estratégica.
- 5 Es necesario que las empresas cuenten con planeación estratégica y presupuestos para poder proyectar sus metas y objetivos, a corto, mediano y largo plazo.
- 6 Actualizar constantemente las estrategias de mercado acorde a la globalización, tratados de libre comercio y tecnología avanzada.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1 Burbano Ruiz, Jorge E./Ortiz Gómez Alberto PRESUPUESTOS, Santa Fé Bogota Colombia, Editorial Mc Graw Hill, Segunda edición año 1995, 365 páginas.
- 2 Chiavenato, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. México, Editorial Mc Graw Hill, Quinta edición, año 1995, 1056 páginas.
- 3 Compilación Bibliografica Para el Curso de Legislación Aplicada, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Primera edición, año 1998, 246 páginas
- 4 Congreso de la República, Decreto Ley 106, Código Civil, Guatemala.
- 5 Congreso de la República Decreto No. 2-70 Código de Comercio, Guatemala
- 6 Goodstein Leonard D./Nolan M. Timothy/ Pteiffer J. William, PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA, Santa Fé Bogota Colombia, Primera edición, año 1998, 435 páginas.
- 7 Microsoft Corporation /Teoría de la Empresa, Enciclopedia Microsoft® Encarta®98 ©1993-1997 (Internet) .
- 8 Normas Internacionales de Contabilidad -NIC-

- 9 Perdomo Salguero, Mario Leonel PRESUPUESTOS, Guatemala, Editora Ediciones Contables Administrativas, Primera Edición, año 2001, 104 páginas.
- 10 Ramírez Padilla, David Noel. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA. México, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, año 2000, No. De Páginas 488.
- 11 Stoner James A. F. / Freiman R. Edward / Gilbert Daniel Jr. ADMINISTRACION. México, Editorial Prentice Hall, Sexta edición, año 1995, 688 páginas.
- 12 Vásquez, Juan Antonio ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II, Guatemala, Compilación Bibliográfica edición de 1000 ejemplares, año 1998, 221 páginas.
- 13 Welsch, Glenn A./Hilton W Ronald/Gordon N. Paul PRESUPUESTOS, PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES, México, Editorial Prentice may, Quinta Edición, año 1992, 691 páginas.