

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración Financiera



MODELO PRESUPUESTAL PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO
DE UNA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA

Ing. Oscar Mauricio Herrera Ramos

Guatemala, Abril de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración Financiera



MODELO PRESUPUESTAL PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE UNA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias" aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Asesor de tesis

Lic. Herberth Isaías Argueta Contreras MAE

Autor

Ing. Oscar Mauricio Herrera Ramos

Guatemala, Abril de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|----------------|-------------------------------------|
| Decano: | Lic. José Rolando Secaida Morales |
| Secretario: | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales |
| Vocal Primero: | MSc. Albaro Joel Girón Barahona |
| Vocal Segundo: | Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero |
| Vocal Tercero: | Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso |
| Vocal Cuarto: | S.B. Roselyn Janette Salgado Ico |
| Vocal Quinto: | P.C. José Abraham González Lemus |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS

| | |
|------------------|--|
| Presidente: | MSc. José Alberto Ramírez Crespín |
| Secretario: | MSc. Edgar Laureano Juarez Sepúlveda |
| Vocal I: | MSc. Juan de Dios Alvarado López |
| Prof. Consejero: | MAE. Herberth Isaías Argueta Contreras |



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

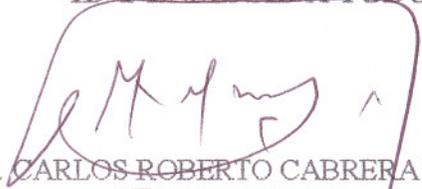
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, CATORCE DE ABRIL DE DOS MIL NUEVE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.11, Subinciso 5.11.2 del Acta 6-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 26 de marzo de 2009, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 02-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de febrero de 2009 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera denominado: "MODELO PRESUPUESTAL PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE UNA COMPAÑIA COMERCIALIZADORA", que para su graduación profesional presentó el Ingeniero OSCAR MAURICIO HERRERA RAMOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORAL
DECANO



Smp.


REVISADO



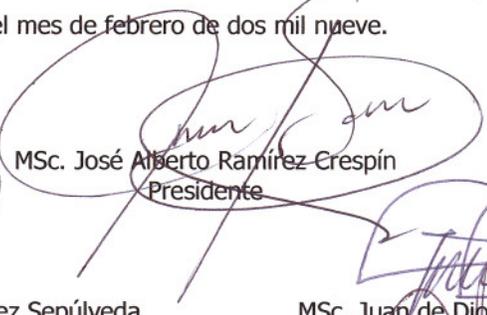
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

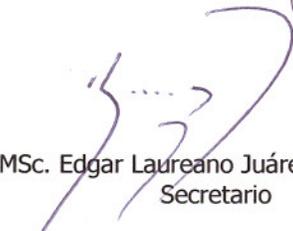
ACTA No. 2-2009

En el salón número 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **veinticuatro de febrero** de dos mil nueve, a las **19:00** horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del ingeniero, **OSCAR MAURICIO HERRERA RAMOS**, carné **100012005**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el postulante, denominado **MODELO PRESUPUESTAL PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE UNA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA**. El examen fue APROBADO por UNANIMIDAD de votos CON ENMIENDAS por el Jurado Examinador. -----

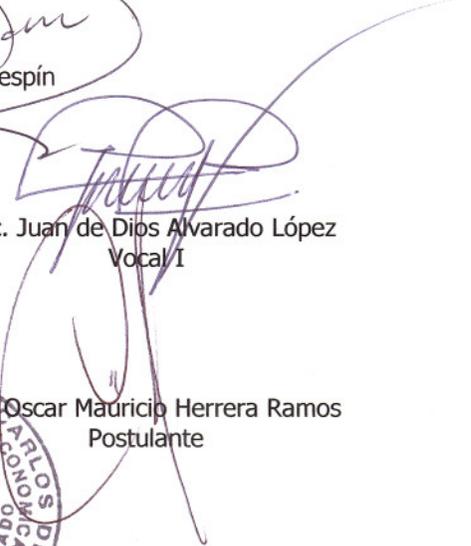
Previo a la aprobación final de tesis el postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador las cuales se le entregan por escrito y se presentará nuevamente la tesis en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha. En fe de lo cual firmamos la presente acta en la ciudad de Guatemala, a los veinticuatro días del mes de febrero de dos mil nueve.


MSc. José Alberto Ramírez Crespin
Presidente


MSc. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda
Secretario


MSc. Juan de Dios Alvarado López
Vocal I


MAE. Herberth Isaías Argueta Contreras
Profesor Consejero


Ing. Oscar Mauricio Herrera Ramos
Postulante



AGRADECIMIENTOS

El más sincero agradecimiento al personal de Central Americana de Distribución, S.A. y Grupo HONDA Guatemala, por su apoyo para el desarrollo de esta investigación y muy especialmente al Ing. Marlo Alfaro y al Lic. Herberth Argueta por su aporte y orientación para concluirla exitosamente.

DEDICATORIA

La culminación de esta etapa de formación académica está dedicada a mi esposa, Silvia Eugenia Poggio de Herrera, quien ha sido el complemento más importante para mis objetivos de vida y a mis hijos, Oscar Fernando, Silvia Gabriela y Sofia Eugenia, esperando que pueda ser un aliciente para que sigan creciendo como jóvenes responsables, correctos y con la alegría y satisfacción de vivir plenamente.

CONTENIDO

| | No. Página |
|---|-------------------|
| RESUMEN | i |
| INTRODUCCIÓN | iii |
| 1. ANTECEDENTES | 1 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 3 |
| 3. METODOLOGÍA | 9 |
| 4. ESTRUCTURA DE UN PRESUPUESTO PARA QUE EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN PUEDA MEDIRSE | 11 |
| 5. ESTUDIO DE CONDICIONES ADMINISTRATIVAS VIGENTES EN LA ORGANIZACIÓN | 37 |
| 5.1. ESTRUCTURA CONTABLE Y HERRAMIENTAS PRESUPUESTARIAS ACTUALES | 37 |
| 5.2. PROPUESTA DE CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN PARA PODER MEDIR EL DESEMPEÑO | 40 |
| 6. MODELO DE EVALUACIÓN PRESUPUESTAL | 43 |
| CONCLUSIONES | 82 |
| RECOMENDACIONES | 84 |
| BIBLIOGRAFÍA | 85 |
| ANEXO A | 87 |
| INDICE DE FIGURAS | 88 |
| INDICE DE CUADROS | 88 |
| INDICE DE GRÁFICAS | 89 |
| INDICE DE ANEXOS | 89 |

RESUMEN

El objetivo del estudio realizado fue desarrollar un modelo de evaluación presupuestal para una compañía comercializadora del medio guatemalteco. En el estudio se plantea la elaboración de un plan táctico de utilidades anual para la organización sujeto de estudio y su posterior evaluación presupuestal. Los formatos propuestos para las cédulas presupuestarias correspondientes a cada centro básico de responsabilidad proporcionan la guía para desarrollar el presupuesto inicial y el formato de informes de desempeño e índices financieros propuestos brindan la base para evaluar los resultados alcanzados.

Las organizaciones son creadas para alcanzar objetivos concretos, indistintamente del origen o características de las mismas. Un problema común con el que se enfrentan, es el disponer de las herramientas que les permitan medir integralmente cual está siendo su desempeño en el alcance de los objetivos para los cuales fueron creadas.

El estudio se desarrolló a través de una investigación bibliográfica, para la definición de la estructura adecuada para un presupuesto que permite medir el desempeño de una organización comercial, y una investigación de campo que permite conocer las condiciones administrativas vigentes en la organización sujeto de estudio y definir una propuesta de los cambios necesarios para implementar el modelo.

Como resultado del estudio, se presenta el modelo con la definición de centros de responsabilidad básicos y sus formatos correspondientes, el calendario de elaboración de planes y su ingreso al sistema informático, la estructura de la aplicación informática para presupuesto y los informes e índices de desempeño a utilizar.

Se concluyó que para la implementación de un modelo de evaluación presupuestal en una compañía comercializadora, es necesario contar con una estructura organizacional que permita identificar centros de responsabilidad con una posición única de autoridad sobre ellos. Es decir, debe poder asociarse a una persona con la responsabilidad y autoridad completa sobre cada área de negocios. Adicionalmente, es imprescindible contar con un sistema contable completo y la capacidad de desarrollar aplicaciones informáticas que reciban, almacenen y procesen la información relacionada a la creación del presupuesto, su ejecución y evaluación.

INTRODUCCIÓN

El origen del presente estudio fue la oportunidad identificada de mejorar la capacidad de control de las operaciones en la organización Central Americana de Distribución, S.A. La investigación tuvo como objetivo general el desarrollar un modelo práctico de evaluación de desempeño presupuestario para una compañía comercializadora. Los objetivos específicos fueron definir la estructura para elaborar un presupuesto financiero cuyo desempeño puede ser evaluado, establecer las condiciones que deben cumplirse para que el sistema administrativo de una compañía pueda funcionar con un sistema de evaluación del desempeño presupuestario y definir las herramientas de procesamiento de información y los indicadores necesarios para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño presupuestal.

Las compañías comerciales en Guatemala tienen una necesidad enorme de presentar cada vez mejores resultados financieros para ser capaces de competir en un mundo globalizado. La administración se ve, entonces, en el compromiso de lograr un control operativo cada vez más efectivo que permita realizar los correctivos necesarios oportunamente para garantizar que los objetivos se cumplan.

La evaluación del desempeño presupuestal es una herramienta en las finanzas de una compañía que puede facilitar este proceso, por lo que se convierte en una metodología clave para el mejoramiento continuo de las organizaciones. Si se sigue un proceso técnico para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño presupuestal, se puede lograr una mejora de rentabilidad permanentemente para la compañía, por lo que los recursos que se inviertan para implementarlo serán altamente productivos. Ello justifica plenamente el desarrollo del presente estudio.

A través de una investigación bibliográfica, se estableció la estructura que debe tener un presupuesto para ser evaluado, la cual se presenta en la primera parte del estudio. A través de la entrevista directa e investigación de campo, se establecieron las condiciones administrativas vigentes en la organización sujeto de estudio, las cuales se presentan en la segunda parte del estudio y, finalmente, se aplicaron los principios generalmente aceptados sobre presupuestos y la experiencia de los Gerentes de la organización a las condiciones particulares de la organización para, en la tercera parte del estudio, presentar el modelo de evaluación presupuestal desarrollado.

La conclusión principal del estudio fue que Central Americana de Distribución, S.A. es una unidad de negocios en la cual es viable la aplicación del enfoque de evaluación del desempeño presupuestal y se verá beneficiada al contar con un modelo adecuado a sus necesidades y realidades, si este se implementa en la práctica.

1. ANTECEDENTES

La compañía sujeto del estudio tiene cuatro años y seis meses de haber iniciado operaciones como una división independiente, con la representación de una de las marcas líderes en motocicletas de la corporación HONDA Guatemala. En la actualidad la empresa está en una situación crítica, al haber logrado superar ampliamente la posición de mercado que tenía ya ganada la marca KYMCO, originaria de Taiwán, y esperarse ahora que mantenga y consolide su crecimiento sensible en el mercado total del país, tanto con KYMCO como con las otras marcas que representa.

La empresa fue fundada el 4 de noviembre de 2003, luego de haber funcionado por más de 7 años con otra razón social. Originalmente, fue creada para representar marcas de motocicletas que no son fabricadas por HONDA, pero que en el mercado mundial han tenido relación, pues a muchas HONDA de Japón les brindó en un principio tecnología y soporte técnico para que se desarrollaran. Estas marcas inclusive llegaron a tener, y algunas tienen aun, participación en acciones por parte de HONDA Japón.

Al crear la compañía se pensó que estas motocicletas tendrían un bajo movimiento; sin embargo, ha sucedido todo lo contrario, pues se ha necesitado formar una organización completa para satisfacer la alta demanda de estos productos.

La compañía funciona actualmente con un presupuesto anual que está integrado por presupuestos mensuales muy detallados en términos de ventas y rubros de costos y gastos. Se da un seguimiento muy cercano al resultado mensual final por parte de la Gerencia y Dirección de la empresa, pero no existe una metodología de seguimiento continuo que facilite involucrar a todos los responsables de la ejecución presupuestaria de las distintas áreas de manera sistemática.

En función del desarrollo que ha tenido la organización, se plantea brindar una herramienta para medición y análisis de resultados que permita dar un seguimiento adecuado al alcance de sus objetivos, involucrando a la compañía integralmente.

2. MARCO TEÓRICO

Conceptos básicos

Las finanzas son la rama de la economía que estudia el manejo de los valores de una entidad individual o social. Un valor puede ser cualquier bien o servicio tangible o intangible que puede ser traducido en una forma cuantitativa para el intercambio.

Los presupuestos financieros son planes detallados en los que se cuantifican los ingresos y egresos proyectados de una organización, las inversiones de capital y los flujos de efectivo correspondientes en un determinado período de tiempo. Estos documentos, que pueden tener formatos muy variados, son normalmente el parámetro para elaborar informes sobre el desempeño de una compañía o institución.

Características de informes de desempeño

Los informes de desempeño son documentos internos que usualmente se preparan en una base mensual con un formato estandarizado. Los datos deben corresponder a un área específica de responsabilidad y presentar los resultados reales comparándolos con las metas planificadas.

Las principales características de un informe para que sea efectivo pueden resumirse en las siguientes:

- Deben guardar la estructura organizacional.
- Deben mostrar los datos que son excepcionales, fácilmente.
- Deben ser periódicos y aplicables a períodos cortos.
- Deben ser sencillos y precisos.
- Deben ser oportunos y constructivos.

El guardar la estructura organizacional significa que deberá existir un informe para cada nivel organizacional y guardar relación de dependencia entre ellos.

Una práctica común es hacer una distinción entre los factores controlables y no controlables en el diseño de un informe, pero en algunas ocasiones esto es objetado por eliminar el factor común externo que afecta a la compañía como un todo.

Las formas de comunicar la información financiera puede ser: Por escrito, representaciones gráficas y verbales. Las compañías generalmente utilizan la tres de una manera combinada.

La estructura más efectiva de un informe de desempeño es mostrar el valor real, de un rubro de gasto, costo o ingreso, y el dato presupuestado para luego mostrar la variación existente tanto en valor absoluto como porcentaje.

Otra de las recomendaciones para un seguimiento integral, es que los informes muestren el dato acumulado en el año. Pues condiciones puntuales en un mes se verán balanceadas por el efecto de todo el período.

Los informes de desempeño integrados deben de tener claramente definida la responsabilidad sobre el área que evalúan y que las diferencias puedan ser rastreadas a su origen.

Flexibilidad en un proceso de evaluación presupuestaria

Una de las necesidades primarias de cualquier organización es su capacidad para adaptarse. La mayor parte de problemas de implementación pueden surgir cuando se trata de tomar un modelo sin adecuar el modelo y la organización en

este proceso. La instalación de un modelo implica el vencer la resistencia natural a los cambios que éste trae consigo para la organización.

La educación presupuestaria debe proveerse a todo nivel para que pueda alcanzarse un clima interno positivo, la máxima participación y un aprendizaje global. Al diseñar un programa de Planificación y Control de Utilidades, al que se hará referencia de ahora en adelante como PCU, se recomienda:

- Designar un comité a un elevado nivel de la organización.
- Analizar el medio ambiente interno.
- Especificar objetivos.
- Especificar responsabilidades línea versus staff.
- Seleccionar técnicas y enfoques.
- Planificar la estructuración del sistema.
- Implementar la educación presupuestaria.
- Establecer procedimientos de vigilancia del sistema.
- Establecer lineamientos para la utilización del sistema.

La flexibilidad es parte clave del éxito de un programa de PCU. La planificación continua debe ser un procedimiento sistemático cuando las condiciones cambian en el entorno. Las técnicas de presupuestos flexibles pueden no aplicar en todos los casos, pero seguramente son la mejor opción para el costeo de los procesos de producción variable.

El papel del contralor y del director de presupuestos no es el de definir o asumir las responsabilidades de las posiciones de línea. Sino, asesorar y crear los sistemas de presupuesto que permitan al personal de línea el máximo aprovechamiento del proceso de PCU.

Actualmente, la tecnología permite automatizar el manejo de grandes cantidades de información, por lo que es un enorme soporte para el PCU.

Análisis de variaciones presupuestarias

Los informes de desempeño son la fuente de datos para el análisis de variaciones. Una variación no necesariamente significa un desempeño bueno o malo, debe analizarse para establecer si su origen es uno de los siguientes casos:

- La variación no es importante.
- La variación refleja un error de registro.
- La variación responde a un cambio decidido por la administración.
- La variación resulta de un factor no controlable.
- La variación no tiene una causa conocida.

Los casos que se asocien al último punto, son los que deben ser fuertemente atendidos, pues son los que constituyen las excepciones que deben aclararse. Las medidas correctivas que se tomen dependerán del origen de la variación por lo que su determinación es fundamental para una efectiva administración.

El análisis de las variaciones frecuentemente se aplica a tres áreas:

- Variaciones entre resultados reales del período corriente y los del período anterior.
- Variaciones entre resultados reales y los costos estándar.
- Variaciones entre resultados reales y las metas planificadas.

Usualmente, los análisis de variaciones más relevantes para la administración son los siguientes:

- La variación de las ventas.
- La variación del material.
- La variación de la mano de obra directa.

- La variación de los gastos indirectos de fabricación.
- La variación no tiene una causa conocida.

El análisis de las variaciones es útil para incrementar la efectividad de los informes de desempeño, pues no tiene sentido realizar una recopilación de datos sino se establece un procedimiento para que ello tenga un beneficio en la corrección de problemas.

Responsabilidades en el proceso de evaluación presupuestaria

El sistema contable de una compañía debe estructurarse de manera que cumpla con objetivos diversos que pueden ser englobados en dos categorías: uso interno y externo. Normalmente a la información generada para uso interno se le denomina contabilidad administrativa y a la de uso externo contabilidad financiera.

Es en la contabilidad administrativa donde se centra la actividad de desarrollo de informes que permiten dar un seguimiento al desempeño presupuestario, pero no es económicamente recomendable tener dos sistemas de información por lo que un solo sistema de contabilidad debe dar toda la información para poder manejar los requerimientos de todos los usuarios.

Uno de los elementos principales del adecuado control de utilidades es el manejo segmentado de responsabilidades por área, de manera que los resultados puedan ser útiles para implementar medidas correctivas efectivamente. Si un informe presenta variaciones cuya causa no está bajo la responsabilidad completa de quien lo recibe, no se podrá esperar soluciones integrales ni efectivas. La contabilización de las operaciones debe entonces corresponder a esta misma estructura por centros de responsabilidad.

La designación común para centros de responsabilidad es la siguiente:

- Centro de costo: el gerente del centro es responsable por los gastos o costos.
- Centro de utilidades: el gerente del centro es responsable por los ingresos, los gastos y las utilidades.
- Centro de inversión: el gerente del centro es responsable por los ingresos, los gastos, las utilidades y el capital invertido.

En la práctica, la estructuración de un sistema de evaluación del desempeño presupuestario puede basarse en los conceptos planteados.

3. MÉTODOLÓGÍA

La investigación se desarrolló en la compañía comercializadora Central Americana de Distribución, S.A., la cual es una División de la Corporación HONDA Guatemala. El estudio se realizó durante el período comprendido de Junio de 2006 a Diciembre de 2007.

Se utilizó el método deductivo que parte de los datos y teorías generales aceptados como valederos para, mediante el razonamiento lógico, aplicarlos a casos particulares.

El estudio se desarrolló en cuatro etapas aplicando métodos e instrumentos que permitieron definir la estructura organizacional y de presupuesto anual de utilidades que hacen posible la evaluación de su desempeño, evaluar las condiciones vigentes en la organización, plantear los cambios necesarios y, finalmente, desarrollar un modelo propuesto.

La unidad de análisis del estudio fue la organización Central Americana de Distribución, S.A. y su procedimiento para definición y seguimiento del presupuesto anual de utilidades.

Para definir la estructura organizacional y de presupuesto que debería cumplirse, se realizó una investigación bibliográfica sobre el tema y se adoptó los lineamientos presentados por el autor Glenn A. Welsch.¹

Para la evaluación de las condiciones vigentes se utilizó la entrevista directa con el siguiente personal de la organización:

- Gerente General

¹ Welsch, Glenn A. **PRESUPUESTOS Planificación y Control**, 6ta. Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2005.

- Gerente Administrativo
- Gerente de Ventas
- Jefe de Importaciones
- Jefe de Taller de Servicio
- Jefe de Bodega de Vehículos
- Jefe de Bodega de Repuestos

De esta fuente se obtuvo la información sobre la situación vigente en la organización respecto a la definición y seguimiento del presupuesto anual de utilidades.

Para el planteamiento de cambios necesarios en la organización se realizó una observación directa de los procesos de la organización y una investigación bibliográfica de las condiciones necesarias para que un proceso de evaluación de desempeño presupuestal pueda ser exitoso. Estas condiciones necesarias se contrastaron con la situación vigente en la organización y de esa manera se pudo deducir los elementos y procedimientos necesarios de implementar.

Para el desarrollo de la propuesta del modelo de evaluación presupuestal se adaptaron los principios generalmente aceptados para presupuestar y medir el desempeño presupuestal, obtenidos mediante del análisis de la bibliografía sobre el tema y la experiencia empírica de los Gerentes de la organización en el manejo del negocio, a las condiciones reales de operación de la organización. Las características y procedimientos de operación vigentes en la organización fueron establecidos a través de la observación directa del desarrollo de las actividades comerciales normales de la compañía.

Finalmente se documentó el modelo de evaluación presupuestal para la unidad comercializadora a través de índices administrativos y financieros, que permiten el análisis y toma de decisiones.

4. ESTRUCTURA DE UN PRESUPUESTO PARA QUE EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN PUEDA MEDIRSE

4.1 Estructura organizacional

La premisa fundamental para que pueda implementarse un proceso de evaluación de desempeño presupuestal es que exista una estructura organizacional que claramente especifique las asignaciones de la autoridad y la responsabilidad a todos los niveles de la organización. Es decir, debe tenerse plenamente definido qué posición tiene la responsabilidad y autoridad sobre cada uno de los procesos que participan en la generación de ingresos o egresos para la compañía.

En la mayoría de organizaciones, existe una estructura por áreas y departamentos operativos. Los departamentos no necesariamente manejan un proceso completo de manera autónoma, sino más bien son secciones de especialización que, conjuntamente con otras, participan parcialmente en el ciclo de negocios de la compañía. Por ejemplo, el área de ventas puede tener las funciones de atención al cliente y despacho como departamentos distintos, pero vinculados íntimamente con el proceso de venta al público. Es por ello importante que se defina y visualice claramente la posición organizacional que tiene la responsabilidad y autoridad de cada una de las funciones que se realizan. El ejemplo referido se ilustra en la Figura No. 1.

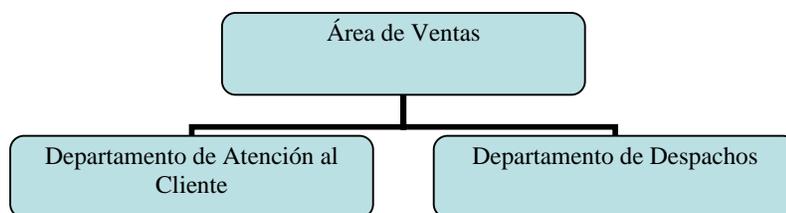


Figura No. 1

Al contar con una estructura organizacional bien definida, de acuerdo a los conceptos anteriores, es posible identificar los niveles y posiciones reales a los cuales corresponde cada ciclo completo de procesos organizacionales que

generan ingresos o egresos para la entidad. En el ejemplo anterior, se puede concluir que la posición que maneje el área de ventas será la responsable del proceso completo de venta al público, mientras que las posiciones que manejen los departamentos de atención al cliente y despacho tendrían la responsabilidad de las funciones más limitadas y específicas que realizan. En esencia, todas las posiciones dentro de la organización deberían tener responsabilidad limitada a su ámbito real de acción y autoridad.

Esta estructura plenamente definida en cuanto a autoridad y responsabilidad sobre procesos del negocio es la que permitirá asociar luego rubros presupuestarios que puedan ser controlados por cada posición. Pero, el hecho de que en la realidad existan áreas en una organización que de manera ambigua tengan responsabilidades y autoridades compartidas, no anula la posibilidad de aplicar un proceso de evaluación presupuestal. Si no más bien, demanda un análisis más profundo para segmentar y adecuar el modelo a las condiciones particulares de la compañía.

En el caso de la organización sujeto de estudio, en la Figura No. 2 se presenta el organigrama que refleja su estructura actual. Como puede observarse, la organización tiene áreas operativas propias de la unidad así como áreas de servicios corporativos.

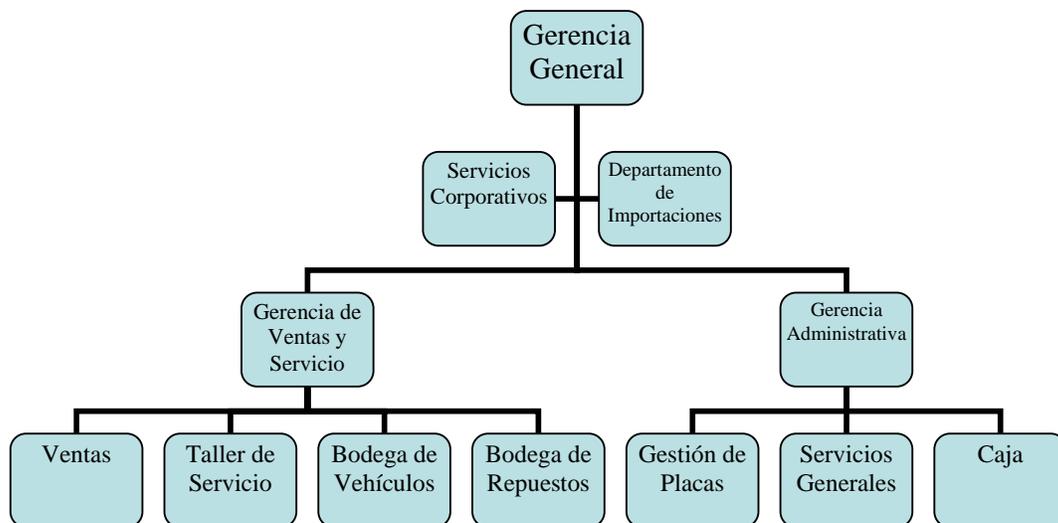


Figura No. 2

4.2 Estructura presupuestal

El presupuesto de una organización, cuyo desempeño será medido, debe ser estructurado de manera que cada posición responsable de un área o departamento que participa en el ciclo del negocio sea dueña de un segmento claramente delimitado. Esto implica que cada rubro general del presupuesto sea dividido en segmentos que puedan asociarse con una única posición específica y luego la suma de segmentos pueda asociarse con una única posición específica de un nivel organizacional superior.

Por ejemplo, si la organización tiene las siguientes líneas de producto que comercializa: a) Motocicletas, b) Repuestos y c) Fuerza motriz, su plan de ventas tendrá que ser segmentado para designar un monto presupuestado para cada línea de producto y será responsabilidad de los encargados de cada línea los resultados sobre su área específica de acción. El Gerente de Ventas será el responsable por el resultado de la suma de los montos presupuestados para las tres áreas.

De acuerdo a G. Welsch², un programa de planificación y control de utilidades debe típicamente incluir las siguientes partes:

A. El plan sustantivo:

1. Objetivos generales de la empresa
2. Metas específicas de la empresa
3. Estrategias de la empresa
4. Instrucciones de la administración ejecutiva para la planificación (o premisas de la planificación)

² Welsch, Glenn A. **PRESUPUESTOS Planificación y Control**, 6ta. Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2005.

B. El plan financiero:

1. Plan estratégico de utilidades de largo alcance:

- i. Proyecciones de ventas, costo y utilidad
- ii. Proyectos importantes y adiciones de activos de capital
- iii. Flujo de efectivo y financiamiento
- iv. Necesidades de personal

2. Plan táctico de utilidades de corto plazo (anual)

i. Plan de operación:

Estado de resultados planificado

- a. Plan de ventas
- b. Plan de producción (o de compra de mercancías)
- c. Presupuesto de gastos de distribución
- d. Presupuesto de gastos de administración
- e. Presupuesto del tipo de asignaciones (o “apropiaciones”), por ejemplo, investigación y desarrollo, promoción, publicidad

ii. Plan de situación financiera

Balance general planificado

- a. Activo
- b. Pasivo
- c. Capital o participación de los dueños

iii. Plan del flujo de efectivo

C. Presupuesto variables de gastos:

Fórmulas de gastos de producción

D. Datos complementarios: (por ejemplo, Análisis de la relación costo-volumen-utilidad, análisis por razones)

E. Informes de desempeño: (incluyendo cualesquiera informes especiales) cada fin de mes y según se necesiten

F. Seguimiento, acción correctiva e informes de replanificación

Los rubros E. y F. son precisamente las partes y etapas en las cuales se ejecuta la evaluación del desempeño presupuestal para cada posición en la organización. Este proceso es específico y con características diferentes para cada nivel, pues en la mayoría de casos el plan sustantivo y el plan estratégico de utilidades de largo alcance será competencia exclusiva de la alta dirección, mientras que el plan táctico de utilidades anual será definitivamente de competencia de la gran mayoría de posiciones dentro de la organización.

Es por lo anterior, que se enfatizará en la segmentación necesaria en el plan táctico de utilidades anual para tener una estructura que permita asociar directamente rubros presupuestarios con posiciones responsables. Esta capacidad de ser responsable por un rubro presupuestario la adquiere una posición en la organización al otorgársele la autoridad sobre el manejo de los recursos de la compañía, asignados al desarrollo de la actividad específica que generará los ingresos y egresos correspondientes.

Es primordial que los presupuestos anuales cuyo desempeño será evaluado tengan una división en períodos suficientemente cortos para que permitan tener retroalimentación constante y oportuna para aplicar correctivos al momento de ser necesarios. No tiene mayor sentido conocer resultados anuales cuando ya no se puede actuar sobre los mismos. Es por ello que en la mayoría de casos deberá existir como mínimo una división mensual del presupuesto que permita dar seguimiento. Pero, pueden existir actividades que ameriten un presupuesto semanal o inclusive diario para permitir un adecuado control. El tamaño o duración de los períodos para presupuesto conveniente para cada área de actividad debe ser definido con base a la experiencia y el buen criterio de la Dirección de la organización y del personal experto del área.

Siguiendo los rubros presentados del plan táctico de utilidades anual, para el caso de una compañía comercializadora se tendrán las siguientes segmentaciones presupuestarias:

4.2.1 Plan de ventas

El plan de ventas puede integrarse partiendo de distintos criterios, pero debe en todos los casos contener el detalle de cuál es el monto presupuestado, para ser vendido en un período determinado, de todos y cada uno de los productos específicos que comercializa la compañía. Esto significa que, si se inicia definiendo las ventas totales que se planifican por producto, se tendrá luego que integrar los montos por área de responsabilidad.

En el caso de una organización que maneja regiones geográficas y sucursales el plan de ventas por producto se estructurará de manera que permita visualizar fácilmente las responsabilidades por cada posición que tiene autoridad sobre un área productiva. Tal estructura se ejemplifica para un producto en el Cuadro 4-1 en la página 24, considerando montos hipotéticos. De manera similar se debe proceder con todos y cada uno de los productos que comercializa la compañía.

Es relevante observar como la estructura definida permitirá que en cada sucursal, que es la división más pequeña de la organización responsable de la venta de una unidad de producto, se cuente con un objetivo cuantitativo de venta para el producto A, para cada mes de operación del negocio. Al completar los planes de venta por todos los productos, se podrá consolidar las ventas generales de la sucursal, la región y la organización.

Los planes de venta tienen su fundamento en distintas fuentes de información como pronósticos, proyecciones, estimaciones, requerimientos de los accionistas y otros, pero lo más importante es que exista un claro compromiso y participación de los responsables de ejecutarlo en su desarrollo.

4.2.2 Plan de niveles de inventario y compras

Para satisfacer las necesidades definidas en el plan de ventas de una compañía comercializadora, es necesario tomar la decisión respecto a la disponibilidad que se tendrá de cada producto durante el período en cuestión.

Esta decisión se puede plasmar como una razón de existencia de inventario por producto, que puede interpretarse como el número de veces que se podría cubrir con el inventario disponible la venta planificada para un período. Su fórmula de cálculo a precio de costo es el siguiente:

$$\text{Razón de existencias al costo} = \frac{\text{Inventario promedio al costo}}{\text{Costo de ventas}}$$

En la medida en que una compañía maneja mayor variedad de productos es mayor la complejidad para establecer las razones de existencia por producto. Por esa complejidad y por generarse un resultado en la práctica bastante válido, muchas compañías optan por manejar una razón general para líneas de productos similares o inclusive, con menor frecuencia, una política general con una misma razón de existencias para todos los productos.

Debe planificarse una existencia de inventario por producto al inicio de cada mes, que es la que permitirá satisfacer el plan de ventas de acuerdo a la razón de existencia adoptada. Considerando la realización de las ventas del mes, se deberá revisar el nivel de existencia al final de mes para establecer las compras que serán necesarias para alcanzar el nivel de inventario planificado para el mes siguiente. Este proceso de revisión es el que genera el plan de compras.

Una vez definida la razón de existencia para un producto, es posible presupuestar el nivel de inventario mensual correspondiente y luego generar un presupuesto de compras. Considerando una razón de existencia de 2.5 para el plan de ventas del producto A presentado en el Cuadro 4-1 en la página 24, se puede generar el plan de inventario correspondiente, que se presenta en el Cuadro 4-2 en la página 25.

Cabe hacer notar que el inventario de productos de una organización es resultante directo del plan de ventas con la razón de existencia definida. Por lo que es crítico su seguimiento y evaluación constante para ajustarse a las condiciones reales de la organización.

Teniendo establecidas las existencias a inicio de mes por producto, se puede definir el plan de compras a través de la siguiente relación:

$$\begin{aligned} & \text{Compras para recibirse en el período} = \\ & \text{Ventas planificadas para el período} + \text{Existencias a principio} \\ & \text{del período siguiente} - \text{Existencias a principio del período} \end{aligned}$$

Considerando dejar una existencia para el principio del período siguiente igual a la existencia a principio del último mes del año que se presupuestará, se puede calcular el plan de compras como se muestra en el Cuadro 4-3 en la página 25.

Es usual que las compras de inventario de una organización sean manejadas por un área o posición de manera centralizada, aún en el caso de tener varias localidades. Si este no es el caso y existen divisiones que manejan autónomamente sus compras de inventario se debe tener entonces un plan de compras por cada localidad, para tener una segmentación de responsabilidades acorde a la evaluación de desempeño presupuestal a realizarse.

Un aspecto determinante, es el análisis que debe existir para lograr que las compras planificadas a recibirse durante un período específico sean efectivamente recibidas en el mismo. Esto nos lleva al establecimiento de un tiempo de entrega, por parte del proveedor, previsto para cada producto que se comercialice por la compañía, conocido también como Lead Time por su nombre en inglés. Este tiempo de anticipación de pedido requerido por la gran mayoría de proveedores, especialmente en el ámbito internacional, genera una complejidad mayor para ajustar las compras planificadas de acuerdo a los resultados reales de ventas realizadas. Ello porque si se necesita una corrección por el resultado obtenido en un período, no puede aplicarse de manera inmediata. Es decir, su implementación estará desfasada por un período de tiempo igual o mayor que el Lead Time del proveedor. Una

ejemplificación de la aplicación del Lead Time para la planificación de compras se presenta en el Anexo A.

4.2.3 Presupuesto de gastos

Es prudente mencionar que usualmente los términos costo y gasto se usan indistintamente para indicar una erogación que se hace necesaria para el desarrollo del negocio. En una concepción más técnica, el costo es un desembolso que se registra como un activo y se convierte en un gasto cuando rinde sus beneficios en el futuro y el gasto es un desembolso que se consume corrientemente, es decir que ha rendido ya su beneficio.

Los costos en una empresa tienen tres tipos de comportamiento en relación a los niveles o volúmenes de actividad productiva. Es decir, su cambio al aumentar o disminuir la producción o actividad comercial de una organización. Las categorías para describir estos comportamientos son las siguientes³:

Gasto fijo: Es aquel gasto que se mantiene sin cambio a pesar del incremento o disminución de la actividad productiva de la compañía.

Gasto variable: Es aquel que cambia en proporción directa al incremento o disminución de la actividad productiva de la compañía.

Gasto semivariable: Es aquel que cambia en la misma dirección al incremento o disminución de la actividad productiva de la compañía, pero no de manera proporcional directa. Por lo que tiene características de ambos tipos anteriores.

Establecer el tipo de gasto que se presupuesta es clave para poder crear rubros flexibles en el presupuesto para los gastos variables, que reflejarán un monto diferente de acuerdo al nivel de actividad productiva real de la organización. Es decir, por ejemplo, si se venden 100 unidades a 100 clientes

³ Besley, Scott **Fundamentos de Administración Financiera**. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, Duodécima edición, México 2000.

de un producto, el gasto en empaque presupuestado deberá ser 100 cuotas unitarias de empaque para el área responsable, mientras que si se venden 120 unidades el gasto presupuestado deberá cambiar a 120 cuotas unitarias de empaque.

Con las herramientas de informática disponibles en la actualidad, es posible crear todos los rubros flexibles necesarios para generar los montos correspondientes en el presupuesto, acorde al nivel real de actividad que se presenta en cada período.

Adicionalmente, para la aplicación de una evaluación de desempeño presupuestal es necesario clasificar los gastos en dos tipos: gastos controlables y gastos no controlables. Esto se fundamenta en que existen gastos que no se encuentran sujetos a la autoridad y responsabilidad de una posición específica de cierto nivel en la organización y en determinado período. Por ejemplo, los sueldos del personal de bodega no son gastos controlables para el jefe de bodega pues son generalmente asignados por un nivel superior de la organización. De manera que para el área de responsabilidad sobre gastos del jefe de bodega los sueldos serán un rubro no controlable, pero para el nivel superior sí serán un rubro controlable.

El caso de las depreciaciones es también un ejemplo en el cual un gasto es no controlable, cuando ya se ha realizado una inversión de capital. Cuando se planifica la inversión inicialmente, sí pueden tomarse decisiones sobre el monto del gasto por depreciación que se presupuestará para un activo.

Por lo anterior, la clasificación de un gasto como controlable o no controlable debe hacerse dentro del marco de un área de responsabilidad y período temporal específico. Cada gasto en un área de responsabilidad debe ser clasificado como controlable o no controlable asociado con el ámbito de acción de la posición que la maneja.

4.2.3.1 Presupuesto de gastos de distribución

Los gastos de distribución son todos aquellos en que incurre la organización específicamente para lograr hacer llegar un producto que se encuentra en el inventario de la empresa a las manos del consumidor final. También son llamados gastos de venta y en la generalidad de casos incluyen rubros como publicidad, promociones, almacenaje, sala de ventas, transporte y todos aquellos asociados con funciones similares. Los gastos de distribución no son costos que se asignan a productos específicos, por lo que deben presupuestarse por cada área de responsabilidad. Deben considerarse la flexibilidad para reflejar los volúmenes de actividad productiva y el factor de control que se tiene sobre cada rubro presupuestal.

Para las compañías con sucursales es usual que se definan gastos generales centralizados que maneja la matriz y gastos por cada sucursal individual. En el Cuadro 4-4 en la página 26 y Cuadro 4-5 en las páginas 27 y 28 se muestra una estructura típica de presupuesto para poder evaluar el desempeño de la central matriz y de una sucursal, asumiendo que se comercializará únicamente el producto A por consideraciones de transporte.

Es relevante comentar, que debe ser posible asociar a cada posición responsable de una sucursal y de la matriz con los rubros del presupuesto de gastos de venta de la misma, por la autoridad que tienen sobre la ejecución de tales gastos y los recursos de las unidades en general.

4.2.3.2 Presupuesto de gastos de administración

Los gastos de administración son los gastos en que se incurre para operar y brindar todos los servicios internos y supervisión necesaria en una organización para cumplir con sus objetivos, exceptuando el costo de inventario y los gastos de distribución. Cada rubro de gastos de administración debe identificarse directamente con un área de responsabilidad.

En la mayoría de casos, los gastos de administración tienden a ser fijos ya que se vinculan con actividades de soporte y servicios generales. Pero, no deben escatimarse esfuerzos en identificar aquellos rubros que deben ser controlados bajo un concepto de gasto variable para aumentar su efectividad. De manera similar a los gastos de distribución, existen actividades y servicios centralizados que usualmente maneja una función responsable en la localidad central o matriz para todas las unidades y otros particulares para cada localidad. En el Cuadro 4-6 en las páginas 29 y 30 y Cuadro 4-7 en las páginas 31 y 32 se muestra una estructura viable para ser sujeta de evaluación de desempeño presupuestal de la central matriz y de una sucursal, en cuanto a gastos de administración.

4.2.4 Presupuesto de desembolsos de capital

Los desembolsos de capital constituyen inversiones que implican el compromiso de recursos financieros para la organización. En la mayoría de casos tienen una vida económica mayor al período de un año que considera el plan táctico de utilidades, pero, debe considerarse su efecto para tal período como parte integral de la planificación anual. Para ejemplificar un presupuesto de desembolsos de capital, se puede plantear el flujo de efectivo esperado de la compra de un equipo con vida útil de 5 años que generará una reducción en gastos como se muestra en el Cuadro 4-8 en la página 33.

El efecto neto de flujo de efectivo mostrado para cada año es la proyección que será utilizada para adicionarse a los ingresos y egresos regulares de la compañía y presupuestar la liquidez que será necesaria globalmente para la misma. El análisis de los requerimientos de efectivo dará la información para tomar decisiones sobre el financiamiento de los desembolsos de capital, pudiendo ser de origen interno o externo.

El control de los desembolsos de capital se realiza normalmente de manera separada del resto del presupuesto, por las características particulares de tiempo y objetivo de los mismos, pero constituyen fuente de información

necesaria para incluirse en el plan táctico de utilidades de acuerdo a su efecto anual previsible.

4.2.5 Presupuesto de Caja

El presupuesto de caja presenta los movimientos de efectivo planificados por la organización. Es decir, cual es el monto de ingresos y egresos líquidos que se esperan tener durante cada mes.

El presupuesto de caja brinda la proyección de cuan líquida es la operación planificada, lo que permitirá tomar decisiones sobre financiamiento o inversiones oportunamente. En el Cuadro 4-9 en la página 34 se presenta una estructura viable de evaluación de desempeño presupuestal, en cuanto a su flujo de efectivo, que esta asociada con los cobros y pagos correspondientes al período.

4.2.6 Estados Financieros Presupuestados

Los estados financieros presupuestados muestran las operaciones anuales y su efecto en la organización según se tiene proyectado. Considerando los rubros de presupuesto plantados anteriormente, se generan los estados financieros presentados en el Cuadro 4-10 en la página 34, Cuadro 4-12 en la página 35 y Cuadro 4-13 en la página 36.

Para el desarrollo del Balance General presupuestado se consideró el Balance General inicial, mostrado en el Cuadro 4-11 en la página 35, que será afectado por el desarrollo de las operaciones anuales para generar los cambios respectivos en los rubros correspondientes al final del período.

PLAN DE VENTAS POR PRODUCTO PARA EL AÑO 20XX

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

Producto A

Precio de venta: 730.00

Política de crédito: cobro a 30 días plazo.

| Período | Totales | | Región Norte | | | | | | Región Sur | | | | | |
|---|--------------|---------------------|--------------|-------------------|------------|-------------------|--------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|--------------|-------------------|
| | | | Sucursal 1 | | Sucursal 2 | | Total Región | | Sucursal 1 | | Sucursal 2 | | Total Región | |
| | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Unidades | Valores |
| Enero | 124 | 90,520.00 | 33 | 24,090.00 | 25 | 18,250.00 | 58 | 42,340.00 | 39 | 28,470.00 | 27 | 19,710.00 | 66 | 48,180.00 |
| Febrero | 138 | 100,740.00 | 37 | 27,010.00 | 28 | 20,440.00 | 65 | 47,450.00 | 43 | 31,390.00 | 30 | 21,900.00 | 73 | 53,290.00 |
| Marzo | 153 | 111,690.00 | 41 | 29,930.00 | 31 | 22,630.00 | 72 | 52,560.00 | 48 | 35,040.00 | 33 | 24,090.00 | 81 | 59,130.00 |
| Acumulado 1er. Trimestre | 415 | 302,950.00 | 111 | 81,030.00 | 84 | 61,320.00 | 195 | 142,350.00 | 130 | 94,900.00 | 90 | 65,700.00 | 220 | 160,600.00 |
| Abril | 171 | 124,830.00 | 46 | 33,580.00 | 35 | 25,550.00 | 81 | 59,130.00 | 53 | 38,690.00 | 37 | 27,010.00 | 90 | 65,700.00 |
| Mayo | 190 | 138,700.00 | 51 | 37,230.00 | 39 | 28,470.00 | 90 | 65,700.00 | 59 | 43,070.00 | 41 | 29,930.00 | 100 | 73,000.00 |
| Junio | 211 | 154,030.00 | 57 | 41,610.00 | 43 | 31,390.00 | 100 | 73,000.00 | 65 | 47,450.00 | 46 | 33,580.00 | 111 | 81,030.00 |
| Acumulado 2do. Trimestre | 987 | 720,510.00 | 265 | 193,450.00 | 201 | 146,730.00 | 466 | 340,180.00 | 307 | 224,110.00 | 214 | 156,220.00 | 521 | 380,330.00 |
| Julio | 211 | 154,030.00 | 57 | 41,610.00 | 43 | 31,390.00 | 100 | 73,000.00 | 65 | 47,450.00 | 46 | 33,580.00 | 111 | 81,030.00 |
| Agosto | 190 | 138,700.00 | 51 | 37,230.00 | 39 | 28,470.00 | 90 | 65,700.00 | 59 | 43,070.00 | 41 | 29,930.00 | 100 | 73,000.00 |
| Septiembre | 171 | 124,830.00 | 46 | 33,580.00 | 35 | 25,550.00 | 81 | 59,130.00 | 53 | 38,690.00 | 37 | 27,010.00 | 90 | 65,700.00 |
| Acumulado 3er. Trimestre | 1,559 | 1,138,070.00 | 419 | 305,870.00 | 318 | 232,140.00 | 737 | 538,010.00 | 484 | 353,320.00 | 338 | 246,740.00 | 822 | 600,060.00 |
| Octubre | 153 | 111,690.00 | 41 | 29,930.00 | 31 | 22,630.00 | 72 | 52,560.00 | 48 | 35,040.00 | 33 | 24,090.00 | 81 | 59,130.00 |
| Noviembre | 138 | 100,740.00 | 37 | 27,010.00 | 28 | 20,440.00 | 65 | 47,450.00 | 43 | 31,390.00 | 30 | 21,900.00 | 73 | 53,290.00 |
| Diciembre | 161 | 117,530.00 | 43 | 31,390.00 | 33 | 24,090.00 | 76 | 55,480.00 | 51 | 37,230.00 | 34 | 24,820.00 | 85 | 62,050.00 |
| Total Acumulado Año | 2,011 | 1,468,030.00 | 540 | 394,200.00 | 410 | 299,300.00 | 950 | 693,500.00 | 626 | 456,980.00 | 435 | 317,550.00 | 1,061 | 774,530.00 |

Fuente: Todos los cuadros con base a montos hipotéticos de fuente propia.

Cuadro 4-1

**PLAN DE NIVELES DE INVENTARIO A PRINCIPIO DE MES
POR PRODUCTO PARA EL AÑO 20XX**

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

Producto A

Razón de existencia: 2.5

Costo en bodega: 365.00

| Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Unidades | 310 | 345 | 383 | 428 | 475 | 528 | 528 | 475 | 428 | 383 | 345 | 403 |
| Valores | 113,150.00 | 125,925.00 | 139,795.00 | 156,220.00 | 173,375.00 | 192,720.00 | 192,720.00 | 173,375.00 | 156,220.00 | 139,795.00 | 125,925.00 | 147,095.00 |

Cuadro 4-2

PLAN DE COMPRAS POR PRODUCTO PARA EL AÑO 20XX

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

Producto A

Costo en bodega: 365.00

Política de crédito: pago a 30 días plazo.

| Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Unidades | 159 | 176 | 198 | 218 | 243 | 211 | 158 | 143 | 126 | 115 | 196 | 161 |
| Valores | 58,035.00 | 64,240.00 | 72,270.00 | 79,570.00 | 88,695.00 | 77,015.00 | 57,670.00 | 52,195.00 | 45,990.00 | 41,975.00 | 71,540.00 | 58,765.00 |

Cuadro 4-3

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN POR ÁREA DE
RESPONSABILIDAD PARA EL AÑO 20XX**

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

Costos no controlables para el área indicados con un asterisco (*).

Comisiones sobre ventas: 0.25% sobre el precio de venta

Costo unitario por empaque de producto A: 1.25

MATRIZ

| Gasto | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2do. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|
| * Sueldos | 3,125.00 | 3,125.00 | 3,125.00 | 9,375.00 | 3,125.00 | 3,125.00 | 6,250.00 | 21,875.00 | 3,125.00 | 3,125.00 | 3,125.00 | 31,250.00 | 3,125.00 | 3,125.00 | 6,250.00 | 43,750.00 |
| * Comisiones | 226.30 | 251.85 | 279.23 | 757.38 | 312.08 | 346.75 | 770.15 | 2,186.35 | 385.08 | 346.75 | 312.08 | 3,230.25 | 279.23 | 251.85 | 587.65 | 4,348.98 |
| Viáticos | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 1,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 3,000.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 4,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 6,000.00 |
| Gastos de representación | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 600.00 | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 1,200.00 | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 1,800.00 | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 2,400.00 |
| Combustible | 450.00 | 450.00 | 450.00 | 1,350.00 | 450.00 | 450.00 | 450.00 | 2,700.00 | 450.00 | 450.00 | 450.00 | 4,050.00 | 450.00 | 450.00 | 450.00 | 5,400.00 |
| Papelera y suministros de oficina | 350.00 | 350.00 | 350.00 | 1,050.00 | 350.00 | 350.00 | 350.00 | 2,100.00 | 350.00 | 350.00 | 350.00 | 3,150.00 | 350.00 | 350.00 | 350.00 | 4,200.00 |
| Materiales de empaque | 155.00 | 172.50 | 191.25 | 518.75 | 213.75 | 237.50 | 263.75 | 1,233.75 | 263.75 | 237.50 | 213.75 | 1,948.75 | 191.25 | 172.50 | 201.25 | 2,513.75 |
| Teléfono | 300.00 | 300.00 | 300.00 | 900.00 | 300.00 | 300.00 | 300.00 | 1,800.00 | 300.00 | 300.00 | 300.00 | 2,700.00 | 300.00 | 300.00 | 300.00 | 3,600.00 |
| Energía eléctrica y servicios | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| Publicidad | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 3,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 6,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 9,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 12,000.00 |
| Promociones | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 3,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 6,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 9,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 12,000.00 |
| * Depreciación equipos de oficina | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 600.00 | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 1,200.00 | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 1,800.00 | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 2,400.00 |
| * Depreciación edificios | 300.00 | 300.00 | 300.00 | 900.00 | 300.00 | 300.00 | 300.00 | 1,800.00 | 300.00 | 300.00 | 300.00 | 2,700.00 | 300.00 | 300.00 | 300.00 | 3,600.00 |
| * Depreciación vehículos | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| Total | 8,056.30 | 8,099.35 | 8,145.48 | 24,301.13 | 8,200.83 | 8,259.25 | 11,833.90 | 52,595.10 | 8,323.83 | 8,259.25 | 8,200.83 | 77,379.00 | 8,145.48 | 8,099.35 | 11,588.90 | 105,212.73 |

Cuadro 4-4

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN POR ÁREA DE
RESPONSABILIDAD PARA EL AÑO 20XX**

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

Costos no controlables para el área indicados con un asterisco (*).

Comisiones sobre ventas: 2.50% sobre el precio de venta

Costo unitario por transporte de producto A: 10.00

REGIÓN NORTE

SUCURSAL 1

| Gasto | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2do. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| * Sueldos | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 3,750.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 2,500.00 | 8,750.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 12,500.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 2,500.00 | 17,500.00 |
| * Comisiones | 602.25 | 675.25 | 748.25 | 2,025.75 | 839.50 | 930.75 | 2,080.50 | 5,876.50 | 1,040.25 | 930.75 | 839.50 | 8,687.00 | 748.25 | 675.25 | 1,569.50 | 11,680.00 |
| Gastos de representación | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| Combustible | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Papelera y suministros de oficina | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Transporte | 330.00 | 370.00 | 410.00 | 1,110.00 | 460.00 | 510.00 | 570.00 | 2,650.00 | 570.00 | 510.00 | 460.00 | 4,190.00 | 410.00 | 370.00 | 430.00 | 5,400.00 |
| Teléfono | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 1,200.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 2,400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 3,600.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 4,800.00 |
| Energía eléctrica y servicios | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Publicidad | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 1,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 3,000.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 4,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 6,000.00 |
| Promociones | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 1,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 3,000.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 4,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 6,000.00 |
| * Depreciación equipos de oficina | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| * Depreciación edificios | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| * Depreciación vehículos | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Total | 4,157.25 | 4,270.25 | 4,383.25 | 12,810.75 | 4,524.50 | 4,665.75 | 7,125.50 | 29,126.50 | 4,835.25 | 4,665.75 | 4,524.50 | 43,152.00 | 4,383.25 | 4,270.25 | 6,474.50 | 58,280.00 |

REGIÓN NORTE

SUCURSAL 2

| Gasto | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2do. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| * Sueldos | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 3,750.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 2,500.00 | 8,750.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 12,500.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 2,500.00 | 17,500.00 |
| * Comisiones | 456.25 | 511.00 | 565.75 | 1,533.00 | 638.75 | 711.75 | 1,569.50 | 4,453.00 | 784.75 | 711.75 | 638.75 | 6,588.25 | 565.75 | 511.00 | 1,204.50 | 8,869.50 |
| Gastos de representación | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| Combustible | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Papelera y suministros de oficina | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Transporte | 250.00 | 280.00 | 310.00 | 840.00 | 350.00 | 390.00 | 430.00 | 2,010.00 | 430.00 | 390.00 | 350.00 | 3,180.00 | 310.00 | 280.00 | 330.00 | 4,100.00 |
| Teléfono | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 1,200.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 2,400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 3,600.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 4,800.00 |
| Energía eléctrica y servicios | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Publicidad | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 1,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 3,000.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 4,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 6,000.00 |
| Promociones | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 1,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 3,000.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 4,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 6,000.00 |
| * Depreciación equipos de oficina | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| * Depreciación edificios | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| * Depreciación vehículos | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Total | 3,931.25 | 4,016.00 | 4,100.75 | 12,048.00 | 4,213.75 | 4,326.75 | 6,474.50 | 27,063.00 | 4,439.75 | 4,326.75 | 4,213.75 | 40,043.25 | 4,100.75 | 4,016.00 | 6,009.50 | 54,169.50 |

Continúa

Cuadro 4-5

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN POR ÁREA DE
RESPONSABILIDAD PARA EL AÑO 20XX**
Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

Costos no controlables para el área indicados con un asterisco (*).

Comisiones sobre ventas: 2.50% sobre el precio de venta

Costo unitario por transporte de producto A: 10.00

**REGIÓN SUR
SUCURSAL 1**

| Gasto | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2do. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| * Sueldos | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 3,750.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 2,500.00 | 8,750.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 12,500.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 2,500.00 | 17,500.00 |
| * Comisiones | 711.75 | 784.75 | 876.00 | 2,372.50 | 967.25 | 1,076.75 | 2,372.50 | 6,789.00 | 1,186.25 | 1,076.75 | 967.25 | 10,019.25 | 876.00 | 784.75 | 1,861.50 | 13,541.50 |
| Gastos de representación | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| Combustible | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Papelera y suministros de oficina | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Transporte | 390.00 | 430.00 | 480.00 | 1,300.00 | 530.00 | 590.00 | 650.00 | 3,070.00 | 650.00 | 590.00 | 530.00 | 4,840.00 | 480.00 | 430.00 | 510.00 | 6,260.00 |
| Teléfono | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 1,200.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 2,400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 3,600.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 4,800.00 |
| Energía eléctrica y servicios | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Publicidad | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 1,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 3,000.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 4,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 6,000.00 |
| Promociones | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 1,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 3,000.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 4,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 6,000.00 |
| * Depreciación equipos de oficina | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| * Depreciación edificios | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| * Depreciación vehículos | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Total | 4,326.75 | 4,439.75 | 4,581.00 | 13,347.50 | 4,722.25 | 4,891.75 | 7,497.50 | 30,459.00 | 5,061.25 | 4,891.75 | 4,722.25 | 45,134.25 | 4,581.00 | 4,439.75 | 6,846.50 | 61,001.50 |

**REGIÓN SUR
SUCURSAL 2**

| Gasto | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2do. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| * Sueldos | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 3,750.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 2,500.00 | 8,750.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 12,500.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 2,500.00 | 17,500.00 |
| * Comisiones | 492.75 | 547.50 | 602.25 | 1,642.50 | 675.25 | 748.25 | 1,679.00 | 4,745.00 | 839.50 | 748.25 | 675.25 | 7,008.00 | 602.25 | 547.50 | 1,241.00 | 9,398.75 |
| Gastos de representación | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| Combustible | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Papelera y suministros de oficina | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Transporte | 270.00 | 300.00 | 330.00 | 900.00 | 370.00 | 410.00 | 460.00 | 2,140.00 | 460.00 | 410.00 | 370.00 | 3,380.00 | 330.00 | 300.00 | 340.00 | 4,350.00 |
| Teléfono | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 1,200.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 2,400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 3,600.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 4,800.00 |
| Energía eléctrica y servicios | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Publicidad | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 1,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 3,000.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 4,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 6,000.00 |
| Promociones | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 1,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 3,000.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 4,500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 6,000.00 |
| * Depreciación equipos de oficina | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| * Depreciación edificios | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| * Depreciación vehículos | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Total | 3,987.75 | 4,072.50 | 4,157.25 | 12,217.50 | 4,270.25 | 4,383.25 | 6,614.00 | 27,485.00 | 4,524.50 | 4,383.25 | 4,270.25 | 40,663.00 | 4,157.25 | 4,072.50 | 6,056.00 | 54,948.75 |

Cuadro 4-5

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN POR ÁREA DE
RESPONSABILIDAD PARA EL AÑO 20XX**

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

Costos no controlables para el área indicados con un asterisco (*).

MATRIZ

Departamento de Contabilidad y Tesorería

| Gasto | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2ndo. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| * Sueldos | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 3,750.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 7,500.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 11,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 15,000.00 |
| Gastos de representación | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Papelera y suministros de oficina | 350.00 | 350.00 | 350.00 | 1,050.00 | 350.00 | 350.00 | 350.00 | 2,100.00 | 350.00 | 350.00 | 350.00 | 3,150.00 | 350.00 | 350.00 | 350.00 | 4,200.00 |
| Teléfono | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Energía eléctrica y servicios | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| * Depreciación equipos de oficina | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| * Depreciación edificios | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Total | 1,950.00 | 1,950.00 | 1,950.00 | 5,850.00 | 1,950.00 | 1,950.00 | 1,950.00 | 11,700.00 | 1,950.00 | 1,950.00 | 1,950.00 | 17,550.00 | 1,950.00 | 1,950.00 | 1,950.00 | 23,400.00 |

Departamento de Informática

| Gasto | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2ndo. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| * Sueldos | 937.50 | 937.50 | 937.50 | 2,812.50 | 937.50 | 937.50 | 937.50 | 5,625.00 | 937.50 | 937.50 | 937.50 | 8,437.50 | 937.50 | 937.50 | 937.50 | 11,250.00 |
| Viáticos | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 600.00 | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 1,200.00 | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 1,800.00 | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 2,400.00 |
| Gastos de representación | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Papelera y suministros de oficina | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| Teléfono | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Energía eléctrica y servicios | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| * Depreciación equipos de oficina | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| * Depreciación edificios | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Total | 1,612.50 | 1,612.50 | 1,612.50 | 4,837.50 | 1,612.50 | 1,612.50 | 1,612.50 | 9,675.00 | 1,612.50 | 1,612.50 | 1,612.50 | 14,512.50 | 1,612.50 | 1,612.50 | 1,612.50 | 19,350.00 |

Continúa

Cuadro 4-6

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN POR ÁREA DE
RESPONSABILIDAD PARA EL AÑO 20XX**

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

Costos no controlables para el área indicados con un asterisco (*).

Departamento de Recursos Humanos

| Gasto | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2do. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| * Sueldos | 937.50 | 937.50 | 937.50 | 2,812.50 | 937.50 | 937.50 | 937.50 | 5,625.00 | 937.50 | 937.50 | 937.50 | 8,437.50 | 937.50 | 937.50 | 937.50 | 11,250.00 |
| Gastos de representación | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Papelería y suministros de oficina | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| Teléfono | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Energía eléctrica y servicios | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| * Depreciación equipos de oficina | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| * Depreciación edificios | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Total | 1,437.50 | 1,437.50 | 1,437.50 | 4,312.50 | 1,437.50 | 1,437.50 | 1,437.50 | 8,625.00 | 1,437.50 | 1,437.50 | 1,437.50 | 12,937.50 | 1,437.50 | 1,437.50 | 1,437.50 | 17,250.00 |

Departamento de Administración y Servicios

| Gasto | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2do. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| * Sueldos | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 3,750.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 7,500.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 11,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 1,250.00 | 15,000.00 |
| Viáticos | 300.00 | 300.00 | 300.00 | 900.00 | 300.00 | 300.00 | 300.00 | 1,800.00 | 300.00 | 300.00 | 300.00 | 2,700.00 | 300.00 | 300.00 | 300.00 | 3,600.00 |
| Gastos de representación | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Combustible | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| Papelería y suministros de oficina | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| Teléfono | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Energía eléctrica y servicios | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Reparaciones | 250.00 | 250.00 | 250.00 | 750.00 | 250.00 | 250.00 | 250.00 | 1,500.00 | 250.00 | 250.00 | 250.00 | 2,250.00 | 250.00 | 250.00 | 250.00 | 3,000.00 |
| Mantenimiento de instalaciones | 250.00 | 250.00 | 250.00 | 750.00 | 250.00 | 250.00 | 250.00 | 1,500.00 | 250.00 | 250.00 | 250.00 | 2,250.00 | 250.00 | 250.00 | 250.00 | 3,000.00 |
| * Depreciación equipos de oficina | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| * Depreciación edificios | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| * Depreciación vehículos | 40.00 | 40.00 | 40.00 | 120.00 | 40.00 | 40.00 | 40.00 | 240.00 | 40.00 | 40.00 | 40.00 | 360.00 | 40.00 | 40.00 | 40.00 | 480.00 |
| Total | 2,715.00 | 2,715.00 | 2,715.00 | 8,145.00 | 2,715.00 | 2,715.00 | 2,715.00 | 16,290.00 | 2,715.00 | 2,715.00 | 2,715.00 | 24,435.00 | 2,715.00 | 2,715.00 | 2,715.00 | 32,580.00 |

Cuadro 4-6

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN POR ÁREA DE
RESPONSABILIDAD PARA EL AÑO 20XX**

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

Costos no controlables para el área indicados con un asterisco (*).

REGIÓN NORTE

SUCURSAL 1

Departamento de Administración y Servicios

| Gasto | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2do. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| * Sueldos | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 3,281.25 | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 6,562.50 | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 9,843.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 13,125.00 |
| Gastos de representación | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Combustible | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Papelería y suministros de oficina | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Teléfono | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 60.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 120.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 180.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 240.00 |
| Energía eléctrica y servicios | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 60.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 120.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 180.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 240.00 |
| Reparaciones | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| Mantenimiento de instalaciones | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| * Depreciación equipos de oficina | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| * Depreciación edificios | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| * Depreciación vehículos | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Total | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 5,726.25 | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 11,452.50 | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 17,178.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 22,905.00 |

REGIÓN NORTE

SUCURSAL 2

Departamento de Administración y Servicios

| Gasto | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2do. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| * Sueldos | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 3,281.25 | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 6,562.50 | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 9,843.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 13,125.00 |
| Gastos de representación | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Combustible | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Papelería y suministros de oficina | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Teléfono | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 60.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 120.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 180.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 240.00 |
| Energía eléctrica y servicios | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 60.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 120.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 180.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 240.00 |
| Reparaciones | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| Mantenimiento de instalaciones | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| * Depreciación equipos de oficina | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| * Depreciación edificios | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| * Depreciación vehículos | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Total | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 5,726.25 | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 11,452.50 | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 17,178.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 22,905.00 |

Continúa

Cuadro 4-7

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN POR ÁREA DE
RESPONSABILIDAD PARA EL AÑO 20XX**

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

Costos no controlables para el área indicados con un asterisco (*).

**REGIÓN SUR
SUCURSAL 1**

Departamento de Administración y Servicios

| Gasto | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2ndo. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| * Sueldos | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 3,281.25 | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 6,562.50 | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 9,843.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 13,125.00 |
| Gastos de representación | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Combustible | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Papelaría y suministros de oficina | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Teléfono | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 60.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 120.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 180.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 240.00 |
| Energía eléctrica y servicios | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 60.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 120.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 180.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 240.00 |
| Reparaciones | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| Mantenimiento de instalaciones | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| * Depreciación equipos de oficina | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| * Depreciación edificios | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| * Depreciación vehículos | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Total | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 5,726.25 | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 11,452.50 | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 17,178.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 22,905.00 |

**REGIÓN SUR
SUCURSAL 2**

Departamento de Administración y Servicios

| Gasto | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2ndo. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| * Sueldos | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 3,281.25 | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 6,562.50 | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 9,843.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 1,093.75 | 13,125.00 |
| Gastos de representación | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Combustible | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Papelaría y suministros de oficina | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 150.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 300.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 450.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 600.00 |
| Teléfono | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 60.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 120.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 180.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 240.00 |
| Energía eléctrica y servicios | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 60.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 120.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 180.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 240.00 |
| Reparaciones | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| Mantenimiento de instalaciones | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| * Depreciación equipos de oficina | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 300.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 600.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 900.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 1,200.00 |
| * Depreciación edificios | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 450.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 900.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,350.00 | 150.00 | 150.00 | 150.00 | 1,800.00 |
| * Depreciación vehículos | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 225.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 450.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 675.00 | 75.00 | 75.00 | 75.00 | 900.00 |
| Total | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 5,726.25 | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 11,452.50 | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 17,178.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 1,908.75 | 22,905.00 |

Cuadro 4-7

PRESUPUESTO DE DESEMBOLSOS DE CAPITAL PARA EL PERÍODO 20XX + 5

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

Flujo de efectivo proyectado por compra de máquina empacadora y reemplazo

| Concepto | Año | | | | | |
|---------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Costo inicial | -10,750.00 | | | | | |
| Depreciación nueva máquina (-) | | -2,150.00 | -2,150.00 | -2,150.00 | -2,150.00 | -2,150.00 |
| Reducción neta de gastos de operación | | 2,550.00 | 2,550.00 | 2,550.00 | 2,550.00 | 2,550.00 |
| Efecto fiscal | | -124.00 | -124.00 | -124.00 | -124.00 | -124.00 |
| Depreciación nueva máquina (+) | | 2,150.00 | 2,150.00 | 2,150.00 | 2,150.00 | 2,150.00 |
| Valor recuperación máquinas | 2,650.00 | | | | | 3,450.00 |
| Efecto fiscal recuperación | -821.50 | | | | | -1,069.50 |
| Flujo neto | -8,921.50 | 2,426.00 | 2,426.00 | 2,426.00 | 2,426.00 | 4,806.50 |

Tasa fiscal: 31.0%
 Valor en libros de máquina antigua: 0.00
 Tasa de corte: 12.0%

Valor actual neto: 1,174.45
TIR: 16.7%

Cuadro 4-8

**PRESUPUESTO DE CAJA
PARA EL AÑO 20XX**

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

| DESCRIPCIÓN | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2do. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Saldo inicial | 148,555.00 | 174,269.48 | 167,233.77 | | 162,191.59 | 157,643.65 | 156,375.19 | | 148,492.72 | 176,149.21 | 225,980.75 | | 268,517.82 | 305,815.63 | 336,009.92 | |
| Clientes | 105,850.00 | 90,520.00 | 100,740.00 | 297,110.00 | 111,690.00 | 124,830.00 | 138,700.00 | 672,330.00 | 154,030.00 | 154,030.00 | 138,700.00 | 1,119,090.00 | 124,830.00 | 111,690.00 | 100,740.00 | 1,456,350.00 |
| Proveedores | (33,580.00) | (58,035.00) | (64,240.00) | (155,855.00) | (72,270.00) | (79,570.00) | (88,695.00) | (396,390.00) | (77,015.00) | (57,670.00) | (52,195.00) | (583,270.00) | (45,990.00) | (41,975.00) | (71,540.00) | (742,775.00) |
| Gastos de distribución | (22,559.30) | (22,997.85) | (23,467.73) | (69,024.88) | (24,031.58) | (24,626.75) | (37,645.40) | (155,328.60) | (25,284.58) | (24,626.75) | (24,031.58) | (229,271.50) | (23,467.73) | (22,997.85) | (35,075.40) | (310,812.48) |
| Gastos de administración | (13,385.00) | (13,385.00) | (13,385.00) | (40,155.00) | (13,385.00) | (13,385.00) | (13,385.00) | (80,310.00) | (13,385.00) | (13,385.00) | (13,385.00) | (120,465.00) | (13,385.00) | (13,385.00) | (13,385.00) | (160,620.00) |
| Desembolsos de capital | (8,100.00) | | | (8,100.00) | | | | (8,100.00) | | | | (8,100.00) | | | | (8,100.00) |
| Impuesto sobre la renta | (2,511.22) | (3,137.87) | (4,689.46) | (10,338.54) | (6,551.36) | (8,516.71) | (6,857.08) | (32,263.68) | (10,688.93) | (8,516.71) | (6,551.36) | (58,020.69) | (4,689.46) | (3,137.87) | (1,996.28) | (67,844.28) |
| Saldo final | 174,269.48 | 167,233.77 | 162,191.59 | | 157,643.65 | 156,375.19 | 148,492.72 | | 176,149.21 | 225,980.75 | 268,517.82 | | 305,815.63 | 336,009.92 | 314,753.24 | |

Cuadro 4-9

**ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO PLANIFICADO
PARA EL AÑO 20XX**

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

| DESCRIPCIÓN | Enero | Febrero | Marzo | Acumulado 1er. Trimestre | Abril | Mayo | Junio | Acumulado 2do. Trimestre | Julio | Agosto | Septiembre | Acumulado 3er. Trimestre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Ventas | 90,520.00 | 100,740.00 | 111,690.00 | 302,950.00 | 124,830.00 | 138,700.00 | 154,030.00 | 720,510.00 | 154,030.00 | 138,700.00 | 124,830.00 | 1,138,070.00 | 111,690.00 | 100,740.00 | 117,530.00 | 1,468,030.00 |
| Costo de Venta | (45,260.00) | (50,370.00) | (55,845.00) | (151,475.00) | (62,415.00) | (69,350.00) | (77,015.00) | (360,255.00) | (77,015.00) | (69,350.00) | (62,415.00) | (569,035.00) | (55,845.00) | (50,370.00) | (58,765.00) | (734,015.00) |
| Utilidad Bruta | 45,260.00 | 50,370.00 | 55,845.00 | 151,475.00 | 62,415.00 | 69,350.00 | 77,015.00 | 360,255.00 | 77,015.00 | 69,350.00 | 62,415.00 | 569,035.00 | 55,845.00 | 50,370.00 | 58,765.00 | 734,015.00 |
| Gastos de distribución | (24,459.30) | (24,897.85) | (25,367.73) | (74,724.88) | (25,931.58) | (26,526.75) | (39,545.40) | (166,728.60) | (27,184.58) | (26,526.75) | (25,931.58) | (246,371.50) | (25,367.73) | (24,897.85) | (36,975.40) | (333,612.48) |
| Gastos de administración | (15,350.00) | (15,350.00) | (15,350.00) | (46,050.00) | (15,350.00) | (15,350.00) | (15,350.00) | (92,100.00) | (15,350.00) | (15,350.00) | (15,350.00) | (138,150.00) | (15,350.00) | (15,350.00) | (15,350.00) | (184,200.00) |
| Otros ingresos | 2,650.00 | | | 2,650.00 | | | | 2,650.00 | | | | 2,650.00 | | | | 2,650.00 |
| Utilidad antes de impuestos | 8,100.70 | 10,122.15 | 15,127.28 | 33,350.13 | 21,133.43 | 27,473.25 | 22,119.60 | 104,076.40 | 34,480.43 | 27,473.25 | 21,133.43 | 187,163.50 | 15,127.28 | 10,122.15 | 6,439.60 | 218,852.53 |
| Impuesto sobre la renta | (2,511.22) | (3,137.87) | (4,689.46) | (10,338.54) | (6,551.36) | (8,516.71) | (6,857.08) | (32,263.68) | (10,688.93) | (8,516.71) | (6,551.36) | (58,020.69) | (4,689.46) | (3,137.87) | (1,996.28) | (67,844.28) |
| Utilidad neta | 5,589.48 | 6,984.28 | 10,437.82 | 23,011.59 | 14,582.06 | 18,956.54 | 15,262.52 | 71,812.72 | 23,791.49 | 18,956.54 | 14,582.06 | 129,142.82 | 10,437.82 | 6,984.28 | 4,443.32 | 151,008.24 |

Cuadro 4-10

BALANCE GENERAL INICIAL PLANIFICADO PARA EL AÑO 20XX

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

| | |
|--|--|
| Activos Caja y bancos 148,555.00 Clientes 105,850.00 Inventario mercaderías 113,150.00 Total de activos circulantes 367,555.00 Activos fijos brutos 546,290.00 Menos depreciación acumulada (218,516.00) Activos fijos netos 327,774.00 Total de activos 695,329.00 | Pasivos y capital contable Proveedores 33,580.00 Total de pasivos circulantes 33,580.00 Total de pasivos 33,580.00 Capital social 529,399.20 Utilidades acumuladas 132,349.80 Total capital contable 661,749.00 Total de pasivos y capital contable 695,329.00 |
|--|--|

Cuadro 4-11

BALANCE GENERAL FINAL PLANIFICADO PARA EL AÑO 20XX

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

| | |
|--|--|
| Activos Caja y bancos 314,753.24 Clientes 117,530.00 Inventario mercaderías 147,095.00 Total de activos circulantes 579,378.24 Activos fijos brutos 557,040.00 Menos depreciación acumulada (264,896.00) Activos fijos netos 292,144.00 Total de activos 871,522.24 | Pasivos y capital contable Proveedores 58,765.00 Total de pasivos circulantes 58,765.00 Total de pasivos 58,765.00 Capital social 529,399.20 Utilidades acumuladas 283,358.04 Total capital contable 812,757.24 Total de pasivos y capital contable 871,522.24 |
|--|--|

Cuadro 4-12

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PLANIFICADO PARA EL TÉRMINO DEL AÑO 20XX

Valores expresados en dólares de Estados Unidos de América

Flujo de efectivo de actividades operativas

| | | |
|---|-------------|-------------------|
| Utilidad neta | 151,008.24 | |
| Depreciaciones | 46,380.00 | |
| Incremento de cuentas por cobrar | (11,680.00) | |
| Incremento de inventario | (33,945.00) | |
| Incremento de cuentas por pagar | 25,185.00 | |
| | | |
| Efectivo proporcionado por actividades operativas | | 176,948.24 |

Flujo de efectivo de actividades de inversión

| | | |
|---|-------------|--------------------|
| Incremento en activos fijos | (10,750.00) | |
| | | |
| Efectivo proporcionado por actividades de inversión | | (10,750.00) |

Flujo de efectivo de actividades de financiamiento

| | | |
|--|------|-------------|
| Cambios en el capital | 0.00 | |
| | | |
| Efectivo proporcionado por actividades de financiamiento | | 0.00 |

Incremento neto del efectivo

166,198.24

5. ESTUDIO DE LAS CONDICIONES ADMINISTRATIVAS VIGENTES EN LA ORGANIZACIÓN

5.1 Estructura contable y herramientas presupuestales actuales

La compañía tiene una estructura contable asociada con 4 centros de costo: Ventas, Bodega, Taller y Administración. Se cuenta con una clara y funcional nomenclatura de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y con los registros contables correspondientes.

Se cuenta con un sistema informático para el registro de todas las operaciones realizadas por la compañía sobre sus ingresos y egresos, control de sus inventarios, información de clientes y generación de informes gerenciales, reportes administrativos y reportes fiscales. Se tiene la capacidad de generar cualquier reporte contable que la Gerencia pueda necesitar para cumplir con los aspectos legales, tributarios y sus requerimientos administrativos.

La organización, a través de su área de Desarrollo de Sistemas, ha creado aplicaciones que pueden crecer y ser actualizadas de acuerdo a las necesidades que sean identificadas.

La planificación estratégica de la compañía es realizada por la Junta Directiva y, con base a los lineamientos que derivan de la misma, se instruye a la organización para que desarrolle el presupuesto anual de operaciones. Este presupuesto es al que nos referimos con anterioridad como el plan táctico de utilidades anual y que será el sujeto de la evaluación de desempeño presupuestal de la organización.

El presupuesto anual actual de la compañía está constituido por los siguientes planes:

- Plan de ventas por producto y por localidad expresado en unidades y valores por mes
- Plan de compras por producto expresado en unidades y valores por mes

- Plan de gastos de venta y gastos de administración detallado por mes
- Estado de resultados presupuestado por mes
- Estados financieros presupuestados

El presupuesto es desarrollado por la Gerencia General, Gerencia de Ventas y Gerencia Administrativa y sometido a aprobación de Junta Directiva, para luego ser entregado formalmente a la Gerencia Financiera Corporativa en una fecha límite previamente establecida. El proceso de aprobación de Junta Directiva generalmente conlleva una serie de ajustes para garantizar que se cumplen con los lineamientos definidos en la planeación estratégica de la organización. Los formatos de trabajo utilizados para la integración de la información se manejan en hojas electrónicas que son consolidadas por Gerencia General.

Los rubros del presupuesto de gastos de venta son divididos en variables y fijos. Los gastos de administración se clasifican por centro de costo.

En términos de seguimiento, existe una revisión mensual de resultados con referencia a lo plasmado en el presupuesto, para cada rubro, con la respectiva presentación a Junta Directiva por parte de Gerencia General.

Todos los rubros relevantes del presupuesto son graficados mostrando los montos alcanzados para el mes terminado y en algunos casos su comparación con los montos correspondientes al año anterior. Algunas de las gráficas estándar⁴ utilizadas se presentan a continuación.

⁴ Fuente: Presentación de resultados Central Americana de Distribución, S.A., Febrero 2005.

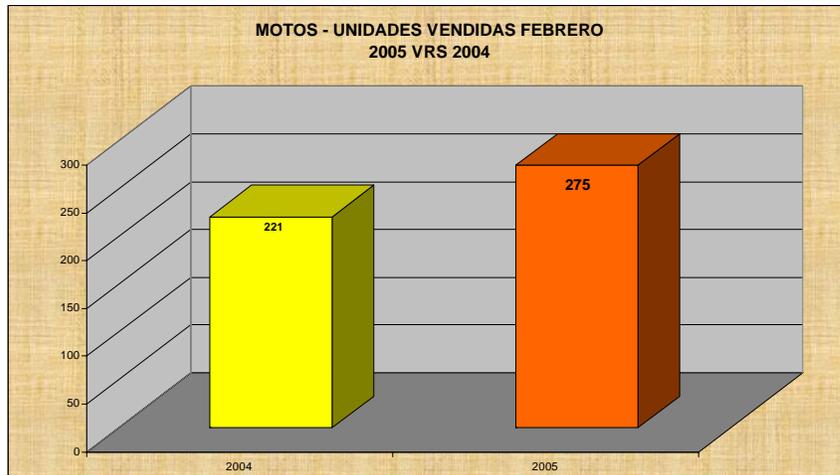


Gráfico No.1

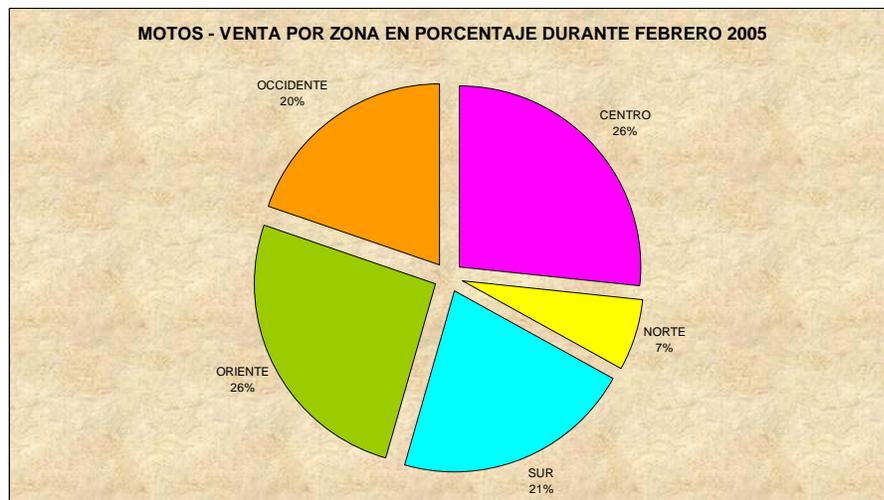


Gráfico No. 2

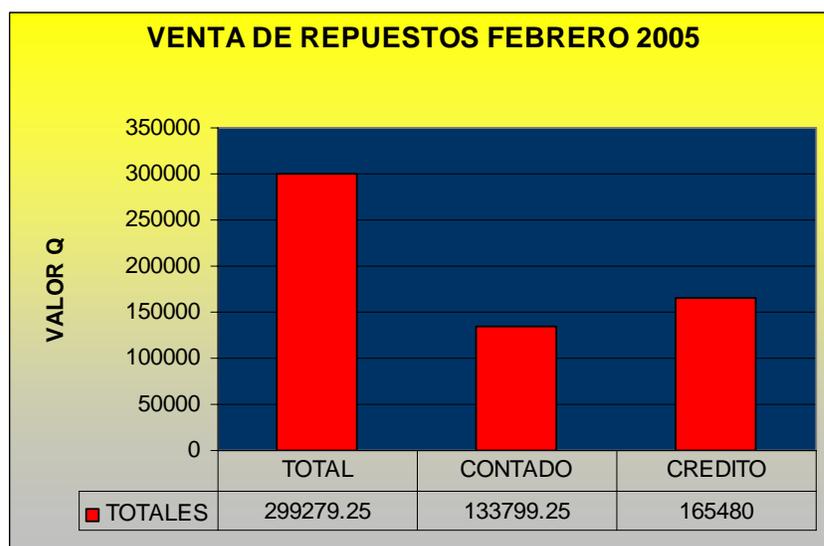


Gráfico No. 3

5.2 Propuesta de cambios para poder medir el desempeño

Existen tres puntos, interrelacionados, identificados como susceptibles de ser atendidos para lograr una medición de desempeño efectiva:

5.2.1 Revisión de la estructura de presupuesto por centros de responsabilidad

Los planes presupuestarios deberán ser asociables con cada una de las áreas de responsabilidad de la organización en forma escalonada.

Es decir, debe existir un presupuesto por cada sección específica de la compañía, que pueda ser identificada por la responsabilidad y autoridad sobre ella de una posición dentro de la organización. Luego, este presupuesto se integrará a un presupuesto de nivel superior. En este presupuesto de nivel superior existirá también una posición identificable con la responsabilidad y autoridad sobre varias secciones o departamentos de nivel inferior.

Actualmente se cuenta con un plan presupuestario que sí define claramente cuatro centros de responsabilidad, por lo que deberá revisarse si con ellos se incluyen todos los centros de responsabilidad de nivel inferior que existen en la organización.

Frecuentemente en una organización, se puede visualizar Departamentos y Secciones que reportan a una Gerencia o División que conformarían el escalonamiento referido. Es necesario que el equipo Gerencial de la organización revise y defina sus Centros de Responsabilidad con el respectivo detalle de los rubros de costos, ingresos, utilidades e inversiones que sean aplicables.

En la medida en que los centros de responsabilidad tengan un nivel organizacional más alto, o sea más amplia responsabilidad y autoridad, los rubros por planificar serán más cuantiosos y complejos. Hasta llegar al plan

táctico de utilidades anual de la compañía, como responsabilidad integral de la Gerencia General.

5.2.2 Procedimiento de elaboración del plan táctico de utilidades anual

Con base a la definición de centros de responsabilidad realizada y su respectivo formato presupuestario, es necesario crear el comité de elaboración de presupuesto que involucrará a todos los actores en la operación del negocio. Los integrantes de este comité serán las personas que ocupan las posiciones con la autoridad sobre cada centro de responsabilidad básico identificado.

De esta manera se tendrá la participación, en la elaboración del plan táctico de utilidades, de todos los puestos de trabajo en la organización que tienen la responsabilidad de un área y la correspondiente autoridad sobre ella.

La elaboración del presupuesto puede ser entonces un proceso por etapas, en el cual se inicie con el trabajo individual de cada área para definir cual es el detalle de los rubros de costos, ingresos, utilidad o inversión que le han sido definidos por el equipo Gerencial de la organización. Al completar la integración de su información, ésta deberá ser presentada al siguiente nivel de la organización para su aprobación e integración al plan presupuestal de nivel superior.

Con ello se logrará la agilidad del proceso, al distribuirse el proceso de obtención y análisis de datos para la generación de conclusiones sustentadas sobre los rubros a presupuestar. Y también, la participación directa de los ejecutores reales de los procesos que determinan los egresos e ingresos de la organización.

El involucrar al personal que maneja las tareas operativas de la organización en la definición de planes presupuestarios, tiene la enorme ventaja de generar un compromiso implícito hacia el cumplimiento. Sin embargo, esto no quiere decir que todas las personas involucradas tengan los elementos suficientes

para definir cifras para sus planes. Por lo que es necesario tener un asesor dentro de la organización que pueda brindar el apoyo requerido y orientar para que se cumpla con los lineamientos establecidos por Junta Directiva.

La revisión previa del trabajo individual de cada posición responsable de un centro básico por parte del asesor, hará más rápido el proceso de aprobación e integración para el siguiente nivel organizacional. El asesor interno debería ser uno de los Gerentes que tenga los elementos suficientes para orientar a los miembros de la organización en el tema presupuestario.

5.2.3 Creación de una aplicación informática para manejar el plan táctico de utilidades anual

Con base a la estructura de centros de responsabilidad básicos y formatos establecidos por el equipo Gerencial de la organización, se deberá crear una aplicación informática que pueda recibir todos los planes presupuestados y luego ser actualizada con el registro de los montos reales a través del tiempo de ejecución del mismo. La alimentación inicial y continua de esta base de datos permitiría la generación de informes que presenten lo planificado, lo real y la variación para cada rubro del presupuesto de la organización.

De esta manera se podrá generar un informe de desempeño presupuestal para cada posición de la organización que maneje un centro de responsabilidad básico. Los informes deben poder integrarse de acuerdo a las necesidades de la Gerencia, para visualizar los datos que más interés le supongan.

La visualización de reportes a través del sistema informático deberá permitir a todos los responsables de un centro básico, tener un seguimiento en tiempo real del estatus de los planes que se han definido. Por lo que es indispensable tener un procedimiento para la carga de la información de mantenimiento del sistema por parte de los ejecutores del mismo. Es decir, el sistema debe ser actualizado permanentemente para brindar datos oportunos.

6. MODELO DE EVALUACIÓN PRESUPUESTAL

El modelo propuesto para la organización está fundamentado en la estructura definida en el capítulo inicial del estudio y las condiciones existentes y necesidades identificadas en el capítulo anterior.

La presentación del modelo se divide en las siguientes fases:

- 6.1 Elaboración del plan táctico de utilidades anual de la organización.
 - 6.1.1 Declaración de objetivos y metas específicas de la compañía.
 - 6.1.2 Premisas para el presupuesto.
 - 6.1.3 Definición de centros de responsabilidad básicos y sus formatos correspondientes para planes presupuestales.
 - 6.1.4 Establecimiento del comité de elaboración del presupuesto.
 - 6.1.5 Calendario de elaboración de planes y su ingreso al sistema.

- 6.2 Evaluación presupuestal
 - 6.2.1 Estructura de aplicación informática para presupuesto
 - 6.2.2 Informes e índices de desempeño presupuestal.
 - 6.2.3 Análisis de variaciones y acciones correctivas.
 - 6.2.4 Revisión y planificación cíclica.

- 6.3 Proyección de beneficios al aplicar el modelo propuesto

6.1 Elaboración del plan táctico de utilidades anual de la organización

6.1.1 Declaración de objetivos y metas específicas de la compañía

La definición de los objetivos de la compañía para el plan táctico de utilidades del año corresponde a la máxima autoridad en la organización, representada usualmente por su Junta Directiva. Estos objetivos deben ser claros y traducibles en metas específicas que puedan ser cuantificables. Por ejemplo, una compañía puede tener una posición en el mercado que a criterio de los accionistas tiene enorme potencial para crecer y tomar ventaja sobre otros

participantes. Si esta percepción es sustentable a través de una metodología y análisis de planeación estratégica, uno de los objetivos de la compañía podría ser tener participación mayoritaria en el segmento de mercado que atiende. De este objetivo se derivaría una meta específica que defina un volumen de ventas a alcanzarse durante el año.

La definición de objetivos y metas tendrá que estar muy bien fundamentada para no generar una lista de buenos deseos poco realistas. Es una delicada misión la de Junta Directiva el trazar objetivos y metas que puedan mover a su organización hacia el logro, sin provocar frustración por trabajar en búsqueda de inalcanzables.

En esta propuesta, los objetivos y metas primarios para la organización serían definidos para las siguientes áreas:

- Crecimiento de participación en el mercado
- Rendimiento sobre la inversión
- Márgenes de utilidad
- Flujo de efectivo

La labor de establecimiento de objetivos y metas debe realizarse con base a un profundo conocimiento del mercado, así como de las condiciones y características de la organización.

Una vez definidas las metas específicas para cada área, debe existir espacio para que los participantes directos en la consecución de las mismas establezcan el cómo alcanzarlas. Por ejemplo, si se desea un crecimiento de mercado de un cierto porcentaje, la mezcla de producto y forma para conseguirlo tendría que ser propuesta de la fuerza de ventas.

También debe existir una coherencia entre metas buscadas y recursos disponibles, pues no se puede esperar que los resultados sean positivos si no se tienen los insumos adecuados.

6.1.2 Premisas para el presupuesto

Para facilitar la labor del grupo que estará involucrado en el desarrollo de planes presupuestarios se debe contar con el soporte de un análisis económico, político y de entorno de negocios que permita predecir variables macroeconómicas que impactan en la operación de la organización.

Por ejemplo, es razonable pensar que una crisis energética a nivel mundial impactará sensiblemente en las operaciones comerciales de la mayoría de organizaciones.

Para efectos del modelo propuesto, se consideran adecuadas las siguientes proyecciones generales:

- Tendencia del sector comercial: crecimiento o decrecimiento
- Tasa de inflación
- Tipo de cambio referencia
- Crisis o cambios relevantes económicos y políticos previsibles

La combinación de objetivos, metas y premisas que sean proporcionados al equipo que elaborará los planes presupuestales de la organización son los insumos básicos para que se inicie el desarrollo del trabajo de cada centro de responsabilidad. Pero, la asesoría de personal con experiencia en elaboración de presupuestos es indispensable.

6.1.3 Definición de centros de responsabilidad básicos y sus formatos correspondientes para planes presupuestales

Los centros básicos de responsabilidad de la organización se derivan de la forma en que opera la misma. Siendo la distribución propuesta la siguiente:

- 6.1.3.1 Ventas de repuestos y motocicletas
- 6.1.3.2 Bodega y despacho de repuestos
- 6.1.3.3 Bodega y despacho de motocicletas

- 6.1.3.4 Importaciones
- 6.1.3.5 Taller de servicio
- 6.1.3.6 Gestión de placas
- 6.1.3.7 Administración
- 6.1.3.8 Presupuestos complementarios

6.1.3.1 Ventas de repuestos y motocicletas

Los rubros de presupuesto correspondientes a este centro básico de responsabilidad son los siguientes:

Ingresos

- Ventas mensuales por producto en cada localidad

El formato base para esta cédula es el siguiente:

| Producto | Mes | Enero | | Febrero | | Marzo | | | | Diciembre | |
|-------------|-----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|-----------|---------|
| | Localidad | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Unidades | Valores |
| A Precio | 1 | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | : | | | | | | | | | | |
| | n | | | | | | | | | | |
| B Precio | 1 | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | : | | | | | | | | | | |
| | n | | | | | | | | | | |
| : : | 1 | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | : | | | | | | | | | | |
| | n | | | | | | | | | | |
| N Precio | 1 | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | : | | | | | | | | | | |
| | n | | | | | | | | | | |

El formato debe interpretarse de manera que el equipo de ventas de repuestos y motocicletas realice un estudio y análisis que genere el monto de unidades de cada producto, que exista en las líneas comercializadas por organización, que

se proyecta vender en cada localidad mensualmente. El precio de venta planificado generará los valores correspondientes.

La aplicación informática para presupuestos debe considerar usar la información del inventario de la compañía para presentar una pantalla de ingreso que garantice una cobertura total de la línea de productos y sus respectivos reportes para seguimiento. Deberá existir la posibilidad de crear nuevos productos en el inventario, para incluir productos nuevos por integrarse.

Costos variables

- Comisiones por venta
- Prestaciones sobre comisiones por venta
 - Cuota patronal IGSS
 - Aguinaldo
 - Bono 14
 - Indemnizaciones
 - Vacaciones
- Repuestos y reparaciones por garantías

El formato base para estas cédulas es el siguiente:

| Producto | Mes | Comisión sobre venta | | Costo por garantías | |
|----------|-----------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| | Localidad | Porcentaje sobre valor | Valor fijo por unidad | Porcentaje sobre valor | Valor fijo por unidad |
| A | 1 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |
| B | 1 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |
| : | 1 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |
| N | 1 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |

Este formato debe interpretarse de manera que los responsables de la asignación de comisiones establezcan la forma y monto en que éstas se pagarán. El sistema informático de presupuesto deberá ser capaz de recibir esta información y generar los valores por pagar de acuerdo al plan de ventas mensuales.

Las prestaciones correspondientes se calcularán en el sistema informático de acuerdo a los porcentajes siguientes⁵:

| | |
|---------------------|---------|
| Cuota patronal IGSS | 12.67 % |
| Aguinaldo | 8.33 % |
| Bono 14 | 8.33 % |
| Indemnizaciones | 9.72 % |
| Vacaciones | 4.17 % |

Todos estos porcentajes aplicados sobre el monto de comisiones presupuestadas de acuerdo al plan de ventas mensuales.

En el caso de las coberturas de garantía, de manera similar, se deberá definir que porcentaje o valor fijo se prevé necesario absorber como costo para la organización por cada producto y localidad. Con este insumo, el sistema informático generará los costos correspondientes de acuerdo al plan de ventas mensuales.

Costos Fijos

- Sueldos vendedores
- Prestaciones sobre sueldos de vendedores
 - Cuota patronal IGSS
 - Aguinaldo

⁵ Fuentes: **Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social** Decreto No. 295 Congreso de la República de Guatemala y sus Reglamentos. **Código de Trabajo** Decreto No. 1441 Congreso de la República de Guatemala.

- Bono 14
- Indemnizaciones
- Vacaciones
- Bonificación decreto 37-2001
- Viáticos
- Gastos de representación
- Alimentación y transporte de personal
- Combustible y lubricantes
- Publicidad
- Promociones
- Capacitación y entrenamiento
- Equipo de oficina
- Mensajería y envíos
- Teléfono y fax
- Internet
- Papelería y suministros de oficina
- Fotocopias y reproducciones
- Materiales de uso general
- Energía eléctrica
- Servicio de seguridad
- Agua y otros servicios
- Mantenimiento y reparaciones de equipo de oficina
- Mantenimiento y reparaciones de edificios
- Mantenimiento y reparaciones de vehículos

El formato básico para cada una de estas cédulas es el siguiente:

| Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | | Diciembre |
|-----------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Localidad | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor |
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| : | | | | | | | | |
| N | | | | | | | | |

Este formato debe interpretarse de manera que el responsable de este centro básico definirá un valor de costo proyectado, para cada rubro, en cada localidad y mes del período a presupuestar. El sistema informático de presupuesto deberá ser capaz de recibir esta información y almacenarla en una base de datos para su procesamiento posterior.

Las prestaciones correspondientes a sueldos de vendedores se calcularán en el sistema informático de acuerdo a los porcentajes definidos con anterioridad.

6.1.3.2 Bodega y despacho de repuestos

Los rubros de presupuesto correspondientes a este centro básico de responsabilidad son los siguientes:

Costos variables

- Envíos y fletes
- Empaque

El formato base para estas cédulas es el siguiente:

| Producto | Mes | Fletes y envíos | | Empaque | |
|----------|-----------|-----------------|------------------------------|---------|-------------------------|
| | Localidad | Costo | Mínimo unidades para entrega | Costo | Mínimo unidades empaque |
| A | 1 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |
| B | 1 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |
| : | 1 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | n | | | | |
| N | 1 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |

Este formato debe interpretarse de manera que se defina por cada localidad el costo de envío y empaque de los distintos tipos de producto y su correspondiente política de cantidad mínima para ser despachada y empaçada. El sistema informático de presupuesto deberá ser capaz de recibir esta información y generar los valores de costo de flete de acuerdo al plan de ventas mensuales. En el establecimiento de política de mínimo de unidades para entrega y empaque, es importante considerar el envío de mezcla de productos, para definir montos que reflejen un costo realista de envíos consolidados de varios tipos de producto distintos.

Costos Fijos

- Sueldos del personal
- Tiempo extraordinario
- Prestaciones sobre sueldos y tiempo extraordinario del personal
 - Cuota patronal IGSS
 - Aguinaldo
 - Bono 14
 - Indemnizaciones
 - Vacaciones
- Bonificación decreto 37-2001

Este formato debe interpretarse de manera que el responsable de este centro básico definirá un valor de costo proyectado, para cada rubro, en cada localidad y mes del período a presupuestar. El sistema informático de presupuesto deberá ser capaz de recibir esta información y almacenarla en una base de datos para su procesamiento posterior.

Las prestaciones correspondientes a sueldos y tiempo extraordinario del personal se calcularán en el sistema informático de acuerdo a los porcentajes definidos con anterioridad.

6.1.3.3 Bodega y despacho de motocicletas

Los rubros de presupuesto correspondientes a este centro básico de responsabilidad son los siguientes:

Costos variables

- Envíos y fletes
- Empaque

El formato base para estas cédulas es el siguiente:

| Producto | Mes | Fletes y envíos | | Empaque | |
|----------|-----------|-----------------|------------------------------|---------|-------------------------|
| | Localidad | Costo | Mínimo unidades para entrega | Costo | Mínimo unidades empaque |
| A | 1 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |
| B | 1 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |
| : | 1 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |
| N | 1 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |

Este formato debe interpretarse de manera que se defina por cada localidad el costo de envío y empaque de los distintos tipos de producto y su correspondiente política de cantidad mínima para ser despachada y empaçada. El sistema informático de presupuesto deberá ser capaz de recibir esta información y generar los valores de costo de flete de acuerdo al plan de ventas mensuales. De igual manera que en repuestos, en el establecimiento de política de mínimo de unidades para entrega y empaque, es importante considerar el envío de mezcla de productos, para definir montos que reflejen un costo realista de envíos consolidados de varios tipos de producto distintos.

- Preparación de motocicletas

El formato base para esta cédula es el siguiente:

| Insumo | Combustible | Lubricantes | Materiales limpieza |
|----------|-------------|-------------|------------------------|
| Producto | Valor | Valor | Valor |
| A | | | |
| B | | | |
| : | | | |
| : | | | |
| N | | | |

Este formato debe interpretarse de manera que se asigne por cada tipo de producto el valor de los insumos a utilizar en la preparación del mismo. El sistema informático de presupuesto deberá ser capaz de recibir esta información y generar los valores de costo de acuerdo al plan de ventas mensuales.

Costos Fijos

- Sueldos del personal
- Tiempo extraordinario
- Prestaciones sobre sueldos y tiempo extraordinario del personal
 - Cuota patronal IGSS
 - Aguinaldo
 - Bono 14
 - Indemnizaciones
 - Vacaciones
- Bonificación decreto 37-2001
- Viáticos
- Alimentación y transporte de personal
- Combustible y lubricantes
- Capacitación y entrenamiento
- Equipo de oficina
- Mensajería y envíos
- Teléfono y fax
- Internet
- Papelería y suministros de oficina
- Fotocopias y reproducciones
- Materiales de uso general
- Energía eléctrica
- Servicio de seguridad
- Agua y otros servicios
- Mantenimiento y reparaciones de equipo de oficina
- Mantenimiento y reparaciones de edificios
- Mantenimiento y reparaciones de vehículos

El formato básico para cada una de estas cédulas es el siguiente:

| Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | | Diciembre |
|-----------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Localidad | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor |
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| : | | | | | | | | |
| : | | | | | | | | |
| N | | | | | | | | |

Este formato debe interpretarse de manera que el responsable de este centro básico definirá un valor de costo proyectado, para cada rubro, en cada localidad y mes del período a presupuestar. El sistema informático de presupuesto deberá ser capaz de recibir esta información y almacenarla en una base de datos para su procesamiento posterior.

Las prestaciones correspondientes a sueldos y tiempo extraordinario del personal se calcularán en el sistema informático de acuerdo a los porcentajes definidos con anterioridad.

6.1.3.4 Importaciones

Los rubros de presupuesto correspondientes a este centro básico de responsabilidad son los siguientes:

Costos variables

- Compras
- Aranceles
- Servicio de gestión de pólizas de importación
- Fletes de mercadería

El formato base para estas cédulas es el siguiente:

| | Razón de existencia | Días para entrega | Costo CIF | Tasa arancelaria | Piezas por Contenedor | Costo gestión póliza por contenedor | Costo flete por contenedor |
|----------|---------------------|-------------------|-----------|------------------|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| Producto | | | | | | | |
| A | | | | | | | |
| B | | | | | | | |
| : | | | | | | | |
| : | | | | | | | |
| N | | | | | | | |

Este formato debe interpretarse de manera que se defina por cada producto una razón de existencia deseada, los días para entrega de parte del proveedor, el costo CIF, la tasa arancelaria que aplica, la cantidad de piezas de este producto que caben en un contenedor estándar y los costos proyectados por servicio de tramite de póliza de importación y el costo de transporte de aduana a bodega por contenedor estándar.

Con base a las razones de existencia de cada producto, el sistema informático de presupuesto deberá ser capaz de calcular los niveles de inventario necesarios a principio de cada mes de acuerdo al plan de ventas. Y una vez establecidos los niveles de inventario, el sistema calculará el plan de compras por producto mensual considerando el plazo de días para entrega por parte del proveedor.

El plan de compras mensuales será el insumo para la generación del presupuesto que detalla por mes los costos CIF de producto, los respectivos

impuestos por pagar y la cantidad de contenedores por importar con su correspondiente costo de transporte y gestión aduanera.

Costos Fijos

- Sueldos del personal
- Tiempo extraordinario
- Prestaciones sobre sueldos y tiempo extraordinario del personal
 - Cuota patronal IGSS
 - Aguinaldo
 - Bono 14
 - Indemnizaciones
 - Vacaciones
- Bonificación decreto 37-2001
- Viáticos
- Alimentación y transporte de personal
- Combustible y lubricantes
- Capacitación y entrenamiento
- Equipo de oficina
- Mensajería y envíos
- Teléfono y fax
- Internet
- Papelería y suministros de oficina
- Fotocopias y reproducciones
- Materiales de uso general
- Energía eléctrica
- Servicio de seguridad
- Agua y otros servicios
- Mantenimiento y reparaciones de equipo de oficina
- Mantenimiento y reparaciones de edificios
- Mantenimiento y reparaciones de vehículos

El formato básico para cada una de estas cédulas es el siguiente:

| Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | | Diciembre |
|-------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Descripción | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor |
| | | | | | | | | |

Este formato debe interpretarse de manera que el responsable de este centro básico definirá un valor de costo proyectado, para cada rubro y mes del período a presupuestar. El sistema informático de presupuesto deberá ser capaz de recibir esta información y almacenarla en una base de datos para su procesamiento posterior.

Las prestaciones correspondientes a sueldos y tiempo extraordinario del personal se calcularán en el sistema informático de acuerdo a los porcentajes definidos con anterioridad.

6.1.3.5 Taller de servicio

Los rubros de presupuesto correspondientes a este centro básico de responsabilidad son los siguientes:

Ingresos

- Ventas mensuales por tipo de servicio en cada localidad

El formato base para esta cédula es el siguiente:

| Servicio | Mes | Enero | | Febrero | | Marzo | | | | Diciembre | |
|-------------|-----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|-----------|---------|
| | Localidad | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Unidades | Valores |
| A Precio | 1 | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | : | | | | | | | | | | |
| | n | | | | | | | | | | |
| B Precio | 1 | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | : | | | | | | | | | | |
| | n | | | | | | | | | | |
| : : | 1 | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | : | | | | | | | | | | |
| | n | | | | | | | | | | |
| N Precio | 1 | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | : | | | | | | | | | | |
| | n | | | | | | | | | | |

El formato debe interpretarse de manera que el equipo del taller de servicio realice un estudio y análisis que genere el monto de unidades de cada tipo de servicio, disponible en la organización, que se proyecta vender en cada localidad mensualmente. El precio de venta del servicio planificado generará los montos en valores correspondientes.

La aplicación informática para presupuestos debe considerar usar la información del catálogo de servicios del taller para presentar un menú de ingreso que garantice una cobertura total de la línea de servicios y sus respectivos reportes para seguimiento. Deberá existir la posibilidad de crear nuevos ítems en el catálogo, para incluir servicios por integrarse.

Costos variables

- Horas hombre
- Repuestos, combustibles, lubricantes y materiales
- Garantías sobre servicios

El formato base para estas cédulas es el siguiente:

| Servicio | Mes | Costo servicio | | Costo por garantías | |
|----------|-----------|----------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| | Localidad | Horas hombre | Repuestos y materiales | Porcentaje sobre valor | Valor fijo por unidad |
| A | 1 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |
| B | 1 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |
| : | 1 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |
| N | 1 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | : | | | | |
| | n | | | | |

Este formato debe interpretarse de manera que los responsables del centro deberán definir que tiempo en horas hombre corresponden a cada tipo de servicio en cada localidad y los respectivos costos de repuestos, combustibles, lubricantes y materiales. Adicionalmente, deberán definir el porcentaje o valor fijo se prevé necesario absorber como costo para la organización por concepto de garantía por cada servicio y localidad planificado. Con este insumo, el sistema informático generará los costos correspondientes de acuerdo al plan de ventas de servicio mensuales.

Costos Fijos

- Sueldos del personal
- Prestaciones sobre sueldos del personal
 - Cuota patronal IGSS
 - Aguinaldo
 - Bono 14
 - Indemnizaciones
 - Vacaciones
- Bonificación decreto 37-2001
- Viáticos

Este formato debe interpretarse de manera que el responsable de este centro básico definirá un valor de costo proyectado, para cada rubro, en cada localidad y mes del período a presupuestar. El sistema informático de presupuesto deberá ser capaz de recibir esta información y almacenarla en una base de datos para su procesamiento posterior.

Las prestaciones correspondientes a sueldos del personal se calcularán en el sistema informático de acuerdo a los porcentajes definidos con anterioridad.

6.1.3.6 Gestión de placas

Los rubros de presupuesto correspondientes a este centro básico de responsabilidad son los siguientes:

Ingresos

- Cobro por placa de circulación de vehículo

El formato base para esta cédula es el siguiente:

| Producto | Cobro por gestión |
|----------|-------------------|
| A | |
| B | |
| : | |
| N | |

El formato debe interpretarse de manera que los responsables de este centro básico definan el costo del servicio de gestión de placa por cada tipo de vehículo que comercialice la compañía y requiera el servicio. Con base al plan de ventas mensuales, el sistema informático generará los valores correspondientes de ingresos presupuestados.

La aplicación informática para presupuestos debe considerar usar la información del inventario de la compañía para presentar una pantalla de ingreso que garantice una cobertura total de la línea de productos y sus respectivos reportes para seguimiento. Deberá existir la posibilidad de crear nuevos ítems en el inventario, para incluir productos nuevos por integrarse y también discriminar entre los vehículos, que son los que requieren tal servicio, y otro tipo de productos.

Costos variables

- Derecho de placa
- Impuesto de circulación

El formato base para estas cédulas es el siguiente:

| Producto | Enero | | Febrero | | Marzo | | ... | | Diciembre | |
|----------|---------|----------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|-----------|----------------------|
| | Derecho | Impuesto circulación | Derecho | Impuesto circulación |
| A | | | | | | | | | | |
| B | | | | | | | | | | |
| : | | | | | | | | | | |
| N | | | | | | | | | | |

Este formato debe interpretarse de manera que se defina por cada vehículo cual es el costo del derecho de placa y de impuesto de circulación en cada mes del período que se presupuestará. Con base al plan de ventas mensuales, el sistema informático generará los valores correspondientes de costos presupuestados.

Costos Fijos

- Sueldos del personal
- Tiempo extraordinario
- Prestaciones sobre sueldos y tiempo extraordinario del personal
 - Cuota patronal IGSS
 - Aguinaldo
 - Bono 14
 - Indemnizaciones
 - Vacaciones
- Bonificación decreto 37-2001
- Viáticos
- Alimentación y transporte de personal
- Servicios externos de gestión de placa
- Combustible y lubricantes
- Capacitación y entrenamiento
- Equipo de oficina
- Mensajería y envíos
- Teléfono y fax
- Internet
- Papelería y suministros de oficina
- Fotocopias y reproducciones
- Materiales de uso general
- Energía eléctrica
- Agua y otros servicios
- Mantenimiento y reparaciones de equipo de oficina
- Mantenimiento y reparaciones de edificios
- Mantenimiento y reparaciones de vehículos

El formato básico para cada una de estas cédulas es el siguiente:

| Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | | Diciembre |
|-------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Descripción | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor |
| | | | | | | | | |

Este formato debe interpretarse de manera que el responsable de este centro básico definirá un valor de costo proyectado, para cada rubro y mes del período a presupuestar. El sistema informático de presupuesto deberá ser capaz de recibir esta información y almacenarla en una base de datos para su procesamiento posterior.

Las prestaciones correspondientes a sueldos y tiempo extraordinario del personal se calcularán en el sistema informático de acuerdo a los porcentajes definidos con anterioridad.

6.1.3.7 Administración

Los rubros de presupuesto correspondientes a este centro básico de responsabilidad son los siguientes:

Costos Fijos

- Sueldos del personal
- Tiempo extraordinario
- Prestaciones sobre sueldos y tiempo extraordinario del personal
 - Cuota patronal IGSS
 - Aguinaldo
 - Bono 14
 - Indemnizaciones
 - Vacaciones
- Bonificación decreto 37-2001
- Viáticos
- Gastos de representación
- Alimentación y transporte de personal
- Uniformes

Este formato debe interpretarse de manera que el responsable de este centro básico definirá un valor de costo proyectado, para cada rubro, en cada localidad y mes del período a presupuestar. El sistema informático de presupuesto deberá ser capaz de recibir esta información y almacenarla en una base de datos para su procesamiento posterior.

Las prestaciones correspondientes a sueldos y tiempo extraordinario del personal se calcularán en el sistema informático de acuerdo a los porcentajes definidos con anterioridad.

6.1.3.8 Presupuestos complementarios

Existen algunos rubros presupuestarios que no son responsabilidad directa de un centro básico, pero que forman parte del presupuesto general de la organización. Para ello, la Gerencia General con su equipo Gerencial deberá completar las cédulas, que se integrarán luego al presupuesto de la compañía, correspondientes a los siguientes rubros:

Ingresos

- Clientes
- Financiamiento
- Productos financieros
- Otros ingresos

Egresos

- Proveedores
- Desembolsos de capital
- Intereses por financiamiento
- Préstamos
- Honorarios y gastos legales
- Honorarios por asesoría y servicios profesionales corporativos
- Depreciación de equipo de oficina
- Depreciación de software y hardware de informática

- Depreciación de herramientas
- Depreciación de vehículos
- Depreciación de edificios
- Otros egresos

El formato básico para cada una de estas cédulas es el siguiente:

| Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | | Diciembre |
|-------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Descripción | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor | Valor |
| | | | | | | | | |

Este formato debe interpretarse de manera que el equipo gerencial definirá un valor proyectado, para cada rubro y mes del período a presupuestar. El sistema informático de presupuesto deberá ser capaz de recibir esta información y almacenarla en una base de datos para su procesamiento posterior.

6.1.4 Establecimiento del comité de elaboración del presupuesto

El comité será integrado por todos los responsables de cada centro básico definido y el equipo Gerencial. En el modelo propuesto, los puestos correspondientes son los siguientes:

- Gerente General
- Gerente de Ventas
- Gerente Administrativo
- Jefe de Bodega de Motocicletas
- Jefe de Bodega de Repuestos
- Jefe de Taller de Servicio
- Jefe de Importaciones
- Jefe de Gestión de Placas

Este comité deberá ser capacitado para realizar las funciones correspondientes al proceso de presupuesto. Y contar con un coordinador que tenga la experiencia y conocimiento para asesorarlos durante el proceso.

6.1.5 Calendario de elaboración de planes y su ingreso al sistema

El calendario propuesto para el proceso es el siguiente:

- a. Definición y entrega al comité de los objetivos y metas específicas de la compañía y premisas para el presupuesto: Del 15 a 31 de octubre.
- b. Análisis de objetivos, metas y premisas por parte del comité de presupuesto y capacitación: Del 1 al 5 de noviembre.
- c. Preparación y entrega de presupuestos de ventas de repuestos y motocicletas: Del 6 al 15 de noviembre.
- d. Preparación y entrega de presupuestos de bodega y despacho de repuestos, bodega y despacho de motocicletas, importaciones, taller de servicio, gestión de placas, administración y presupuestos complementarios: Del 16 al 25 de noviembre.
- e. Consolidación y revisión de presupuesto general: Del 26 al 30 de noviembre.
- f. Entrega y revisión por parte de Junta Directiva del presupuesto general: Del 1 al 7 de diciembre.
- g. Emisión de documento con enmiendas y aprobación final: Del 8 al 15 de diciembre.

La labor de los miembros del comité se dará por concluida al contar con la aprobación final de parte de Junta Directiva.

6.2 Evaluación presupuestal

6.2.1 Estructura de aplicación informática para presupuesto

La aplicación informática es un elemento crítico para el funcionamiento del modelo propuesto, pues es el medio para el ingreso o alimentación inicial de la

base de datos de presupuesto, el cálculo e integración de cifras interdependientes, la generación del presupuesto base, el mantenimiento o actualización de la información de resultados mensuales y la generación de reportes para evaluación de desempeño presupuestal, el análisis de variaciones y la replanificación.

Por lo tanto, la aplicación tiene que desarrollarse de manera que esté relacionada con las aplicaciones actuales de la organización para el manejo de clientes, facturación, inventario y contabilidad. Es decir, debe ser una aplicación incorporada al sistema general de informática de la compañía.

La estructura general de la aplicación sería la siguiente:

6.2.1.1 Módulo de ingreso y actualización de información

Este módulo es el que debe permitir ingresar toda la información correspondiente a las cédulas de presupuesto definidas anteriormente para cada centro de responsabilidad básico. Para ello, debe relacionar cada rubro de presupuesto con la identificación que tienen ya asignada en el sistema informático de la compañía. Es decir, por ejemplo, el código de un producto para la alimentación del presupuesto de ventas debe ser el mismo que ya está asignado en la aplicación de inventario de la compañía. La carga inicial y el mantenimiento, a través del ingreso de resultados periódicos, del presupuesto serán manejados en este módulo.

6.2.1.2 Módulo de generación de reportes

Este módulo es el que permitirá realizar la generación inicial de los presupuestos base de la organización, utilizando la información alimentada al sistema a través del módulo anterior. El sistema deberá generar en unidades y valores, según aplique, los presupuestos correspondientes a cada uno de los centros básicos de responsabilidad definidos anteriormente y los presupuestos complementarios y consolidados que procedan.

Con base al ingreso mensual de la información de resultados, a través de este módulo se podrán generar los reportes de desempeño para el análisis de variaciones respectivo.

Los presupuestos consolidados que deberán generarse para la organización con base a los presupuestos de los centros de responsabilidad básicos y presupuestos complementarios son los siguientes:

- El plan de ventas mensual resumido y detallado
- El presupuesto de costo de la mercadería vendida
 - El plan de niveles de inventario mensual resumido y detallado
 - El plan de compras mensual resumido y detallado
- El presupuesto de gastos mensual resumido y detallado
 - El presupuesto de gastos de distribución resumido y detallado
 - El presupuesto de gastos de administración resumido y detallado
- El estado de resultados presupuestado
- El presupuesto de desembolsos de capital
- El balance general presupuestado
- El estado de flujo de efectivo presupuestado

6.2.1.3 Módulo de validación y generación de órdenes de compra

Este módulo es una función del sistema que vinculará el proceso de emisión de órdenes de compra, para rubros presupuestarios de costos fijos, con la disponibilidad presupuestaria definida para cada uno de ellos. Es decir, una orden de compra para un proveedor correspondiente a un rubro de costo fijo será procesada únicamente si existe aún disponibilidad de fondos de acuerdo al presupuesto anual aprobado. Esto implica manejar una disciplina presupuestaria rigurosa para costos fijos, que es algo muy sano para las organizaciones.

Ya que pueden existir condiciones en extremo especiales que justifiquen un gasto fijo por encima de lo presupuestado, el módulo debe tener la posibilidad

de aprobación de la emisión de una orden de compra por parte de la Gerencia mediante el canje de presupuesto entre rubros de costos fijos o inclusive su aprobación extraordinaria sin afectar otros rubros.

6.2.2 Informes e índices de desempeño presupuestal

Uno de los objetivos del modelo propuesto es permitir la evaluación de los resultados alcanzados respecto de lo planificado por la organización. Para ello, debe contarse con los informes que se generen periódicamente mostrando el desempeño presupuestal de cada centro básico de responsabilidad.

El formato general de los informes de desempeño presupuestal es el siguiente:

| Rubro Presupuestario | Planificado | | Real | | Variación | | |
|-------------------------|-------------|---------|----------|---------|-----------|---------|------------|
| | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Unidades | Valores | Porcentaje |
| A | | | | | | | |
| B | | | | | | | |
| : | | | | | | | |
| N | | | | | | | |

Se debe tener disponible la generación de un reporte de desempeño presupuestal por cada uno de los presupuestos de los centros básicos de responsabilidad definidos así como los presupuestos complementarios y consolidados de la organización.

La visualización gráfica de las variaciones será presentada con el siguiente formato:

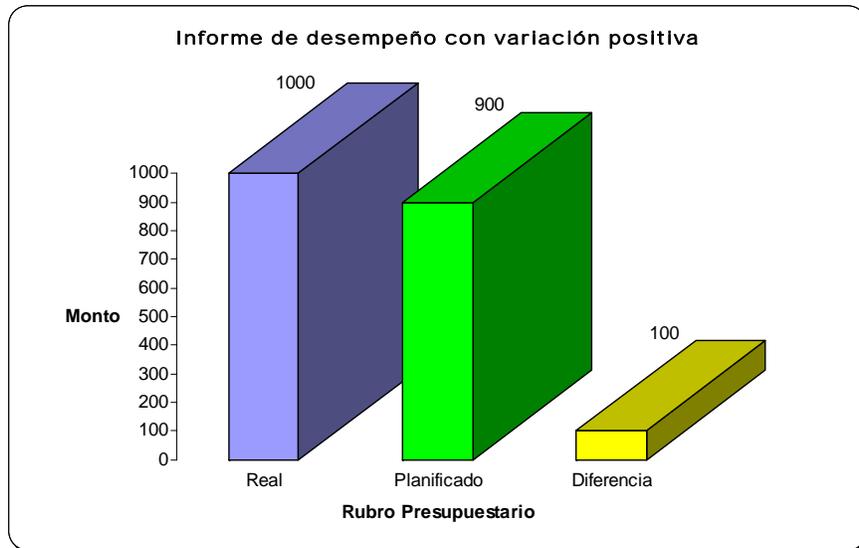


Gráfico No.4

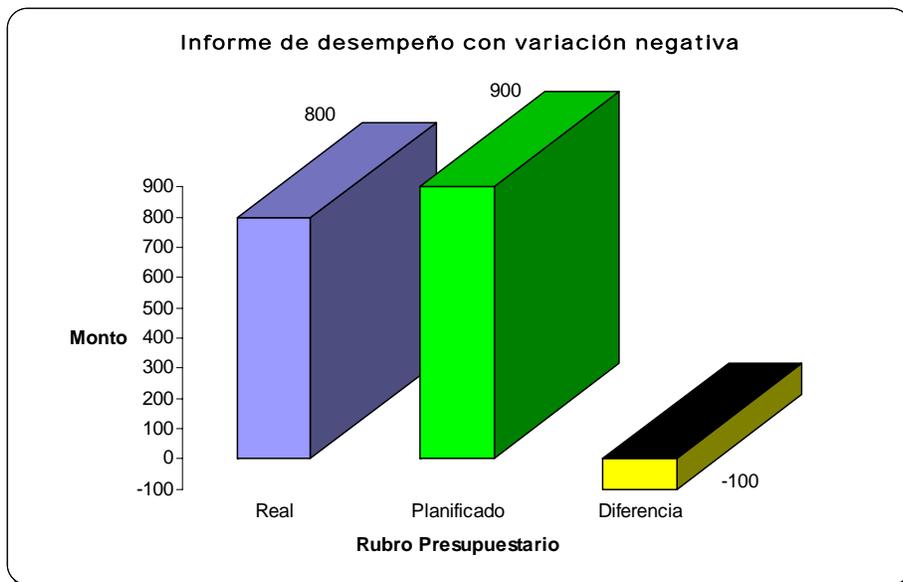


Gráfico No.5

Adicionalmente, para proporcionar una visión global del desempeño de la organización, con base a los resultados reales alcanzados por la compañía se calcularán los siguientes índices financieros, como son presentados por el autor Lawrence J. Gitman⁶:

⁶ Gitman, Lawrence J. **Principios de administración financiera**, 10a. Edición, Editorial Pearson Addison Wesleyl, México 2003.

Razones de liquidez

$$\text{Razón de circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Medirá la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas a corto plazo.

$$\text{Razón rápida (Prueba del ácido)} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas a corto plazo excluyendo el inventario, que normalmente es el activo circulante menos líquido.

Razones de actividad

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$$

Medirá la actividad o liquidez del inventario de la organización.

$$\text{Período promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}}$$

Indicará cuantos días le toma en promedio a la compañía cobrar una cuenta pendiente.

$$\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Promedio de compras por día}}$$

Indicará cuantos días le toma en promedio a la compañía pagar una cuenta pendiente.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Indicará la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

Razones de deuda

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

Mide la proporción de activos financiados por los acreedores de la empresa.

$$\text{Razón de capacidad de pago de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

Mide la capacidad de la empresa para hacer pagos contractuales de intereses.

$$\text{Razón de cobertura de pagos fijos} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos} + \text{Pago de arrendamiento}}{\text{Intereses} + \text{Pago de arrendamiento} + (\text{Pagos de principal} + \text{Dividendos de Acciones preferentes}) \times (1/(1-T))}$$

Donde T es la tasa de impuestos aplicable a la utilidad de la empresa. Mide la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones de pagos fijos, como intereses y principal de un préstamo, pagos de arrendamiento y dividendos de acciones preferentes.

Razones de rentabilidad

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

Indica que porcentaje de cada unidad monetaria de venta queda luego de que la empresa ha pagado por sus productos.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

Mide el porcentaje de cada unidad monetaria que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos o dividendos de acciones preferentes.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidades disponibles para accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

Mide el porcentaje de cada unidad monetaria que queda después de deducir todos los costos y gastos incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.

$$\text{Utilidades por acción} = \frac{\text{Utilidades disponibles para accionistas comunes}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$

Representa la cantidad monetaria obtenida por cada acción. Cabe señalar que la cantidad monetaria distribuida realmente a cada accionista son los dividendos por acción.

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Utilidades disponibles para accionistas comunes}}{\text{Activos totales}}$$

Referida también por sus siglas en inglés ROA y como rendimiento sobre la inversión ROI, mide la efectividad total de la administración en la generación de utilidades con sus activos disponibles.

$$\text{Rendimiento sobre capital} = \frac{\text{Utilidades disponibles para accionistas comunes}}{\text{Capital en acciones ordinarias}}$$

Referida también por sus siglas en inglés ROE, mide el rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas de la empresa.

El sistema informático deberá generar un reporte de índices financieros que incluya todas las razones indicadas. El comportamiento de las razones para cada período, mensual o anual según sea más adecuado para análisis, proporcionará una medida de desempeño a través del tiempo así como una comparación con respecto a los valores promedio del medio para la línea de negocios de la organización.

6.2.3 Análisis de variaciones y acciones correctivas

El análisis de variaciones a realizar debe ser una actividad periódica que como mínimo se ejecute mensualmente. Es posible que, a criterio de la Gerencia, se necesite una frecuencia mayor o menor para ciertos rubros de presupuesto. Por lo tanto, el sistema informático debe permitir generar un reporte de análisis de variaciones que muestre aquellos rubros en los que se ha tenido una variación significativa para un período determinado.

Se propone un porcentaje de variación de 10% y un monto de US\$ 50.00 como el límite para catalogar una variación como excepcional o significativa, pero la aplicación informática debe permitir asignar tal porcentaje para la generación del reporte. El reporte de análisis de variaciones debe poder ser generado por cada uno de uno de los reportes de desempeño presupuestal de los centros básicos de responsabilidad definidos, presupuestos complementarios y consolidados de la organización.

El análisis de variación será una actividad gerencial que involucre a los responsable de cada centro básico en la medida en que sea necesario. El proceso deberá llevarse a cabo de acuerdo a la secuencia siguiente:

- Análisis del reporte de variaciones
 - Porcentaje de la variación y monto.
 - Variación positiva o negativa.
 - Centro básico de responsabilidad.

Con base a estos datos, se deberá realizar la definición e implementación de acciones correctivas, que es la esencia del beneficio que el modelo brindará a la organización para el seguimiento y logro de sus objetivos. Tal proceso conlleva las siguientes etapas:

- Acciones correctivas sobre variaciones
 - Definición de las causas probables de la variación.
 - Establecimiento de la necesidad de realizar una acción correctiva.
 - Plan de acción para eliminar las causas de variaciones negativas o reforzar las causas de variaciones positivas.
 - Implementación de acciones correctivas.

Para este proceso se sugiere utilizar un formato estandarizado en el que se plasme las responsabilidades y fechas correspondientes para la atención de cada variación significativa, identificadas en una revisión.

6.2.4 Revisión y planificación cíclica

Al completarse el ciclo de análisis de variaciones y acciones correctivas para cada período evaluado, puede concluirse que existen condiciones que obligan a replantear los objetivos de la compañía para un rubro del período presupuestado. Esto tendrá cabida, sí tal conclusión se fundamenta en factores objetivos y cuantificables que puedan ser sustentados frente a la Junta Directiva de la compañía. En estos casos, se procederá con la documentación de una propuesta de modificación de presupuesto, que será sometida a aprobación para ser implementada. No se recomienda la aplicación de este procedimiento, a menos que sea evidentemente necesario. Pues, parte del éxito de un proceso de planificación y control de utilidades es que las proyecciones sean alcanzables y se busque solventar cualquier obstáculo para lograrlas.

6.3 Proyección de beneficios al aplicar el modelo propuesto

Es muy relevante evaluar los efectos que pueden esperarse de la aplicación de cualquier modelo de control administrativo. En el caso de la propuesta para evaluación de desempeño presupuestal plasmada en este estudio, así como con cualquier otra propuesta académica, no se podrán cuantificar los resultados hasta que el modelo sea aplicado en la realidad.

Por lo anterior, es tan importante lograr la plena convicción de la Junta Directiva y Gerencia en cuanto a la conveniencia de implementarlo en su organización. Como cualquier otra herramienta tecnológica o científica, si un modelo no se utiliza, o se utiliza incorrectamente, no se obtendrán los beneficios buscados.

En el caso de cualquier empresa comercial, es posible realizar una proyección de beneficios considerando cual ha sido el comportamiento de variaciones respecto al presupuesto de la organización, que afectaron negativamente los resultados del negocio. Es decir, si en un período anterior los gastos fijos de distribución y administración fueron mayores de lo presupuestado en un determinado monto, esto generó una reducción directa en las utilidades por ese mismo monto.

Si se aplica el modelo propuesto de manera disciplinada y se cuenta con la herramienta en el sistema informático de validación y generación de órdenes de compra, es razonable esperar que no se tenga ninguna variación negativa en los gastos fijos presupuestados.

Para ilustrarlo, se puede realizar un ejercicio considerando las cifras de presupuesto hipotéticas planteadas al inicio del estudio, como sigue:

| | |
|--|------------------------------|
| Gastos de distribución fijos presupuestados: | US\$ 263,150.00 |
| Gastos de administración fijos presupuestados: | <u>US\$ 184,200.00</u> |
| Total gastos fijos presupuestados: | US\$ 447,350.00 |
| | |
| Utilidad neta presupuestada: | US\$ 151,008.24 |
| | |
| Variación negativa en gastos fijos observada en el período anterior: | 5% por encima de presupuesto |
| | |
| Equivalente monetario de variación negativa observada: | US\$ 22,367.50 |
| | |
| Utilidad neta resultante con variación negativa: | US\$ 135,574.67 |
| | |
| Porcentaje proyectado de incremento de utilidad neta por aplicación del modelo propuesto: | 11.39 % |

En el ejercicio se hace evidente como al lograr eliminar una variación por encima de lo presupuestado en gastos fijos de la organización, puede alcanzarse un impacto importante y positivo en los resultados finales.

Este análisis, considerando los datos reales correspondientes, es el que permitirá a las organizaciones establecer cuantitativamente cual es el beneficio base esperado al aplicar el modelo propuesto.

CONCLUSIONES

1. La estructura de un presupuesto que permite una evaluación del desempeño respecto a lo planificado, debe estar asociada con los centros básicos de responsabilidad de la organización. Es decir, la organización debe ser segmentada de acuerdo a la responsabilidad y autoridad de una posición sobre cada proceso de negocio y luego generársele un presupuesto específico a cada uno de ellos. La definición de períodos relativamente cortos para asignar resultados parciales esperados durante el año, permitirá un seguimiento que pueda oportunamente identificar desviaciones que deban ser corregidas. El período planificado para la mayoría de presupuestos de centros básicos de responsabilidad y presupuestos complementarios debe ser no mayor a un mes.
2. Para la implementación de un proceso de evaluación presupuestal, una organización debe contar primeramente con una Gerencia convencida que asigne los recursos y haga cumplir los procedimientos que se definan para ello. Debe existir un sistema contable completo, acorde a los principios de contabilidad generalmente aceptados, que se adecue al registro de ingresos y egresos por centro básico de responsabilidad en la organización. Y, debe contarse con la capacidad de desarrollo de aplicaciones informáticas que reciban, almacenen y procesen la información relacionada de acuerdo a los requerimientos.
3. Las aplicaciones informáticas de presupuesto son críticas para viabilizar la implementación de un sistema de evaluación presupuestal efectivo. Es necesario crear una aplicación informática que se relacione con los sistemas informáticos vigentes en la organización, interactuando con ellos para generar los planes iniciales y los reportes de seguimiento conforme se van registrando los resultados mensuales de la compañía. Es muy apropiada la utilización de razones financieras para mostrar y evaluar tendencias o comportamientos que son relevantes para la administración superior en la toma de decisiones sobre el negocio.

4. La implementación de un modelo de evaluación de desempeño presupuestario en la organización estudiada es viable. Tal afirmación se fundamenta en la existencia de una sólida plataforma de soporte administrativo que incluye una estructura contable completa, un sistema informático para manejo de inventarios, clientes, facturación, caja y aplicaciones conexas y una alta capacidad de desarrollo de aplicaciones informáticas. Por lo anterior, la Gerencia cuenta con los recursos para utilizar el modelo planteado para su implementación.

5. El proceso de evaluación presupuestal se constituye en un ciclo continuo y circular de planificación, medición de resultados, análisis de variaciones, acciones correctivas y planificación nuevamente. Cada organización debe definir el criterio con el que calificará como bueno o malo un desempeño presupuestal. Pero, es clave que una vez identificada una variación negativa, sean los responsables del proceso básico involucrado quienes definan las acciones correctivas a tomar, para lograr el compromiso de los actores directos en la operación del negocio.

RECOMENDACIONES

1. Es conveniente que las organizaciones que busquen la implementación de un sistema de presupuesto para evaluar su desempeño, desarrollen un proceso de capacitación de sus mandos administrativos. Este proceso de capacitación debe proporcionar, a todo el personal que tiene a su cargo un centro básico de responsabilidad, conocimientos sobre conceptos de negocios y presupuestos.
2. Para implementar efectivamente un proceso de planificación y control de utilidades, es necesario que exista una clara visión de cuáles son los objetivos y metas de la organización a corto, mediano y largo plazo. Así como también, debe ser posible transmitir tal visión cuantitativamente a todos los empleados de la organización, quienes son los actores directos en los procesos de negocio.
3. El proceso de implementación de un sistema formal presupuestario y de evaluación de desempeño debe ser un proyecto del más alto nivel gerencial en la organización. Con esto se busca que exista un apoyo real en los recursos y cambios administrativos que este proceso requiera, así como que se ejerza la autoridad para cumplir con los procedimientos establecidos. La Gerencia General debería ser la rectora de la implementación y su posterior seguimiento.
4. Las compañías comercializadoras del medio guatemalteco deben fortalecer su capacidad de enfrentar los retos de competitividad en el entorno de negocios globalizados, implementando todas las técnicas administrativas que están a su alcance, como el modelo desarrollado y propuesto en el presente estudio, para medir sus resultados y con base al análisis respectivo poder tomar acciones correctivas oportunamente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bernard A, **Gestión de la Motivación para la Mejora del Desempeño**, Ediciones DESTO, Bilbao 2005.
2. Bernardez L, Mariano, **Tecnología del Desempeño Humano Conceptos**, Global Bussines Press, México 2006.
3. Besley, Scott **Fundamentos de administración financiera**. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, Duodécima edición, México 2000.
4. Burch, John G. **Diseño de sistemas de información**, 1a. Edición, Editorial Limusa, México 2001.
5. **Código de trabajo** Decreto No. 1441 Congreso de la República de Guatemala.
6. Cooke Robert A. **Curso de finanzas**. Editorial McGraw Hill, 1er. edición, México 1994.
7. Daft, Richard L. **Teoría y Diseño Organizacional** Cengage Learning Editores, México 2001.
8. Gitman, Lawrence J. **Principios de administración financiera**, 10a. Edición, Editorial Pearson Addison Wesleyl, México 2003.
9. Laudon, Kenneth C. **Administración de los sistemas de información**, 3a. Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996.
10. **Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social** Decreto No. 295 Congreso de la República de Guatemala y sus Reglamentos.

11. Senn, James A. **Análisis y diseño de sistemas de información**, 2a. Edición, Editorial McGraw Hill, México 2003.
12. Welsch, Glenn A. **PRESUPUESTOS Planificación y control**, 6ta. Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2005.
13. Weston, J.F., Brigham, E.F. **Finanzas en Administración**. Editorial Interamericana, 7ª. Edición. México DF 1987.

Lead time para planificación de compras

Unidades de Producto A

Lead time: 60 días
 Razón de existencia: 2.5

El tener un lead time de 60 días implica que cualquier compra planificada para ser recibida al inicio de un mes debe ser ordenada por lo menos con 60 días de anticipación. Esto conlleva un control de pedidos por colocar, pedidos en tránsito, ingresos y ventas reales cada mes para definir los ajustes que pueda ser necesario hacer al plan de compras original.

En el caso del plan de ventas, niveles de inventario y compras definidos en el Capítulo I se tendría que dar seguimiento, por ejemplo, al primer semestre del año de acuerdo al siguiente cuadro:

| Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|--------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| Inventario inicial | 310 | 345 | 383 | 428 | 475 | 528 |
| Pedido colocado | 198 | 218 | 243 | 211 | 158 | 143 |
| Pedido en tránsito | 176 | 198 | 218 | 243 | 211 | 158 |
| Ingreso recibido | 159 | 176 | 198 | 218 | 243 | 211 |
| Venta planificada | 124 | 138 | 153 | 171 | 190 | 211 |
| Venta real | | | | | | |
| Inventario final | 345 | 383 | 428 | 475 | 528 | 528 |

Al analizar el mes de marzo, puede observarse lo siguiente:

1. Durante el mes se recibirá el pedido de 198 unidades colocado en enero, es decir, dos meses antes.
2. Durante el mes se encontrará en tránsito el pedido de 218 unidades colocado en febrero, es decir, un mes antes y éste será recibido en abril, es decir, un mes después.
3. Durante el mes se colocará el pedido de 243 unidades para ser recibido en mayo, es decir, dos meses después.

El elemento crítico que afectará el plan original de compras es la venta real realizada cada mes, pues la corrección que se haga sobre el pedido será percibida hasta dos meses después. De cualquier manera, la corrección responderá a buscar mantener la razón de existencia planificada.

Anexo A

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | No. Página |
|--------------|--|-------------------|
| Figura No. 1 | Ilustración de posición organizacional | 11 |
| Figura No. 2 | Organigrama de Central Americana de Distribución, S.A. | 12 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | | No. Página |
|-----------------|---|-------------------|
| Cuadro No. 4-1 | Plan de ventas por producto | 24 |
| Cuadro No. 4-2 | Plan de niveles de inventario a principio de mes por producto | 25 |
| Cuadro No. 4-3 | Plan de compras por producto | 25 |
| Cuadro No. 4-4 | Presupuesto de gastos de distribución por área de responsabilidad, Matriz | 26 |
| Cuadro No. 4-5 | Presupuesto de gastos de distribución por área de responsabilidad, Sucursales | 27 y 28 |
| Cuadro No. 4-6 | Presupuesto de gastos de administración por área de responsabilidad, Matriz | 29 y 30 |
| Cuadro No. 4-7 | Presupuesto de gastos de administración por área de responsabilidad, Sucursales | 31 y 32 |
| Cuadro No. 4-8 | Presupuesto de desembolsos de capital | 33 |
| Cuadro No. 4-9 | Presupuesto de caja | 34 |
| Cuadro No. 4-10 | Estado de resultados consolidado planificado | 34 |
| Cuadro No. 4-11 | Balance general inicial planificado | 35 |
| Cuadro No. 4-12 | Balance general final planificado | 35 |
| Cuadro No. 4-13 | Estado de flujo de efectivo planificado | 36 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| | | No. Página |
|---------------|---|-------------------|
| Gráfico No. 1 | Motos unidades vendidas | 39 |
| Gráfico No. 2 | Motos venta por zona en porcentaje | 39 |
| Gráfico No. 3 | Venta de repuestos | 39 |
| Gráfico No. 4 | Informe de desempeño con variación positiva | 74 |
| Gráfico No. 5 | Informe de desempeño con variación negativa | 74 |

ANEXO

| | | No. Página |
|---------|---|-------------------|
| Anexo A | Lead Time para planificación de compras | 87 |