

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD EN CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure holding a staff, surrounded by various symbols including a crown, a lion, and a castle. The Latin motto "SIBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CETERA" is inscribed around the perimeter of the seal.

EL SISTEMA DE PRESUPUESTO MAESTRO COMO HERRAMIENTA PARA EL  
CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LAS EMPRESAS  
PROVEEDORAS DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE

ING. FRANCISCO JAVIER MONTENEGRO GIRÓN  
Guatemala, septiembre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD EN CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**EL SISTEMA DE PRESUPUESTO MAESTRO COMO HERRAMIENTA PARA EL  
CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LAS EMPRESAS  
PROVEEDORAS DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE**

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”, actualizado y aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

ING. FRANCISCO JAVIER MONTENEGRO GIRÓN  
Guatemala, septiembre de 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

**Decano:** Lic. José Rolando Secaida Morales

**Secretario:** Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

**Vocal I:** Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona

**Vocal II:** Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero

**Vocal III:** Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso

**Vocal IV:** P. C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal

**Vocal V:** P. C. José Antonio Vielman

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL**  
**EXAMEN PRIVADO**

**Presidente:** Dr. José Alberto Ramírez Crespín

**Secretaria:** MSc. Lesbia Lisseth Lemus López

**Vocal examinador:** MSc. José Rubén Ramírez Molina



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

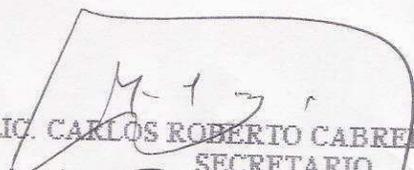
Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, VEINTIDOS DE AGOSTO DE DOS MIL ONCE.

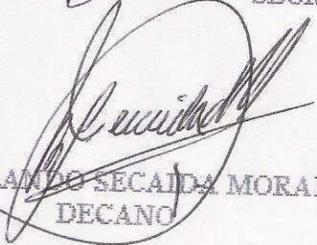
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 20-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 09-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de mayo de 2011 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "EL SISTEMA DE PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE", que para su graduación profesional presentó el Ingeniero FRANCISCO JAVIER MONTENEGRO GIRÓN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

  
REVISADO



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

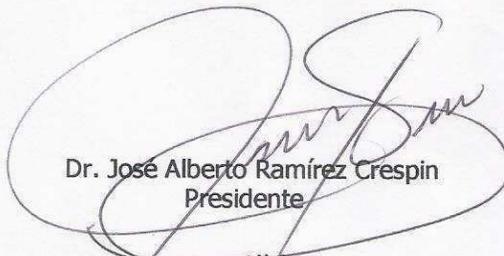
ACTA No. 09-2011

En el salón número 2 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 26 de mayo de 2011, a las 19:00 horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del Ingeniero **Francisco Javier Montenegro Girón**, carné No. **100017049**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera, como requisito para optar al grado de Maestro (a) 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 Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el (la) postulante, denominada "**EL SISTEMA DE PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE**".

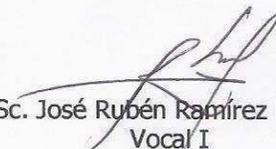
El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos, **CON ENMIENDAS** por el Jurado Examinador.-  
Previo a la aprobación final de la tesis, el (la) postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

En fé de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintiséis dias del mes de mayo de dos mil once.

  
Dr. José Alberto Ramírez Crespín  
Presidente

  
MSc. Lesbia Lisseth Lemus López  
Secretaria



  
MSc. José Rubén Ramírez Molina  
Vocal I

  
Ing. Francisco Javier Montenegro Girón  
Postulante



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

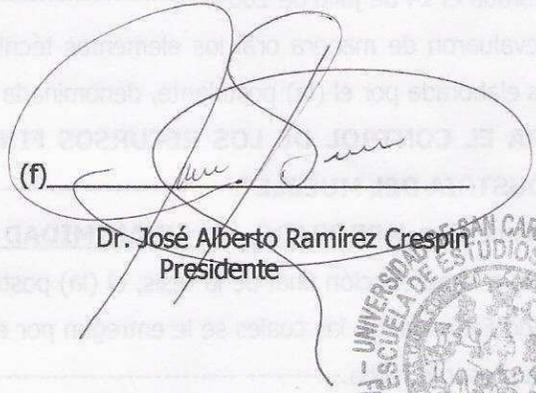


ACTA No. 09-2011

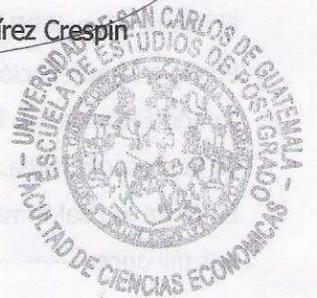
**ADENDUM**

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Francisco Javier Montenegro Girón, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala 29 de junio de 2011

(f) 

Dr. José Alberto Ramírez Crespin  
 Presidente



MSc. José Raúl Ramírez Molina  
 Vocal I

MSc. Estelita Lizbeth Ramos López  
 Secretaria

Ing. Francisco Javier Montenegro Girón  
 Postulante

## **AGRADECIMIENTOS**

**A LA ESCUELA DE POSTGRADO:** Por todo el conocimiento que se me compartió durante el pensum de la maestría en Administración Financiera.

**AL LIC. JUAN DE DIOS ALVARADO:** Por el apoyo y asesoría brindada durante la elaboración de este trabajo.

**A MI FAMILIA:** Por brindarme todo el apoyo necesario no sólo en la elaboración de este trabajo sino durante todo mi desarrollo como persona.

**ANDREA:** Por su paciencia y apoyo incondicional.

**PEDRO MARCIAL MONTENEGRO:** Por su ejemplo de tenacidad, arduo trabajo e integridad. Sin su figura mi desarrollo profesional no hubiera sido posible.

## CONTENIDO

DESCRIPCIÓN	PÁGINA NO.
RESUMEN .....	ii
INTRODUCCIÓN .....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Antecedentes de los presupuestos.....	1
1.2. La proveeduría del mueble .....	3
2. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 Presupuestos.....	5
2.2 El presupuesto y el proceso administrativo.....	6
2.3 Ventajas de los presupuestos.....	7
2.3.2 Marco para juzgar el desempeño .....	8
2.3.3 Comunicación y coordinación .....	9
2.4 Tipos de presupuestos.....	9
2.5 Origen de los presupuestos: Plan estratégico .....	16
2.6 Juzgar el desempeño.....	17
2.7 La proveeduría del mueble .....	18
3. METODOLOGÍA.....	19
3.1. Hipótesis .....	19
3.2. Variables.....	19
3.3. Sujeto de estudio .....	19
3.5. Muestra.....	20
4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	23
4.1. Poder de los proveedores.....	23

4.2.	Poder de los compradores.....	24
4.3.	Productos sustitutos .....	24
4.4.	Rivalidad entre los competidores.....	25
4.5.	Entrada de nuevos competidores .....	25
4.6.	Organización de la empresa.....	25
4.7.	Ejecución del negocio y toma de decisiones .....	26
5.	DISEÑO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO MAESTRO.....	27
5.1.	Desarrollo de los objetivos generales de la empresa .....	27
5.2.	Desarrollo de estrategias .....	28
5.3.	Objetivos específicos.....	29
5.4.	Metas específicas .....	29
5.5.	Preparación del presupuesto .....	30
6.	PRESUPUESTO MAESTRO .....	32
6.1.	Presupuesto de ventas .....	32
6.2.	Presupuesto de compras .....	38
6.3.	Presupuesto de gastos operativos.....	40
6.4.	Estado de resultados presupuestado .....	47
6.5.	Presupuesto Financiero .....	48
6.6.	Balance general Presupuestado.....	51
7.	HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL .....	52
7.1.	Determinación de ganancia esperada.....	52
7.2.	Determinación de gastos.....	52
7.3.	Control en el manejo del efectivo .....	53
7.4.	Mejora en la toma de decisiones.....	53

CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES .....	56
BIBLIOGRAFÍA .....	57
APÉNDICES.....	58
GLOSARIO.....	66
ÍNDICE DE CUADROS.....	68
ÍNDICE DE FIGURAS.....	70

## RESUMEN

La investigación se enfocó en el diseño de un sistema de presupuestos basado en la metodología de un presupuesto maestro para empresas que se dedican a la proveeduría de la industria del mueble. Este sector está dedicado a la distribución minorista de productos para la elaboración de muebles, dividida en tres grandes áreas como lo son: ferretería especializada en carpintería, tableros derivados de madera y madera sólida. Así también, en brindar servicios de corte de madera y tableros, entre otros servicios.

El problema radica en que las empresas del sector han crecido de manera desordenada y sin una planificación estructurada. De esta cuenta, se hace necesario desarrollar la forma en que se planifican y ejecutan los recursos dentro de las empresas y se toma como caso práctico un año fiscal como ejercicio para plasmar en un presupuesto las distintas directrices estratégicas que plantea la gerencia. De esta forma, se planteó que en las empresas proveedoras de la industria del mueble se puede encontrar una carencia de herramientas administrativas que permitan la correcta planificación y control de los recursos financieros, haciendo que a través de la metodología del presupuesto maestro se pueda obtener una respuesta a la mejora de dichas herramientas para además mejorar el flujo de información que se tiene dentro del organigrama.

Se diagnosticó la situación actual respecto al tema de presupuestos, pasando por el diseño del sistema propiamente dicho, para recopilar la información hasta efectuar un ejercicio con cifras que permita ilustrar la forma en que una empresa del sector debería planificar y controlar los recursos. Así también, se mostró la metodología de presupuesto maestro para plasmar en números la planeación estratégica de la empresa y poder medirla.

De esa manera, se obtuvo el presupuesto maestro proyectado para el año 2011 como principal resultado del estudio, concluyendo que la hipótesis planteada se

confirma: Un sistema de presupuestos correctamente desarrollado brinda a las empresas proveedoras de la industria del mueble, mejores herramientas de planificación y control que se clasificaron en dos: herramientas administrativas y financieras.

Las administrativas se pueden enumerar en: determinación de ganancia esperada; determinación de costos; control en el manejo del efectivo; mejora en la toma de decisiones.

Las herramientas financieras se pueden enumerar en:

1. Evaluación de capacidad de cubrir obligaciones
2. Mejorar el aprovisionamiento de efectivo

Con los resultados obtenidos, se recomendó el uso del presupuesto maestro en las empresas proveedoras de la industria del mueble.

## INTRODUCCIÓN

La investigación está enfocada en medir el impacto en el control de los recursos financieros que tiene el desarrollo e implementación de un sistema de presupuesto maestro en las empresas proveedoras de la industria del mueble. Muchas empresas son de índole familiar y no cuentan con un sistema de planificación y control de los recursos financieros, haciendo que sea difícil su control. Además, existen muchos argumentos en contra de un sistema de presupuestos como lo son la falta de tiempo y poca flexibilidad que pueda tener, sin embargo, lo anterior se deriva de un desconocimiento de los beneficios concretos que puedan obtener las empresas de la implementación de un sistema de presupuestos adecuado.

De esta cuenta, se midieron los beneficios que en el sector proveedor de la industria del mueble se obtienen al desarrollar adecuadamente un presupuesto maestro. El estudio diagnosticó la forma en que se realizan los planes y decisiones de ejecución de presupuestos, así como la visión de los distintos involucrados en la ejecución de las estrategias de la empresa. Pasando por dueños, mandos medios y personal operativo. Se establecieron los lineamientos para mejorar la ejecución de recursos, su seguimiento y establecer el nivel de control como beneficio al costo en que se incurrió para establecer el sistema de presupuestos.

Se estableció como objetivo principal medir el impacto en el control de los recursos financieros, luego del desarrollo del sistema como tal, tomando en cuenta las distintas políticas que se desean plantear en el presupuesto y el establecimiento de centros de responsabilidad para su elaboración, control y ejecución.

Se plantearon como objetivos específicos los siguientes: diagnosticar la situación actual del sector, su forma de planificar los ingresos y egresos, de diseñar el sistema de presupuesto maestro que se implementará, desarrollar las bases de

asignación de costos indirectos dentro de los centros de responsabilidad y elaborar los mecanismos de control para la ejecución del presupuesto.

El sistema de presupuesto maestro es hoy una obligación para las empresas que desean posicionarse como líderes. Para sobrevivir a los cambios y mejorar su competitividad las empresas familiares en Guatemala deben modernizarse en la sistematización de su pensamiento estratégico.

El desarrollo de un sistema de presupuestos y la medición de su impacto en el control de los recursos financieros y por ende aumento en la competitividad de la empresa se justifica para que las empresas en Guatemala abandonen su actitud reactiva y tomen el liderazgo en la región para integrarse a los mercados globalizados y estén preparadas para los cambios constantes y competitividad que éstos representan.

Este sistema de presupuesto es un instrumento para que las empresas familiares en Guatemala proveedoras de la industria del mueble, con un alto grado de empirismo y crecimiento desordenado, pueda crecer sosteniblemente con base en herramientas administrativas modernas y adecuadas al entorno en que se encuentran. Es por eso que se definió el problema principal como la carencia de herramientas administrativas que permitan la correcta planificación y control de los recursos financieros. El problema planteó distintas interrogantes respecto a la situación actual de la planificación y control como lo son: ¿Qué políticas deben tomarse para la elaboración y seguimiento del presupuesto con su respectiva mecánica?; ¿Quiénes deben ser los responsables del sistema en su conjunto?; y ¿Qué impacto se tendrá en el control de los recursos financieros de las empresas?

Se estableció una hipótesis que propone que el desarrollo e implementación de un sistema de presupuesto maestro proporciona mejores herramientas de planificación y control de los recursos financieros de las empresas proveedoras de la industria del mueble.

La tesis comprende los siguientes capítulos:

Los antecedentes se encuentran en el capítulo uno, en donde se expone un marco referencial técnico del estudio, así como de conocimiento del autor.

El capítulo dos constituye el marco teórico, e incluye las teorías científicas que contribuirán a la resolución del problema que se ha definido. Así como conocimiento previo del autor sobre el tema.

La metodología, capítulo tres, explica en detalle qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación, comprende: hipótesis y especificación de las variables, diseño utilizado, sujeto, instrumentos de medición aplicados y resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

A partir del capítulo cuatro se encuentran los capítulos de la investigación:

En el cuatro, se hace un diagnóstico de la situación actual en la toma de decisiones respecto a la ejecución de recursos financieros dentro de la empresa.

El diseño del sistema de presupuesto se expone en el capítulo cinco. En donde se detalla cómo se llevará a cabo la fijación de objetivos estratégicos de la empresa, así como la forma en que se recaudará la información de forma sistemática para la elaboración de los presupuestos.

En el capítulo seis, presupuesto maestro, se llevan a cabo los pasos que de acuerdo con la metodología se deben completar para el establecimiento del presupuesto maestro para una empresa tipo de proveeduría de la industria del mueble.

En las conclusiones se discuten las averiguaciones y hallazgos más importantes y que confirman las hipótesis.

Las recomendaciones estimulan a otros investigadores para continuar con la búsqueda de soluciones a los problemas que no fueron totalmente resueltos.

## 1. ANTECEDENTES

El presupuesto es una consecuencia de una planeación estratégica de la empresa. Y ésta a su vez, resulta inherente en la época de globalización y de alta competitividad de las empresas que aún sin quererlo, se encuentran inmersas en un mercado que dejó de ser local. Esto hace que toda empresa tenga que dedicar parte de su tiempo a plantear las estrategias, objetivos y metas, formando un marco para las acciones que se tomarán a futuro.

### 1.1. Antecedentes de los presupuestos

Welsch (2003) resalta la importancia del presupuesto como elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros. Lo define como “una herramienta que promueve la integración en las diferentes áreas que tenga la empresa”. Los presupuestos pues, aportan a la planificación estratégica las iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad a través de un diagnóstico interno y externo posicionando a la empresa con mayor ventaja sobre los competidores.

La cantidad y velocidad de los cambios en los mercados globales hacen que más planificación sea requerida. Esto deriva en la elaboración de mejores y más acordes presupuestos para las empresas. La planeación a través de los presupuestos supone una reducción en la posibilidad de los impactos que causen los cambios externos, minimiza el desperdicio y re-trabajo porque define las formas en que se ejecutarán los recursos. Pero, quizás lo más importante, define lineamientos y estándares que facilitan el control no solamente de la forma en que se ejecutan los recursos, sino de todo el desempeño de la compañía.

Los presupuestos muchas veces son asociados con mecanismos para la limitación de costos. Esto sobretodo se ha aplicado a entidades públicas y compañías que

no tienen enfoques estratégicos. Horngren (2006), destaca que en una encuesta realizada a 150 empresas de Estados Unidos, se determinó que los presupuestos son la herramienta más utilizada en la administración de costos. Además, propone que la elaboración de presupuestos obliga al gerente a ser mejor administrador y coloca a la planeación en primer lugar en los quehaceres de la gerencia. De todas maneras, existe un debate sobre el verdadero valor de los presupuestos y algunos investigadores proponen tres problemas relacionados con la elaboración de presupuestos como lo son:

- El proceso consume tiempo y dinero
- No hay precisión en los presupuestos por el cambio en el mercado haciendo que no sean relevantes
- La evaluación del desempeño hace que los gerentes alteren el presupuesto derivando en planeaciones inexactas

Aún así, prácticamente todos los gerentes hacen alguna clase de planeación aunque sea de manera informal. Esto funciona en organizaciones pequeñas, pero conforme el crecimiento de la empresa se va dando, es necesario un plan más formal.

La elaboración de un presupuesto obliga a la gerencia a anticiparse y prepararse para condiciones cambiantes. Los recientes acontecimientos financieros a nivel mundial, sugieren que las empresas están más expuestas que nunca a grandes cambios en las condiciones de mercado y que están interconectadas con prácticamente todas las economías del mundo. Normalmente los administradores, sobretodo de empresas familiares medianas y pequeñas operan sobre bases de “día a día” ya que dicen “no tener tiempo” para pensamientos más allá de los problemas diarios.

La planeación se relega por las presiones diarias. Así, como lo plantea Horngren (2006) las empresas se vuelven reactivas ante los sucesos de actualidad en lugar

de planificar a futuro. “Los objetivos son los puntos de destino y los presupuestos los mapas que nos guían hacia ellos”.

## 1.2. La proveeduría del mueble

Las empresas proveedoras de la industria del mueble en Guatemala son de índole familiar y en su mayoría crecen sin una planificación estructurada y su visión del futuro es empírica. Además, muchas planificaciones en pequeñas y medianas empresas de índole familiar no tienen éxito en su ejecución por quedarse muchas veces en papeles a nivel de gerencia.

Las empresas más grandes del sector proveedor de la industria del mueble le están dando cada vez más importancia a la planificación y control de las utilidades como la base fundamental para cualquier análisis y operación posterior, además de garantizar su sostenibilidad en el largo plazo. Algunos gerentes manifestaron haber iniciado esfuerzos en planificación. Pero no se le ha dado un seguimiento real a lo que la gerencia ha querido plantear y no se ha logrado que los colaboradores puedan identificarse con un plan concreto.

Las empresas más grandes del sector se dedican a la comercialización de productos y servicios para la industria del mueble dividido en tres grandes áreas: tableros prefabricados, madera sólida y ferretería especializada en muebles. Su giro se enfoca en atender las necesidades de los carpinteros, constructores y fabricantes en general, ofreciendo además servicios complementarios a los productos que venden.

La mayoría iniciaron como un depósito de madera y de acuerdo a las necesidades del mercado se han ido diversificando en líneas de productos y servicios, convirtiéndose en un centro de atención en todo lo que se necesita para la fabricación de muebles.

El crecimiento se ha dado sin una planificación estructurada. Esto, derivado de que se ha tenido un sistema administrativo empírico sin que se hayan

implementado sistemas que permitan la ordenada planificación de los ingresos y egresos de la compañía.

Derivado del diagnóstico de las empresas proveedoras de la industria del mueble se presenta la propuesta de un sistema de presupuesto maestro que permita a las empresas proveedoras del mueble tener una mejor planificación y control de sus ingresos y egresos. El estudio contempla proyectar resultados a un año plazo.

## 2. MARCO TEÓRICO

Es importante conocer y analizar las técnicas y enfoques teóricos y conceptuales acerca de los presupuestos y su aplicación. Muchas veces se relaciona a los presupuestos con la gestión gubernamental, cuando en realidad existen enormes aplicaciones en la empresa privada.

### 2.1 Presupuestos

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (XXII edición) define presupuesto como: "Cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación". Entendiéndose esto de la manera más fundamental como un simple desglose de cuánto ingresará y egresará a la empresa a lo largo de un determinado período de tiempo. Es de esta definición que se parte para dar lugar a una definición más adecuada al mundo globalizado en que se encuentran inmersas las empresas y que tienen a la planificación como pilar fundamental de su gestión y posterior supervivencia.

Horngrén (2008) explica que es el presupuesto, el documento donde se cuantifican y garantizan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa. Aunque anteriormente se asociaba la palabra presupuesto con limitaciones al gasto o se entendía como una simple guía para tratar de predecir la forma en que se utilizarían los recursos, hoy un sistema de presupuestos se entiende como un producto esencial como consecuencia de la planeación estratégica de la compañía. De esta cuenta, los presupuestos que se elaboran y su sistema de implementación en la empresa representan la forma en que se plasma de manera más concreta los objetivos, metas y enunciados que se han proyectado de manera estratégica por la gerencia y apropiada por el resto de colaboradores. Así mismo, es una herramienta que permite no solo destacar las ventajas por adelantado sino también los problemas potenciales para que el administrador emprenda acciones que eviten dichos problemas.

El presupuesto además, no solamente útil para aspectos de planeación, sino también de control, haciendo que en muchas compañías modernas y globales, el presupuesto sea la principal fuente de información para monitorear el desempeño. Además, los presupuestos actuales toman en cuenta variables no estructurales, entendiéndose estas como las que afectan indirectamente a las empresas, para que este pueda tener la suficiente visión en épocas contemporáneas. Es así como un presupuesto no puede darse de manera aislada y depende plenamente de las funciones de la gerencia.

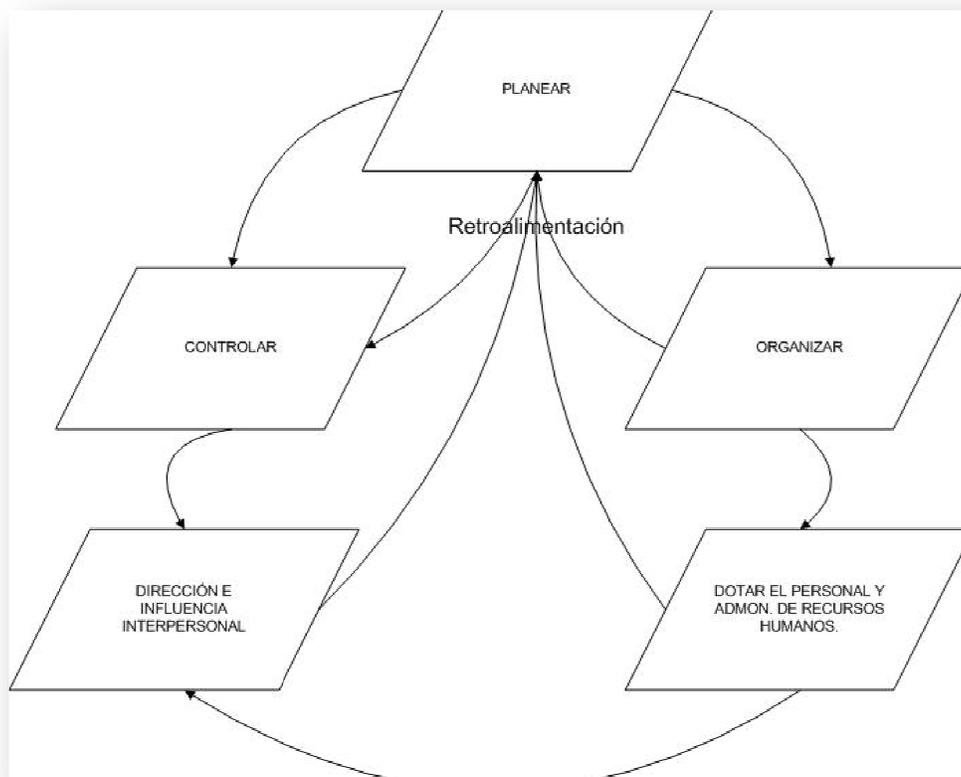
## 2.2 El presupuesto y el proceso administrativo

Welsch (2005) define que las funciones primordiales de los gerentes son las de planificación y control. De esta cuenta se puede decir que cualquier esfuerzo de realizar presupuestos debe partir de una planificación y control integral de las utilidades de la empresa, entendiéndose la maximización de estas últimas como el fin de la administración. Esta planificación y control de las utilidades comprende que las funciones primordiales de la gerencia son:

- Desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance
- Especificación de las metas
- Plan de utilidades de largo alcance
- Sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades
- Procedimientos de seguimiento

De esta cuenta, no puede tenerse un presupuesto sin que tenga coherencia con el proceso administrativo y la alta gerencia comprometida a la elaboración y seguimiento del presupuesto establecido. Es por ello que se detalla el proceso administrativo como parte teórica del presente estudio, enfocándose en la planeación y control como se explicó anteriormente.

**Figura 1: El proceso administrativo**



Fuente: Presupuestos: Planificación y Control, Welsch, et all. (2005)

La figura muestra cómo el proceso administrativo es un ciclo. Así, aunque conlleva un proceso que sigue un orden que empieza en la planeación, todas las actividades deben retroalimentar para poder planear un nuevo ciclo.

### 2.3 Ventajas de los presupuestos

Como se mencionó con anterioridad, la planificación es la principal fuente de información futura para la gerencia y la función estratégica de la alta gerencia se plasmará en los presupuestos. Los presupuestos suponen una facilitación de una administración por objetivos, estableciendo metas que puedan expresarse en términos monetarios. Todos los gerentes realizan alguna clase de planeación y presupuesto. Un presupuesto es un ejemplo de un plan formal de una empresa y

resulta muy importante. Los presupuestos ayudan a que los cambios sucedan sistemáticamente y no de forma caótica.

Hornigren (2006) propone tres beneficios principales de los presupuestos como lo son: formalización de la planeación, marco para juzgar el desempeño y comunicación y coordinación.

### 2.3.1 Formalización de la planeación

Uno de los beneficios principales de los presupuestos es que estimulan a los administradores a pensar hacia adelante al formalizar sus responsabilidades en la planificación. Los administradores operan día a día intentando solucionar un problema tras otro dejando a un lado la posibilidad de ver más allá de los problemas del momento. Debido a esto la planeación queda en un segundo plano y no logran anticipar el futuro. Es importante que para empezar un presupuesto, el administrador establezca metas y objetivos así como políticas que ayuden a llegar a ellos. Los presupuestos se convierten en las guías de dirección para llegar a los objetivos.

### 2.3.2 Marco para juzgar el desempeño

La mejor base para juzgar los resultados reales contra el desempeño anterior son las metas presupuestadas y la ejecución actual. Se puede tomar datos o resultados históricos para juzgar la forma en que se están llevando las cosas actualmente pero estos pueden no ser los más eficientes ya que las ineficiencias podrían estar ocultas en el desempeño del pasado. Así mismo, los cambios en las condiciones económicas, tecnológicas, en la competencia, el personal, etc. también podrían limitar la utilidad de las comparaciones con el pasado. Un presupuesto ayuda a proporcionar mejores marcos de referencia en las expectativas y así poder medir el desenvolvimiento futuro.

### 2.3.3 Comunicación y coordinación

Un presupuesto también ayuda a coordinar esfuerzos para alcanzar los objetivos de la compañía como un todo. Con estos, los empleados saben qué esperan de ellos. Lo ideal en un presupuesto es que logre comunicar de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. También este debe ser una herramienta de ayuda para que los administradores logren coordinar sus objetivos.

## 2.4 Tipos de presupuestos

Existen distintos tipos de presupuestos que los negocios pueden utilizar. El plan estratégico es el presupuesto más orientado al futuro por medio de establecimiento de metas y objetivos generales de la organización. Según Horngren (2006) algunos analistas de negocios no toman al plan estratégico como un presupuesto por la amplitud de éste y por no tener definido un período o estados financieros pronosticados. A continuación se detallan los tipos de presupuesto que se utilizan.

### 2.4.1 Planeación a largo plazo

A pesar de que no se defina la planeación estratégica como un presupuesto como tal, sí conduce a la planeación a largo plazo que sí producen estados financieros pronosticados en períodos establecidos; de cinco a diez años. Estos son utilizados para realizar una estimación. Las decisiones tomadas en cuenta durante este tipo de planeación incluyen, por ejemplo, la eliminación o incremento de líneas de productos, diseño y ubicación de nuevas plantas, adquisiciones de edificios y equipo y otros compromisos de largo plazo.

### 2.4.2 Presupuestos de capital

Las compañías también coordinan los planes de largo plazo con presupuestos que detallan los gastos que se planean en instalaciones, equipo, productos nuevos y otras inversiones de largo plazo. Welsch (2005) define un desembolso de capital como el uso de fondos para adquirir activos operacionales que ayuden a generar

flujos de efectivo futuros o reduzcan costos futuros. Esto implica desembolsar importantes cantidades de recursos con el afán de percibir beneficios a futuro más elevados.

#### 2.4.3 Presupuestos continuos

También llamados rotativos, se utilizan para obligar a los gerentes a pensar en el presupuesto todo el tiempo. Implica eliminar el mes que ha pasado para agregar el siguiente para que siempre haya 12 meses presupuestados. Esto además permite que cuando se agrega el decimosegundo mes al presupuesto, se puedan revisar los restantes meses. Así pues, se pueden comparar los resultados mensuales reales con el plan original y con el plan que se revisando cada mes.

#### 2.4.4 Presupuesto maestro

Se define como un análisis exhaustivo de las actividades de la empresa. Se realiza del primer año del plan de largo plazo. Este resume las actividades planeadas de todas las subunidades de una organización incluyendo áreas como:

- Ventas
- Producción
- Distribución
- Finanzas

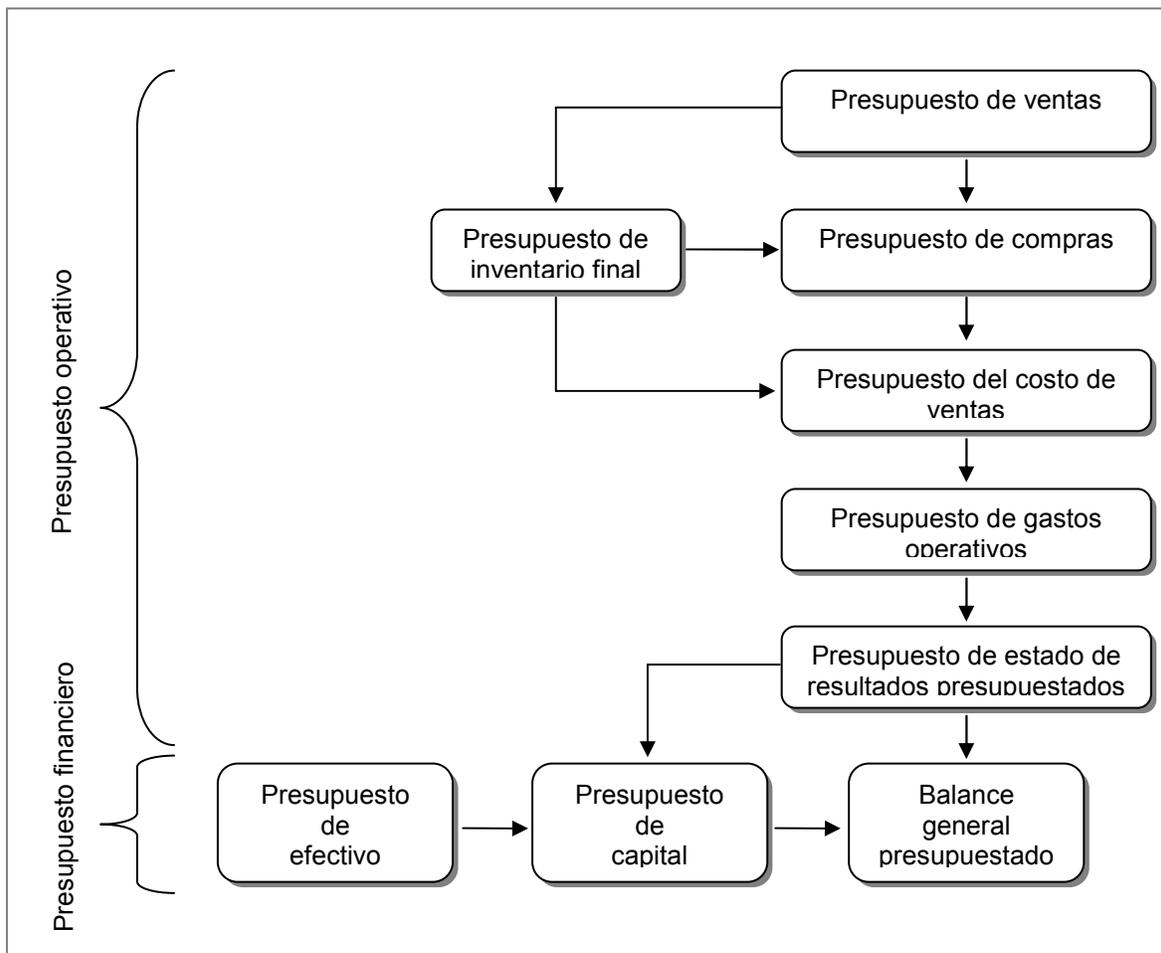
Califica los objetivos de todas las actividades que causan costos y analiza si generan valor. Expresa los montos pronosticando estados financieros y cédulas operativas que no son más que la esquematización de las actividades de la empresa.

Esta información no aparece en los estados financieros reales ya que dichas programaciones aportan información demasiado detallada. El presupuesto maestro, también llamado estado financiero pro forma, es un plan de negocios periódico en el cual se incluye y detalla todas las programaciones operativas y estados financieros. Esto se refiere a los pronósticos de ventas, de gastos, de

recibos y desembolsos de efectivo y hojas de balance. Este tipo de presupuesto es una herramienta útil para el administrador ya que durante su preparación se debe tomar decisiones de suma importancia sobre la manera más eficiente de desplegar los recursos de la organización.

En los presupuestos maestros se utilizan componentes y términos en común pero esto puede variar dependiendo de cada organización. Según Horngren (2006), los componentes habituales para la preparación de un presupuesto maestro para una compañía no manufacturera se detallan en la figura 2:

**Figura 2: Pasos para el Presupuesto Maestro**



Fuente: Contabilidad administrativa, Horngren, et all. (2006)

Como se muestra en la figura 2, un presupuesto maestro está conformado por dos partes principales: el presupuesto operativo y el presupuesto financiero. El primero, también llamado plan de utilidades, se enfoca en el estado de resultados y las cédulas de apoyo. Este no solo muestra utilidades sino también puede utilizarse para exponer y presupuestar gastos en una organización sin ingresos por ventas así como alguna pérdida presupuestada. Por otro lado, el presupuesto financiero se enfoca en los efectos que tendrán en el efectivo el presupuesto operativo así como los presupuestos de capital y los reembolsos de deuda.

Es necesario elaborar el presupuesto de ventas como punto inicial de la preparación de datos ya que los niveles de inventario, de compras y de gastos operativos que son generados aquí para el nivel esperado de ventas.

Para lograr un presupuesto de ventas efectivo, es esencial realizar un plan preciso de ventas. Un presupuesto de ventas consiste en determinar el número de unidades con su respectivo precio, de los productos que ofrece la empresa que se pueden colocar en el mercado, en un período futuro. Este pronóstico no debe ser nada más una declaración de la cantidad de productos que según la apreciación, y tomando en cuenta algunos supuestos del mercado se pueden colocar, sino más bien responder a las decisiones administrativas que se tomarán de acuerdo a las estrategias planteadas.

Al mismo tiempo se debe preparar los cobros en efectivo. Estos se incluyen en la suma las ventas a crédito del mes pasado más las ventas actuales mensuales en efectivo.

Luego se prepara el presupuesto de compras el cual estará determinado por la suma del inventario final deseado más la cantidad necesaria para satisfacer la demanda presupuestada de ventas, menos el inventario inicial. Posteriormente, se elaboran los desembolsos de compras utilizando el presupuesto de compras.

Después se realiza el presupuesto de gastos operativos. Se pueden definir como los desembolsos que la empresa deberá realizar para realizar las actividades propias del negocio. En el caso de las empresas proveedoras de la industria del mueble, pueden incluirse los salarios fijos, energía eléctrica, agua, y otros desembolsos que tengan que ver con el giro del negocio. Dependerá de diversos factores como el cambio de volumen de ventas de mes a mes.

Por último, se hacen los desembolsos por gastos operativos basados en el presupuesto de gastos operativos. Los desembolsos consisten en el 50% de los salarios y comisiones del presente mes y del mes anterior así como los gastos diversos y de renta. Estos son utilizados posteriormente para preparar el presupuesto de efectivo.

Como segundo paso está la preparación del presupuesto operativo el cual explica la cantidad planificada de los artículos que se fabricarán durante el período de tiempo presupuestado. Ya que las empresas que se analizan no fabrican artículos, se toman en cuenta nada más lo que se planifica abastecer a inventarios. Para ellos hay que establecer políticas para los niveles de los inventarios.

Luego se planifica la cantidad de producto que se debe fabricar durante el período de tiempo presupuestado. Y por último, se debe programar esta producción.

Utilizando la información proporcionada por el presupuesto de ventas, el presupuesto de compras y el presupuesto de gastos operativos se debe realizar un estado de resultados presupuestado a partir de las operaciones.

Estado de resultados es un informe que detalla si en el ejercicio hubo ganancia o pérdida en la empresa y el detalle de cómo se llegó a ese resultado. Ordena los ingresos y gastos en un período determinado.

Como tercer paso se prepara el presupuesto financiero el cual consiste en el presupuesto de capital, el presupuesto de efectivo y el balance general.

En el presupuesto de capital se hace la planeación a largo plazo para realizar y financiar los desembolsos. Este presupuesto se realiza en tres pasos:

Primero se debe identificar las inversiones potenciales, después de selecciona cuáles de ellas se realizarán y por último hay que darle seguimiento a dichas inversiones.

El presupuesto de efectivo consiste en un estado de entradas y desembolsos planificados. Estos presupuestos son de utilidad a los administradores ya que ayudan a evitar tener efectivo sobrante e inactivo así como deficiencias de efectivo innecesarias; impide que los saldos en efectivo sean muy grandes o demasiado pequeños. Como parte final en la preparación del presupuesto maestro se debe elaborar el balance general.

El balance general presenta un resumen de la situación financiera de la empresa en un momento determinado. Se divide en activos, que son los bienes y derechos que tiene la empresa. Los bienes pueden ser máquinas, terrenos, edificios, inventarios, cuentas por cobrar, dinero en efectivo.

El balance general también muestra los pasivos. Estos muestran las obligaciones que ha adquirido la empresa. Incluye cuentas por pagar, proveedores, préstamos, etc. También se muestra en el balance general el capital contable, que constituyen los recursos de los propietarios y resultan de la resta entre activos y pasivos.

En términos generales, el estado es un balance entre los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser una deuda (lo que posee) o capital (lo que aportaron los propietarios). Por otro lado tanto el capital contable como los activos y pasivos que se espera que permanezcan en los libros de la empresa durante un año o más se les denomina de largo plazo o fijos.

En un balance general presupuestado, se inicia detallando los activos. Generalmente la lista de activos se realiza del más líquido al menos líquido. Entre los activos circulantes se encuentran: el efectivo, los valores bursátiles

(inversiones a corto plazo), las cuentas por cobrar (el dinero que los clientes deben a la empresa de las ventas a crédito) y el inventario. Los activos fijos brutos son constituidos por los terrenos y edificios, maquinaria y equipo, mobiliario e instalaciones y equipo de transporte, entre otros. Luego vienen los activos fijos netos que se refiere a la diferencia entre los activos fijos brutos y la depreciación acumulada.

De la misma manera que los activos, los pasivos y el capital contable también se detallan de corto a largo plazo. Los pasivos circulantes están conformados por las cuentas por pagar, los documentos por pagar y los cargos por pagar. Después se lista la deuda a largo plazo la cual representa aquella deuda que vence después del año en curso. A continuación se especifica el capital contable. Este se refiere a los derechos que tienen los propietarios sobre la empresa como acciones preferentes, acciones ordinarias, capital pagado arriba del valor nominal en acciones ordinarias y las utilidades retenidas.

Como se mencionó antes, el presupuesto de ventas es el fundamento del presupuesto maestro y la exactitud de los presupuestos estimados de compras, de los costos y de los programas de producción va a depender del detalle y precisión del presupuesto de ventas. Cabe mencionar que pronóstico de ventas y presupuesto de ventas no son lo mismo. El primero se refiere a la predicción de las ventas dadas ciertas condiciones. Por otro lado, el presupuesto de ventas son las decisiones que se toman para generar las condiciones que crearán un nivel deseado de ventas.

Para que un presupuesto funcione en beneficio de una organización, este tiene no solo que estar realizados con precisión sino que también debe de implementarse de forma efectiva con la ayuda de todos los empleados de la empresa. Muchas veces se puede encontrar oposición de parte de los empleados si estos presupuestos son impuestos y además son la única herramienta que se utiliza para medir su desempeño. Para evitar esto, es recomendable que los

presupuestos sean creados con la participación activa de todos los empleados implicados.

## 2.5 Origen de los presupuestos: Plan estratégico

Todo presupuesto debe ser el resultado lógico de una serie de decisiones estratégicas que ha tomado la administración.

Planeación estratégica es un plan sustantivo que define el rumbo de la empresa y la forma en que compite en el mercado. Son las decisiones que se toman respecto a las estrategias planteadas. El plan estratégico debe contener los objetivos generales de la empresa, la misión u objeto por el cual la compañía existe, así como las distintas estrategias que se tienen.

Antes de definir el diseño del presupuesto, debe hacerse un diagnóstico de la situación actual del sector. Para analizar un sector Porter (1982) sugiere un “diamante de la competitividad” que comprende cinco aspectos a evaluar y determinar la forma en que las compañías que participan en una industria o sector pueden influir en las llamadas “Fuerzas de Porter”, las cuales son:

Rivalidad de los competidores: Es importante analizarse porque la competencia hace que se generen competencia de precios, nuevos productos. Existen siete factores que hacen que la rivalidad entre competidores varíe de un sector a otro. Los factores pueden enumerarse en la cantidad y tamaño de los competidores; la velocidad de crecimiento del sector; grado de diferenciación del producto; nivel de los costos fijos o qué tan perecedero es el producto ya que las empresas tienen la tentación de bajar los precios; grado de capacidad ociosa; barreras altas para salir de la industria; y nivel de diferenciación entre los competidores.

Entrada de nuevos competidores: Existe siempre la amenaza que ingresen al sector nuevos competidores. Esto dependerá de las barreras de entrada que haya, como pueden ser economías de escala, diferenciación del producto, requerimiento

de capital para invertir, entre otras. Además, a esta fuerza debe sumarse el nivel de reacción que tienen los competidores actuales ante la llegada de uno nuevo.

Productos sustitutos: No solamente los nuevos competidores son una amenaza, sino también los productos que sustituyen a los que se comercializan actualmente y que cumplen con la misma función.

Poder de los proveedores: El análisis de si un grupo de proveedores es poderoso, se deben tomar en cuenta la cantidad de ellos: esto, derivado de que si el grupo es pequeño, están más concentrados y por ende tienen más poder; si los productos son únicos, ya que es muy difícil cambiar de proveedor; si los tienen capacidad de hacer una integración vertical para convertirse en un competidor más; y si la industria como tal no es un cliente importante para el grupo de proveedores.

Poder de los compradores: Los clientes, de acuerdo a su poder de negociación, pueden obligar a la industria a tomar ciertas decisiones que sacrifiquen los márgenes.

## 2.6 Juzgar el desempeño

Aunque tradicionalmente se utiliza como base el ejercicio anterior para medir el desempeño que se ha tenido en el período que se evalúa, establecer la comparación respecto a las metas presupuestadas resulta ser una mejor forma de medir el desempeño. La principal desventaja de evaluar respecto a datos históricos, es que algunas ineficiencias podrían ocultarse en el desempeño pasado y muchos vicios que acarrearán las empresas no podrían mejorarse. También, los aspectos externos al desempeño de la empresa pueden cambiar los panoramas sin que se logre permitir una buena evaluación de la forma en que se lleva a cabo las cosas dentro de la empresa.

## 2.7 La proveeduría del mueble

La industria del mueble ha venido evolucionando y por ende también la forma en que se ha hecho la proveeduría. Anteriormente, los muebles eran todos elaborados a base de madera sólida extraída directamente de los bosques. Nuevos productos, en su mayoría importados, son puestos a disposición del mercado como lo son tableros prefabricados, que permiten obtener una mayor velocidad de ensamblado de muebles, sobretodo de cocinas, closets y modulares haciendo que de manera comparativas sean más accesibles en precio respecto a los muebles de madera sólida. Es así, como las empresas proveedoras de la industria se han visto obligadas a diversificar sus productos brindando además, servicios especializados para facilitar la forma en que los carpinteros realizan la labor de armado y ensamble de muebles. De esta forma se pueden enumerar varios servicios que se han vuelto inherentes a la proveeduría como lo son:

1. Dimensionado: La empresa distribuidora de tableros realiza la labor de corte del tablero a la medida que pide el carpintero mejorando la eficiencia de este hacia con el consumidor final. Esto, facilita el transporte por tratarse de piezas pequeñas y uniformes haciendo que el carpintero deba nada más dedicarse a armar el mueble.
2. Diversificación y surtido: Las empresas dejaron de vender nada más madera para convertirse en verdaderos centros de servicio para la carpintería. Ofrecen todo tipo de productos ferreteros orientados al sector como lo son:
  - a. Abrasivos
  - b. Herramienta eléctrica y manual
  - c. Bisagras

De esta cuenta, las empresas proveedoras de la industria del mueble deben estar siempre ofreciendo todos los enseres que una empresa que se dedica a la fabricación y ensamble de muebles pueda encontrar en un solo punto.

### 3. METODOLOGÍA

De acuerdo con los objetivos del estudio, se utilizó el método científico para comprobar la hipótesis utilizando los distintos pasos descritos para la elaboración de un presupuesto maestro.

#### 3.1. Hipótesis

El desarrollo de un sistema adecuado de presupuesto maestro proporcionará a las empresas proveedoras de la industria del mueble en la Ciudad de Guatemala mejores herramientas de planificación y control de los recursos financieros.

#### 3.2. Variables

Las variables que se estudiaron se manifestaron como la causa y el efecto dentro de la hipótesis y una produce el cambio de la otra como se describe a continuación.

##### 3.2.1. Independiente

Se definieron como la variable independiente el desarrollo e implementación de un sistema de presupuesto maestro.

##### 3.2.2. Dependiente

Se identificaron como la variable dependiente la mejora en la planificación y control de los recursos financieros; así como la mejora en la comunicación de los objetivos estratégicos de la empresa.

#### 3.3. Sujeto de estudio

Se identificaron a los recursos financieros, entendiéndose estos como los ingresos y egresos de las empresas proveedoras de la industria del mueble, como el objeto de estudio del presente informe.

### 3.4. Objetivos de la investigación

- Diagnosticar la situación actual del sector
- Establecer la forma de planificar los ingresos y egresos
- Diseñar el sistema de presupuesto maestro
- Desarrollar las bases de asignación de costos indirectos dentro de los centros de responsabilidad
- Elaborar los mecanismos de control para la ejecución del presupuesto.

### 3.5. Muestra

Para levantar la información específica de las empresas, se utilizó un muestreo no probabilístico de "sujeto tipo", también denominado en ocasiones "accidental". Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación. Mantiene, por tanto, semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad de aquél. Hernandez Sampieri, et al (1997) las define también como muestras dirigidas. Aunque define varias clases de muestras dirigidas, las utilizadas para la investigación fueron:

- Muestra de expertos: se obtiene a criterio del investigador la opinión de expertos en el tema. En el caso de la investigación, los personeros de tres de las principales empresas proveedoras de la industria del mueble. Esto, basado en 17 identificadas en la guía telefónica, supone casi una quinta parte de la población.
- Los sujetos tipo: El objetivo de este tipo de muestreo es la riqueza, profundidad y calidad de la investigación, y no la cantidad y estandarización. Esto se aplica para el diseño de un presupuesto maestro ya que aunque las empresas, a criterio del investigador, son las más importantes en términos de participación, son las más representativas del sector.

Por motivos de confidencialidad, se denominaron empresa x, y, z a las tres empresas entrevistadas. Los datos para la elaboración del presupuesto maestro fueron tomados de la información proporcionada por la gerencia de la empresa x ya que fue la única que brindó dicha información. Los resultados de las entrevistas se encuentran en el apéndice 3.

La experiencia del investigador fue la determinante para escoger a tres empresas proveedoras de la industria del mueble ya que no fue posible obtener información del resto de empresas. El universo que se utilizó fue las del total de empresas anunciadas en la guía telefónica bajo la categoría “maderas” y “materiales para carpintería”; contabilizando 17 empresas, ya que en Guatemala no se cuenta con información estadística del sector.

Se tomaron como base los fundamentos teóricos de los procedimientos que Welsch, Hilton, et all (2005) definen como el proceso de planificación y control de utilidades en el libro “Presupuestos: Planificación y control” así como los pasos para preparar el presupuesto maestro que definen Horngren, et all (2006) en el libro “Contabilidad Administrativa”.

El estudio consta de las siguientes fases

#### Diagnóstico

Utilizando la técnica de la entrevista se levantó la información necesaria para determinar la situación actual de la empresa, así como la forma en que se toman las decisiones para la ejecución y planificación de las utilidades.

#### Organización para la preparación

Se definirán los lineamientos sobre los cuales se establecerá el presupuesto tomando en cuenta el organigrama de la empresa, el establecimiento de objetivos y metas, además de la definición de las áreas de responsabilidad de cada involucrado. Así también, se establecen los criterios para la mecánica que se

llevará para que cada responsable entregue la información necesaria para la elaboración del presupuesto.

#### Elaboración de formatos

Se establecen los formatos que deberán ser llenados para la preparación del presupuesto de tal manera que la gerencia pueda tener en cada cédula un centro de responsabilidad y los estados financieros presupuestados que pretenden obtener como resultado del estudio.

#### Flujo de información

Se establece la información basado en la teoría para el llenado de los formatos y se aprueba el presupuesto para los siguientes 12 meses.

#### **4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Derivado de la investigación realizada se obtuvo información acerca de la situación actual y el contexto en el que se envuelven las empresas que proveen a la industria del mueble, en Guatemala.

##### **4.1. Poder de los proveedores**

Los proveedores de productos de alta rotación presentan un alto poder de negociación. Representan un alto porcentaje en el costo final del producto que fabricarán los clientes como lo son la melamina, aglomerado y plywood. Lo anterior derivado que, no existen muchos proveedores, es decir que está conformado por un oligopolio que aunque no se encuentra organizado y muchas veces libran guerras de precios, en general mantienen políticas inadecuadas de servicio a sus clientes.

Por otro lado los productos importados de China, Chile, Colombia y México, están representados por proveedores de mercados masivos, haciendo que el mercado guatemalteco sea poco significativo para sus industrias, lo que limita el poder de negociación de las empresas guatemaltecas, frente a estas grandes industrias.

China representa el principal país proveedor de plywood. La mayoría de proveedores locales ofrecen productos de ferretería y por la amplia gama de productos que se utilizan para la fabricación de muebles, se hace necesario contar con cerca de 70 proveedores de productos ferreteros.

Aproximadamente, el 95% de las compras se hacen al crédito por 30 días, por lo que es importante el posicionamiento para tener el suficiente poder de negociación para lograr la obtención dichos créditos comerciales.

#### 4.2. Poder de los compradores

La calidad de detallista que caracteriza a las empresas proveedoras de la industria hace que los clientes estén dispersos y poco organizados. Esto a su vez, hace que el poder de negociación de estos sea escaso. Aún así, el mercado de mueblistas más pequeños busca siempre el mejor precio. Esto no permite que los márgenes sean muy altos y repercute en buscar siempre formas de disminuir costos, lo que a su vez puede repercutir en el servicio que se le presta al cliente final. La industria registra más de 18 mil clientes. Aún así, no se cuentan con datos para estimar qué tan significativos son todos. Según estimaciones de venta, mil clientes representan el 80% de las ventas, de los cuales alrededor de 50 cuentan con crédito comercial.

#### 4.3. Productos sustitutos

Las empresas se enfocan en ofrecer servicios y soluciones a los carpinteros, haciendo que la aparición de bienes sustitutos a los productos que se distribuyen actualmente sean una oportunidad de comercializar dichos bienes. De esta forma, a través de la historia el sector ha demostrado flexibilidad con respecto a los bienes sustitutos, haciendo que los productos nuevos que ofrece el mercado sean fácilmente adquiridos. En este caso, las cadenas extranjeras o nacionales que se dedican a distribuir productos ferreteros pueden constituirse en una amenaza. Aún así, los bajos márgenes que normalmente se tienen en el negocio hacen que los precios que estas cadenas pueden ofrecer no sean competitivos.

#### 4.4. Rivalidad entre los competidores

En general existan muchas ferreterías en Guatemala. Aún así, la ferretería como tal, no es un competidor directo de las empresas que proveen al mueble, por el alto grado de enfoque que éstas tienen. Aún así, los carpinteros buscan siempre cotizar sus muebles al menor precio. De esta forma, las empresas que los proveen deben siempre buscar un liderazgo en precio de sus productos. Esto ha provocado que en ciertas líneas, la competencia sea tal, que guerras de precios se hayan librado, ocasionando incluso pérdidas para el sector. Existe también en Guatemala competencia desleal, derivada que se presume de contrabando de los productos que se importa, evadiendo impuestos y aranceles. Sin embargo, este tipo de prácticas no es sostenible y las empresas que iniciaron con ellas, ya no están en el mercado, aunque causaron daños en los márgenes de operación del sector.

#### 4.5. Entrada de nuevos competidores

Se investigó que la entrada de nuevos competidores es relativamente alta. Esto se da por el hecho de que los productos que se comercializan no cuentan una marca específica, por lo que no existe exclusividad en la distribución por parte de los proveedores. Esto hace que cualquier inversionista pueda iniciar un negocio de este tipo.

#### 4.6. Organización de la empresa

Normalmente las empresas se han organizado de manera empírica y muchas veces desordenadamente. Su carácter familiar ha hecho que la delegación hacia miembros externos a la familia sea de manera lenta y se tengan estructuras bastante verticales. Además, existen poca documentación sobre las políticas y perfiles de los puestos.

#### 4.7. Ejecución del negocio y toma de decisiones

La mayoría de muebles en la actualidad son construidos con derivados de madera prefabricados. Estos materiales están disponibles en planchas con medidas estándar, por lo que los muebles resultan más baratos que los que son realizados de madera sólida. Aún así, algunas partes estructurales son de madera por lo que siempre es necesario tener disponible dicho material para los carpinteros. Además, se necesitan herrajes como tornillería, bisagras y otra serie de productos de ferretería enfocada a muebles.

De esta cuenta en la operación del sector se pueden identificar claramente tres grandes áreas de donde se deriva la toma de decisiones y que con base en la investigación constituyen los principales centros de costos para efectos del diseño presupuestario.

Es así, que se definió que las decisiones críticas radican respecto a estas tres grandes áreas: tableros, ferretería y madera sólida.

#### 4.8. Utilización de herramientas de planificación y control

De las empresas entrevistadas, ninguna cuenta con un sistema de presupuesto formal. Todos planifican sus egresos basados en los ingresos anteriores pero sin proyección a largo plazo. Tampoco ninguna cuenta con una planeación estratégica o mecanismos de control que les permita proyectar estados financieros en los siguientes períodos fiscales.

## 5. DISEÑO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO MAESTRO

Un sistema de presupuesto es el resultado lógico de una serie de pasos para facilitar la forma en que la gerencia logra plasmar sus planes estratégicos de forma cuantitativa y brindar las herramientas necesarias para establecer los controles que garanticen que dichos planes se cumplan. Es así, como se establece el plan estratégico o sustantivo como punto de partida para el control de los recursos financieros.

### 5.1. Desarrollo de los objetivos generales de la empresa

Se determinaron ciertos parámetros para redactar los principales objetivos y posteriores estrategias, para luego establecer la parte numérica del plan. Estos objetivos pueden variar de una empresa a otra, pero se debe tomar como base algunos objetivos genéricos para las empresas del sector.

Utilizando la metodología que define Welsch (2005) se estableció lo siguiente:

#### 5.1.1. Objeto

Se determinó que en general la misión u objeto de existencia del sector y su razón de ser en el mercado, se plasma en el siguiente enunciado:

“Prestar servicios de solución a través de la venta de un amplio surtido de productos de madera, tableros y ferretería a fabricantes de muebles, constructores, diseñadores y amas de casa que buscan alta calidad, servicio personalizado y experiencia.”

De esa manera quedó identificado el mercado objetivo, el tipo de servicio que se pretende brindar y el negocio en que se encuentra.

También se determinaron las metas empresariales. Se determinó de manera participativa la visión que se tiene en el largo plazo, estableciendo lo siguiente:

“Ser líder a nivel regional en participación y posicionamiento en el mercado de proveedores de la industria del mueble; diferenciándose por brindar el mejor servicio, soluciones integrales que generen valor y formas innovadoras de realizar el negocio”.

De esta manera se pretende establecer una identificación del personal con los planes estratégicos y establecer el rumbo que las decisiones posteriores y por ende el presupuesto debe llevar.

Aunque muchas veces las personas se muestran renuentes a este tipo de enunciados, Welsch (2005) resalta su importancia para “establecer una guía para los gerentes con el objetivo de que las decisiones que tomen reflejen los mejores intereses del negocio, con razonabilidad y justicia, a quienes se interesan en el mismo”.

## 5.2. Desarrollo de estrategias

Para establecer la prioridad de asignación presupuestaria, es indispensable definir las grandes estrategias empresariales. Es así, como a continuación se detallan las que se definieron para el sector.

### 5.2.1. Diferenciación

Desarrollar una estrategia genérica de diferenciación que garantice el crecimiento sostenido, basándose en un mejor margen de utilidad.

### 5.2.2. Acceso y satisfacción de necesidades

Asumir una posición estratégica de acceso y necesidades para satisfacer los requerimientos de más clientes repercutiendo en el nivel de ventas y expansión.

Se pretende establecer las necesidades del cliente en un mercado altamente competido y tomando en cuenta que la mayoría son clientes que tienen: tiempo limitado, dificultad de transporte de los materiales, poco valor agregado percibido de los productos que consumen como materia prima para sus productos.

### 5.3. Objetivos específicos

Los objetivos específicos se derivan de las estrategias y pretenden establecerlos de forma más puntual. Se establecieron los objetivos específicos para determinar la forma en que se prepararían los presupuestos, principalmente el de ventas, el cual es la base principal para el presupuesto integral del cual partirá el resto de la información.

#### 5.3.1. Expandir mercados

Aumentar la cobertura geográfica pasando de cubrir nada más el Área Metropolitana para cubrir toda la república de Guatemala a través de vendedores ruterros.

#### 5.3.2. Diversificar segmentos atendidos

Identificar clientes que tengan un perfil distinto al mercado objetivo atendido actualmente, pero que tienen necesidades que puedan ser satisfechas por la capacidad empresarial, repercutiendo en el aumento de la cartera de clientes.

#### 5.3.3. Mejorar el clima laboral

Se pretende que los colaboradores encuentren a través de un programa de capacitación, un sentido de identidad hacia la empresa. Además de mejorar la infraestructura de servicios básicos y posibilidades de superación personal dentro de la compañía.

#### 5.3.4. Mejorar los controles

El establecer un sistema de control integral de las utilidades que permita obtener un mejor margen de utilidad y rotación de inventarios.

### 5.4. Metas específicas

Las metas específicas establecen de manera cuantitativa los logros específicos que la se quieren alcanzar a través del plan estratégico, lo cual ayuda a establecer el presupuesto para cada una de las áreas.

#### 5.4.1. Incrementar las ventas en un 10% respecto al año anterior.

Se establece una meta de incremento de ventas del 10%, es decir que sea similar en tiempo de crisis. Esto, debido a que el año 2009 y 2010 se caracterizaron por la crisis financiera mundial que afectó el mercado guatemalteco. Es por ello que se establece una meta conservadora. Aún así, se propone un incremento debido a las estrategias planteadas.

#### 5.4.2. Establecer un sistema de presupuesto para los años subsiguientes.

Se plantea, no solamente diseñar el presupuesto, sino implementarlo. Es así como se tiene como una meta específica la implementación del presupuesto maestro como meta.

### 5.5. Preparación del presupuesto

Luego de definido el plan sustantivo, se tienen definidos los lineamientos estratégicos de planificación. Esto, será plasmado de manera numérica a través del presupuesto maestro. Este presupuesto puede dividirse en dos como lo define Horgren (2006): El presupuesto operativo, que comprende los presupuestos de ventas, compras, costo de ventas y gastos operativos; y el presupuesto financiero, que comprende los presupuestos de capital y efectivo. Así, de la información de todos los presupuestos se obtiene el estado de resultados presupuestado, así como el balance general presupuestado.

Se definieron las siguientes políticas:

- Será cada gerente de área el que realice de forma anual el presupuesto del año siguiente, con un plazo de 3 meses de anticipación.
- Los presupuestos deberán ser elaborados por los mandos medios y debidamente informados a los puestos operativos de la empresa.
- No se utilizarán los resultados de años anteriores para determinar los valores presupuestados, sino será con base en las estrategias, objetivos y

metas previamente acordadas por la gerencia, lo que determine dichos valores; con excepción de las ventas.

- Cada gerente es responsable por la ejecución y control del presupuesto de su área.
- Cada trimestre el presupuesto será revisado por la junta directiva y la gerencia, aprobando posibles ajustes.

## 6. PRESUPUESTO MAESTRO

Es la guía que se utilizó para la aplicación de la información recopilada en las distintas áreas para proyectar el año siguiente, así como para plasmar las distintas decisiones estratégicas. Es así como a continuación se presenta la información que ejemplifica la forma en que el sector proveedor de la industria del mueble debe elaborar un presupuesto maestro.

### 6.1. Presupuesto de ventas

Para el caso del sector proveedor de la industria del mueble, su carácter de no perecedero hace que no haya limitantes climáticas para su estacionalidad. Por otra parte, siendo el producto final (muebles), es decir, bienes que no son de primera necesidad, se prevé mayor demanda cuando aumenta la disponibilidad de dinero. Normalmente esto sucede en Guatemala, cuando hay pagos extraordinarios tales como el aguinaldo, el “bono 14”.

De esta manera el último trimestre de cada año se presenta como el más alto con un pequeño pico a mitad del año; además, los meses de abril y mayo se presentan como los más bajos.

Algunos productos son utilizados para la elaboración de pupitres y algunos útiles escolares, lo que hace que el mes de enero y parte de febrero tenga un pequeño repunte en las ventas por el inicio del ciclo escolar.

Bajo estas premisas y utilizando datos históricos como punto de partida, se elaboró el pronóstico de ventas que se presenta a continuación. Se toma en cuenta además las alzas que se pretenden alcanzar con las estrategias contenidas en el plan sustantivo.

**Cuadro 1: Presupuesto de ventas general. Año 2011. Cifras en Quetzales**

Ingresos Totales	Ene	Feb	Mar	Abr
	Q2,100,000.00	Q2,000,000.00	Q1,900,000.00	Q1,800,000.00
May	Jun	Jul	Ago	Sep
Q1,900,000.00	Q2,300,000.00	Q2,100,000.00	Q2,100,000.00	Q1,900,000.00
Oct	Nov	Dic	Total	
Q2,300,000.00	Q2,300,000.00	Q2,300,000.00	Q25,000,000.00	

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

Se muestra el presupuesto de ventas general, basado en un total de Q 25 millones anuales. Para su cálculo se utilizó la experiencia de los personeros de las empresas, tomando en cuenta los nuevos planes. Esto, derivado de información histórica de la empresa "x" y agregando un 10% más que el período anterior.

Para construir el presupuesto de ventas, se disgregó por área para que cada jefe tenga especial control sobre las ventas que realiza.

**Cuadro 2: Presupuesto de ventas para central. Año 2011. Cifras en Quetzales.**

Ingresos	CENTRAL		86%
	Tableros	Ferretes	Madera
Ene	Q1,264,200.00	Q379,260.00	Q162,540.00
Feb	Q1,204,000.00	Q361,200.00	Q154,800.00
Mar	Q1,143,800.00	Q343,140.00	Q147,060.00
Abr	Q1,083,600.00	Q325,080.00	Q139,320.00
May	Q1,143,800.00	Q343,140.00	Q147,060.00
Jun	Q1,384,600.00	Q415,380.00	Q178,020.00
Jul	Q1,264,200.00	Q379,260.00	Q162,540.00
Ago	Q1,264,200.00	Q379,260.00	Q162,540.00
Sep	Q1,143,800.00	Q343,140.00	Q147,060.00
Oct	Q1,384,600.00	Q415,380.00	Q178,020.00
Nov	Q1,384,600.00	Q415,380.00	Q178,020.00
Dic	Q1,384,600.00	Q415,380.00	Q178,020.00
Total	Q15,050,000.00	Q4,515,000.00	Q349,461.00

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

Las ventas estimadas para la tienda central suman un 86% de las ventas totales.

Además, cada una de las áreas se les asignó los siguientes porcentajes:

Tableros: 70% de las ventas

Ferretes: 21%

Madera: 9%

Todos los porcentajes fueron realizados a partir de la experiencia del sector, haciendo notar que el negocio principal son los tableros prefabricados, como se describió anteriormente cuando se explicaba el alto uso de estos materiales para la elaboración de muebles. Así, a continuación se muestran las ventas estimadas para una sucursal en el interior del país:

**Cuadro 3: Presupuesto de ventas para sucursal. Año 2011. Cifras en Quetzales.**

Ingres	SUCURSAL		14%
	Tableros	Ferretes	Madera
Ene	Q205,800.00	Q61,740.00	Q61,740.00
Feb	Q196,000.00	Q58,800.00	Q58,800.00
Mar	Q186,200.00	Q55,860.00	Q55,860.00
Abr	Q176,400.00	Q52,920.00	Q52,920.00
May	Q186,200.00	Q55,860.00	Q55,860.00
Jun	Q225,400.00	Q67,620.00	Q67,620.00
Jul	Q205,800.00	Q61,740.00	Q61,740.00
Ago	Q205,800.00	Q61,740.00	Q61,740.00
Sep	Q186,200.00	Q55,860.00	Q55,860.00
Oct	Q225,400.00	Q67,620.00	Q67,620.00
Nov	Q225,400.00	Q67,620.00	Q67,620.00
Dic	Q225,400.00	Q67,620.00	Q67,620.00
Total	Q2,450,000.00	Q735,000.00	Q735,000.00

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

Así también y de acuerdo con la experiencia, se estima que un 15% de las ventas serán al crédito, por lo que a continuación se presentan las primeras dos cédulas del presupuesto maestro, brindando una panorámica de los ingresos efectivos de la empresa.

**Cuadro 4: Presupuesto de Ventas. Cifras en Quetzales. Año 2011.**

	Enero	Febrero	Marzo
<b>Presupuesto de ventas</b>			
Ventas al crédito (15%)	Q315,000.00	Q300,000.00	Q285,000.00
Ventas en efectivo	Q1,785,000.00	Q1,700,000.00	Q1,615,000.00
<b>Ventas totales</b>	<b>Q2,100,000.00</b>	<b>Q2,000,000.00</b>	<b>Q1,900,000.00</b>

	Abril	Mayo	Junio
<b>Presupuesto de ventas</b>			
Ventas al crédito (15%)	Q270,000.00	Q285,000.00	Q345,000.00
Ventas en efectivo	Q1,530,000.00	Q1,615,000.00	Q1,955,000.00
<b>Ventas totales</b>	<b>Q1,800,000.00</b>	<b>Q1,900,000.00</b>	<b>Q2,300,000.00</b>

	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Presupuesto de ventas</b>			
Ventas al crédito (15%)	Q315,000.00	Q315,000.00	Q285,000.00
Ventas en efectivo	Q1,785,000.00	Q1,785,000.00	Q1,615,000.00
<b>Ventas totales</b>	<b>Q2,100,000.00</b>	<b>Q2,100,000.00</b>	<b>Q1,900,000.00</b>

	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Presupuesto de ventas</b>			
Ventas al crédito (15%)	Q345,000.00	Q345,000.00	Q345,000.00
Ventas en efectivo	Q1,955,000.00	Q1,955,000.00	Q1,955,000.00
<b>Ventas totales</b>	<b>Q2,300,000.00</b>	<b>Q2,300,000.00</b>	<b>Q2,300,000.00</b>

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

Del cuadro 4, se puede establecer los cobros totales anuales, los cuales sirven de base para presupuestar el flujo de ingresos que constituyen los recursos disponibles. Es así, como la empresa a partir de esta información, puede establecer cuándo y cómo obtendrá los ingresos de efectivo a lo largo del período.

**Cuadro 5: Cobros en Efectivo. Cifras en Quetzales. Año 2011.**

	Enero*	Febrero	Marzo
<b>Cobros en efectivo</b>			
Ventas efec. Este mes	Q1,785,000.00	Q1,700,000.00	Q1,615,000.00
Ventas crédito mes pasado	Q330,000.00	Q315,000.00	Q300,000.00
<b>Cobros totales</b>	<b>Q2,115,000.00</b>	<b>Q2,015,000.00</b>	<b>Q1,915,000.00</b>

\*En enero se estimaron las ventas al crédito de diciembre 2010.

	Abril	Mayo	Junio
<b>Cobros en efectivo</b>			
Ventas efec. Este mes	Q1,530,000.00	Q1,615,000.00	Q1,955,000.00
Ventas crédito mes pasado	Q285,000.00	Q270,000.00	Q285,000.00
<b>Cobros totales</b>	<b>Q1,815,000.00</b>	<b>Q1,885,000.00</b>	<b>Q2,240,000.00</b>

	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Cobros en efectivo</b>			
Ventas efec. Este mes	Q1,785,000.00	Q1,785,000.00	Q1,615,000.00
Ventas crédito mes pasado	Q345,000.00	Q315,000.00	Q315,000.00
<b>Cobros totales</b>	<b>Q2,130,000.00</b>	<b>Q2,100,000.00</b>	<b>Q1,930,000.00</b>

	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Cobros en efectivo</b>			
Ventas efec. Este mes	Q1,955,000.00	Q1,955,000.00	Q1,955,000.00
Ventas crédito mes pasado	Q285,000.00	Q345,000.00	Q345,000.00
<b>Cobros totales</b>	<b>Q2,240,000.00</b>	<b>Q2,300,000.00</b>	<b>Q2,300,000.00</b>

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa "X".

El cuadro 5 establece los ingresos reales con que contará la empresa durante el año. Esto, debido a que cada mes se obtendrá cierto porcentaje de las ventas al contado y lo que se recupere de los meses anteriores. Esto facilita la forma en que se planifique la utilización de los recursos que ingresan a la empresa.

## 6.2. Presupuesto de compras

Se toma en cuenta la mercadería que queda en el inventario final del año anterior, más la demanda que deberá ser satisfecha por las ventas presupuestadas. El costo de la mercancía representa un 80% de las ventas porque se tiene un margen de utilidad del 20%.

**Cuadro 6. Presupuesto de Compras. Cifras en Quetzales. Año 2011.**

	Enero	Febrero	Marzo
<b>Presupuesto de Compras</b>			
Inv. Final deseado	Q3,120,000.00	Q2,960,000.00	Q2,960,000.00
Más Costo de ventas	Q1,680,000.00	Q1,600,000.00	Q1,520,000.00
<b>Total necesario</b>	<b>Q4,800,000.00</b>	<b>Q4,560,000.00</b>	<b>Q4,480,000.00</b>
Menos Inv. Inicial	Q3,280,000.00	Q3,120,000.00	Q2,960,000.00
<b>Compras</b>	<b>Q1,520,000.00</b>	<b>Q1,440,000.00</b>	<b>Q1,520,000.00</b>
	Abril	Mayo	Junio
<b>Presupuesto de Compras</b>			
Inv. Final deseado	Q3,360,000.00	Q3,520,000.00	Q3,360,000.00
Más Costo de ventas	Q1,440,000.00	Q1,520,000.00	Q1,840,000.00
<b>Total necesario</b>	<b>Q4,800,000.00</b>	<b>Q5,040,000.00</b>	<b>Q5,200,000.00</b>
Menos Inv. Inicial	Q2,960,000.00	Q3,360,000.00	Q3,520,000.00
<b>Compras</b>	<b>Q1,840,000.00</b>	<b>Q1,680,000.00</b>	<b>Q1,680,000.00</b>
	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Presupuesto de Compras</b>			
Inv. Final deseado	Q3,200,000.00	Q3,360,000.00	Q3,680,000.00
Más Costo de ventas	Q1,680,000.00	Q1,680,000.00	Q1,520,000.00
<b>Total necesario</b>	<b>Q4,880,000.00</b>	<b>Q5,040,000.00</b>	<b>Q5,200,000.00</b>
Menos Inv. Inicial	Q3,360,000.00	Q3,200,000.00	Q3,360,000.00
<b>Compras</b>	<b>Q1,520,000.00</b>	<b>Q1,840,000.00</b>	<b>Q1,840,000.00</b>
	Octubre	Noviembre*	Diciembre*
<b>Presupuesto de Compras</b>			
Inv. Final deseado	Q3,680,000.00	Q3,872,000.00	Q3,608,000.00
Más Costo de ventas	Q1,840,000.00	Q1,840,000.00	Q1,840,000.00
<b>Total necesario</b>	<b>Q5,520,000.00</b>	<b>Q5,712,000.00</b>	<b>Q5,448,000.00</b>
Menos Inv. Inicial	Q3,680,000.00	Q3,680,000.00	Q3,872,000.00
<b>Compras</b>	<b>Q1,840,000.00</b>	<b>Q2,032,000.00</b>	<b>Q1,576,000.00</b>

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

Para noviembre y diciembre, se pronosticaron las compras basadas en la cantidad que se presupuestó de enero y febrero del año 2011, pero aumentando un 10% por el pico de la demanda que ya se comentó.

el cuadro 6 (presupuesto de compras) se elaboró el siguiente cuadro, que se refiere a los desembolsos que se harán por las compras. La mayoría de las compras se hace a 30 días, pero un 10% de las compras se pagan durante el mes en curso. Es así, como en la cédula se muestra que el pago de las compras se hace en un 10% de las compras de ese mes y sobre el 90% del mes anterior.

**Cuadro 7: Desembolsos por compra. Año 2011. Cifras en Quetzales**

	Enero	Febrero	Marzo
<b>Desembolsos por Compras</b>			
90% del mes pasado	Q1,432,727.27	Q1,368,000.00	Q1,296,000.00
10% de este mes	Q152,000.00	Q144,000.00	Q152,000.00
<b>Desembolsos totales</b>	<b>Q1,584,727.27</b>	<b>Q1,512,000.00</b>	<b>Q1,448,000.00</b>

	Abril	Mayo	Junio
<b>Desembolsos por Compras</b>			
90% del mes pasado	Q1,368,000.00	Q1,656,000.00	Q1,512,000.00
10% de este mes	Q184,000.00	Q168,000.00	Q168,000.00
<b>Desembolsos totales</b>	<b>Q1,552,000.00</b>	<b>Q1,824,000.00</b>	<b>Q1,680,000.00</b>

	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Desembolsos por Compras</b>			
90% del mes pasado	Q1,512,000.00	Q1,368,000.00	Q1,656,000.00
10% de este mes	Q152,000.00	Q184,000.00	Q184,000.00
<b>Desembolsos totales</b>	<b>Q1,664,000.00</b>	<b>Q1,552,000.00</b>	<b>Q1,840,000.00</b>

	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Desembolsos por Compras</b>			
90% del mes pasado	Q1,656,000.00	Q1,656,000.00	Q1,828,800.00
10% de este mes	Q184,000.00	Q203,200.00	Q157,600.00
<b>Desembolsos totales</b>	<b>Q1,840,000.00</b>	<b>Q1,859,200.00</b>	<b>Q1,986,400.00</b>

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

### 6.3. Presupuesto de gastos operativos

El esquema de negocio hace que los gastos de salarios y otros gastos de operación como energía eléctrica o agua puedan considerarse como fijos. Excepto las comisiones que puedan devengar los vendedores, que también ya está considerado, el resto de gastos de operación son iguales para todos los meses.

**Cuadro 8: Detalle de gastos administrativos como parte de los gastos de operación. Cifras en Quetzales.**

<b>GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>Q89,633.76</b>
Sueldo Ordinario	Q17,872.00	
Bonificación Decreto 7-2001	Q35,419.08	
Bonificación Incentivo Admon	Q3,688.70	
Indemnización	Q1,737.16	
Bono 14	Q1,489.33	
Aguinaldo	Q1,489.33	
Vacaciones	Q744.65	
Cuota Patronal IGSS, IRTRA, INTECAP	Q2,010.98	
Mantenimiento Equipo de Computación	Q2,626.34	
Telefono	Q2,029.92	
Energia Electrica	Q1,182.57	
Agua Potable	Q1,295.85	
Internet	Q445.66	
Reparación y Mantenimiento Vehículos	Q845.06	
Combustibles y Lubricantes	Q556.46	
Mantenimiento Edificios	Q40.18	
Papelería y utiles de Oficina	Q1,648.81	
Seguros	Q350.97	
Vigilancia, Seguridad y Monitoreo	Q6,372.87	
Varios	Q2,198.78	
Atención al Personal	Q2,363.45	
Viaticos	Q23.21	
Suscripciones y Cuotas	Q900.00	
Impuestos y Contribuciones	Q1,088.87	
Arrendamiento Leasing Servidor	Q1,213.53	

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

**Cuadro 9: Continúa detalle de gastos de la gerencia de ventas como parte de los gastos de operación. Cifras en Quetzales. Año 2011.**

<b>GERENCIA DE VENTAS</b>		<b>Q57,314.27</b>
<b>GASTOS DE TIENDA</b>		<b>Q40,411.92</b>
Sueldo Ordinario	Q6,475.20	
Bonificación Decreto 7-2001	Q1,016.60	
Comisiones	Q16,548.18	
Indemnización	Q629.39	
Bono 14	Q539.60	
Aguinaldo	Q539.60	
Vacaciones	Q269.80	
Cuota Patronal igss, Irtira, Intecap	Q820.41	
Telefono	Q1,160.47	
Energia Electrica	Q947.72	
Publicidad	Q803.57	
Atención a Clientes	Q352.54	
Combustibles y Lubricantes	Q1,937.54	
Cable	Q113.39	
Fotocopiadora	Q356.25	
Comision Tarjeta de Credito	Q7,901.66	
<b>GASTOS DE FERRETERÍA</b>		<b>Q16,902.35</b>
Sueldo Ordinario	Q8,520.00	
Bonificación Decreto 7-2001	Q1,306.00	
Bonificación Incentivo Ferretes	Q2,842.85	
Indemnización	Q828.14	
Bono 14	Q710.00	
Aguinaldo	Q710.00	
Vacaciones	Q354.99	
Cuota Patronal igss, Irtira, Intecap	Q1,079.48	
Material de Empaque	Q550.89	

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

Para el caso de la gerencia de ventas, se presentan gastos que no son fijos, tales como las comisiones. Se puede notar dichas comisiones como el promedio que se presupuestó para cada mes. El detalle se presenta en el apéndice 2.

**Cuadro 10. Continúa detalle de gastos de la gerencia de operaciones como parte de los gastos de operación. Cifras en Quetzales. Año 2011.**

<b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>Q121,739.49</b>
<b>GASTOS DE TABLEROS</b>		<b>Q56,727.22</b>
Sueldo Ordinario	Q19,534.00	
Bonificación Decreto 7-2001	Q3,374.33	
Bonificación Incentivo Tableros	Q8,543.34	
Indemnización	Q1,898.70	
Bono 14	Q1,627.83	
Aguinaldo	Q1,627.83	
Vacaciones	Q813.90	
Cuota Patronal igss, Irtira, Intecap	Q2,474.96	
Servicio Personas Ajenas	Q3,502.13	
Energia Electrica	Q1,479.83	
Combustibles y Lubricantes	Q4,730.56	
Mantenimiento Maquinaria	Q1,375.00	
Afilado	Q3,174.11	
Parqueo	Q25.00	
Viaticos	Q50.00	
Basura	Q50.00	
Arrendamiento Leasing Máquina	Q2,294.07	
Útiles de Trabajo	Q151.63	
<b>GASTOS DE MADERA</b>		<b>Q65,012.27</b>
Sueldo Ordinario	Q30,456.80	
Bonificación Decreto 7-2001	Q6,341.74	
Bonificación Incentivo	Q1,386.57	
Indemnización	Q2,960.41	
Bono 14	Q2,538.05	
Aguinaldo	Q2,538.05	
Vacaciones	Q1,269.02	
Cuota Patronal igss, Irtira, Intecap	Q3,733.80	
Combustibles y Lubricantes	Q50.00	
Mantenimiento Maquinaria	Q160.00	
Afilado	Q214.29	
Energia Electrica	Q6,685.51	
Papelería y utiles de Oficina	Q50.00	
Vigilancia, Seguridad y Monitoreo	Q4,910.71	
Atención al Personal	Q147.32	
Telefono	Q1,570.00	

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

Se puede notar que la Gerencia de Operaciones es la que absorbe el mayor porcentaje de gastos de operación de la empresa. Esto se justifica con el hecho que son los tableros los que más aportan a las ventas y por ende a las utilidades.

En el cuadro 11 se completan los gastos operativos de la sucursal. Esta se limita a unificar las distintas áreas ya que el tamaño de la operación no amerita hacer las separaciones que sí se tomaron en cuenta en la central.

**Cuadro 11. Continúa gastos de operación de sucursal. Cifras en Quetzales.  
Año 2011.**

SUCURSAL	Q49,165.71
Sueldo Ordinario	Q7,668.00
Sueldo Extraordinario	Q1,054.35
Bonificación Decreto 7-2001	Q1,867.00
Bonificación Incentivo	Q3,026.00
Indemnización	Q847.81
Bono 14	Q639.00
Aguinaldo	Q639.00
Vacaciones	Q363.43
Cuota Patronal igss, Irtira, Intecap	Q1,105.11
Teléfono	Q1,339.29
Correos	Q8.93
Reparación y Mantenimiento Vehículos	Q6,775.00
Combustibles y Lubricantes	Q3,925.05
Mantenimiento Edificios	Q60.71
Papelería y útiles de Oficina	Q4,330.58
Vigilancia, Seguridad y Monitoreo	Q2,399.93
Internet	Q120.79
Atención al Personal	Q26.29
Afilado	Q562.50
Renta	Q10,700.00
Viáticos	Q614.96
Impuesto Distribución de Petróleo	Q382.35
Comisión Tarjeta de Crédito	Q709.63

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

Nótese que para el caso de la sucursal y planes de expansión futuros el esquema organizacional es tan práctico, que no existe una disgregación por área de

operación. Es así, como basta un solo cuadro para representar la organización total. La forma en que se opera la sucursal y se piensa operen las futuras sucursales permitirá reducir el nivel de “departamentalización” para optimizar los recursos.

Dado la gran disgregación de áreas de gastos de operación, se realizó un resumen para tener un panorama general de los gastos de operación. Es así, como en el cuadro 12 se presenta un resumen de los gastos de operación.

**Cuadro 12. Resumen de gastos de operación. Cifras en Quetzales. Año 2011.**

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	Q89,633.76	28%
GERENCIA DE VENTAS	Q57,314.27	18%
GERENCIA DE OPERACIONES	Q121,739.49	38%
SUCURSAL	Q49,165.71	15%
<b>Gastos operativos totales</b>		<b>Q317,853.23</b>

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

Con los datos de los gastos operativos, se debe ahora encontrar el desembolso que se hará efectivo en cada mes por este rubro. Es así como se presenta la cédula de desembolsos mensuales por este rubro, tomando en cuenta que algunos gastos se realizan en meses específicos aunque se hayan presupuestado en un mes anterior. En el caso de las prestaciones laborales que se pagan a medio año y fin de año, la empresa hace una provisión cada mes, por lo que no está disponible en caja desde el mes en que se realiza el gasto. Es por ello que la cédula de desembolsos de gastos operativos nada más difiere por el pago de comisiones. A continuación se presenta la cédula en donde se detalla cada desembolso de e

fectivo por concepto de gastos de operación.

**Cuadro 13: Presupuesto de desembolso por gastos operativos. Cifras en Quetzales. Año 2011.**

	Enero	Febrero	Marzo
<b>Desembolsos gastos operativos</b>			
Gastos Fijos de este mes	Q301,305.05	Q301,305.05	Q301,305.05
Comisiones mes anterior	Q16,727.27	Q16,978.18	Q16,800.00
<b>Total desembolsos</b>	<b>Q318,032.32</b>	<b>Q318,283.23</b>	<b>Q318,105.05</b>

	Abril	Mayo	Junio
<b>Desembolsos gastos operativos</b>			
Gastos Fijos de este mes	Q301,305.05	Q301,305.05	Q301,305.05
Comisiones mes anterior	Q16,000.00	Q15,200.00	Q14,400.00
<b>Total desembolsos</b>	<b>Q317,305.05</b>	<b>Q316,505.05</b>	<b>Q315,705.05</b>

	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Desembolsos gastos operativos</b>			
Gastos Fijos de este mes	Q301,305.05	Q301,305.05	Q301,305.05
Comisiones mes anterior	Q15,200.00	Q18,400.00	Q16,800.00
<b>Total desembolsos</b>	<b>Q316,505.05</b>	<b>Q319,705.05</b>	<b>Q318,105.05</b>

	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Desembolsos gastos operativos</b>			
Gastos Fijos de este mes	Q301,305.05	Q301,305.05	Q301,305.05
Comisiones mes anterior	Q16,800.00	Q15,200.00	Q18,400.00
<b>Total desembolsos</b>	<b>Q318,105.05</b>	<b>Q316,505.05</b>	<b>Q319,705.05</b>

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

Se puede resaltar que las diferencias en los desembolsos son mínimas, por lo que la disponibilidad en caja para los gastos operativos debe ser similar para todos los meses. Es así como se puede afirmar que para el presupuesto financiero, no es necesario presupuestar otras erogaciones a menos que se prevean desembolsos extraordinarios.

#### 6.4. Estado de resultados presupuestado

La información que se recopiló con las cédulas que se construyeron a partir de la operación, permiten establecer un estado de resultados presupuestado. Este, da un panorama del desempeño de la administración y las metas que se pretenden alcanzar con toda la información que se tiene al alcance y resumida. Es por ello, que para el estado de resultados que a continuación se presenta, se establecen también los porcentajes sobre las ventas que cada rubro representa para mostrar en términos relativos el desempeño de cada área.

**Cuadro 14. Estado de Resultados Presupuestado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011. Cifras en Quetzales.**

Ventas		Q25,000,000.00	
Costo de ventas		Q20,328,000.00	81.31%
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>Q4,672,000.00</b>	<b>18.69%</b>
Gastos Operativos		Q3,814,238.73	15.26%
Gastos Fijos	Q3,615,660.55		
Comisiones	Q198,578.18		
Gastos de depreciación y amort.		Q240,216.96	
<b>UNAI*</b>		<b>Q617,544.31</b>	<b>2.47%</b>
I.S.R		Q191,438.74	0.77%
<b>Utilidad Neta</b>		<b>Q426,105.57</b>	<b>1.70%</b>

\*Utilidad neta antes de impuestos.

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

En el anterior cuadro se puede notar los bajos márgenes como porcentaje de las ventas. La utilidad neta después de impuestos nada más representa un 1.70% de las ventas, brindando un pobre desempeño a la administración. Esto, seguramente hará ver que la cantidad de gastos operativos presupuestados es relativamente alto (15.26%) lo cual evidencia la utilidad del presupuesto.

## 6.5. Presupuesto Financiero

Como se mencionó con anterioridad, este presupuesto se divide en tres partes: presupuesto de efectivo, de capital y balance general. Para el presente caso de estudio, solamente se abordará el de efectivo y balance general, ya que no se piensa hacer ninguna inversión que involucre cambios en el capital para el año en que se realiza el presupuesto.

Por otro lado, se asume una operación en su totalidad con capital propio, por lo que no hay ningún préstamo que afecte los desembolsos que sean distintos a su operación habitual. Su financiamiento lo obtiene de créditos comerciales otorgados por los proveedores.

### 6.5.1. Presupuesto de efectivo

Se asume una política de saldo de efectivo final en caja cada mes de Q600 mil quetzales.

La mayoría de los desembolsos, como se observó en la cédula de desembolsos de gastos operativos, son similares con cada mes. Además, el alto porcentaje que representa el costo de ventas hace que sean los pagos a proveedores los desembolsos más fuertes.

Por otro lado, se asume que el régimen fiscal de ISR es del 31% de impuesto sobre la renta sobre las ganancias netas. Esto, incluye desembolsos de pagos a cuenta cada trimestre, así como desembolsos del Impuesto de Solidaridad (ISO) que también se hace de forma trimestral. Se asume que el ISO que ha sido pagado por la empresa será acreditado en el año 2011 al ISR como lo establece la ley. Así, los desembolsos serán nada más para los pagos trimestrales de ISO y la declaración anual de ISR se estima en 8 mil quetzales.

**Cuadro 15. Presupuesto de Efectivo. Cifras en Quetzales. Enero a junio 2011.**

	Enero*	Febrero	Marzo
Saldo Inicial de efectivo	Q600,000.00	Q712,240.41	Q796,957.18
Saldo en efectivo mínimo deseado	Q100,000.00	Q100,000.00	Q100,000.00
<b>Saldo en efectivo disponible</b>	<b>Q500,000.00</b>	<b>Q612,240.41</b>	<b>Q696,957.18</b>
<b>Cobros durante el mes</b>	<b>Q2,115,000.00</b>	<b>Q2,015,000.00</b>	<b>Q1,915,000.00</b>
<b>TOTAL EFECTIVO</b>	<b>Q2,615,000.00</b>	<b>Q2,627,240.41</b>	<b>Q2,611,957.18</b>
<b>Salidas normales</b>			
Desembolso por compras	Q1,584,727.27	Q1,512,000.00	Q1,448,000.00
Desembolsos gastos operativos	Q318,032.32	Q318,283.23	Q318,105.05
Desembolsos ISO	Q0.00	Q0.00	Q0.00
Desembolso ISR anual	Q0.00	Q0.00	Q8,000.00
<b>SALDO FINAL EN EFECTIVO</b>	<b>Q712,240.41</b>	<b>Q796,957.18</b>	<b>Q845,852.14</b>

	Abril	Mayo	Junio
Saldo Inicial de efectivo	Q845,852.14	Q631,547.09	Q276,042.04
Saldo en efectivo mínimo deseado	Q100,000.00	Q100,000.00	Q100,000.00
<b>Saldo en efectivo disponible</b>	<b>Q745,852.14</b>	<b>Q531,547.09</b>	<b>Q176,042.04</b>
<b>Cobros durante el mes</b>	<b>Q1,815,000.00</b>	<b>Q1,885,000.00</b>	<b>Q2,240,000.00</b>
<b>TOTAL EFECTIVO</b>	<b>Q2,560,852.14</b>	<b>Q2,416,547.09</b>	<b>Q2,416,042.04</b>
<b>Salidas normales</b>			
Desembolso por compras	Q1,552,000.00	Q1,824,000.00	Q1,680,000.00
Desembolsos gastos operativos	Q317,305.05	Q316,505.05	Q315,705.05
Desembolsos ISO	Q60,000.00	Q0.00	Q0.00
<b>SALDO FINAL EN EFECTIVO</b>	<b>Q631,547.09</b>	<b>Q276,042.04</b>	<b>Q420,337.00</b>

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

\*En el mes de enero se toma un saldo de efectivo inicial que representa el saldo de efectivo final del año anterior.

**Cuadro 16. Continuación de Presupuesto de Efectivo. Cifras en Quetzales.**

**De julio a diciembre 2011.**

	Julio	Agosto	Septiembre
Saldo Inicial de efectivo	Q420,337.00	Q409,831.95	Q538,126.91
Saldo en efectivo mínimo deseado	Q100,000.00	Q100,000.00	Q100,000.00
<b>Saldo en efectivo disponible</b>	<b>Q320,337.00</b>	<b>Q309,831.95</b>	<b>Q438,126.91</b>
<b>Cobros durante el mes</b>	<b>Q2,130,000.00</b>	<b>Q2,100,000.00</b>	<b>Q1,930,000.00</b>
<b>TOTAL EFECTIVO</b>	<b>Q2,450,337.00</b>	<b>Q2,409,831.95</b>	<b>Q2,368,126.91</b>
<b>Salidas normales</b>			
Desembolso por compras	Q1,664,000.00	Q1,552,000.00	Q1,840,000.00
Desembolsos gastos operativos	Q316,505.05	Q319,705.05	Q318,105.05
Desembolsos ISO	Q60,000.00		
<b>SALDO FINAL EN EFECTIVO</b>	<b>Q409,831.95</b>	<b>Q538,126.91</b>	<b>Q210,021.86</b>

	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial de efectivo	Q210,021.86	Q131,916.82	Q156,211.77
Saldo en efectivo mínimo deseado	Q100,000.00	Q100,000.00	Q100,000.00
<b>Saldo en efectivo disponible</b>	<b>Q110,021.86</b>	<b>Q31,916.82</b>	<b>Q56,211.77</b>
<b>Cobros durante el mes</b>	<b>Q2,240,000.00</b>	<b>Q2,300,000.00</b>	<b>Q2,300,000.00</b>
<b>TOTAL EFECTIVO</b>	<b>Q2,350,021.86</b>	<b>Q2,331,916.82</b>	<b>Q2,356,211.77</b>
<b>Salidas normales</b>			
Desembolso por compras	Q1,840,000.00	Q1,859,200.00	Q1,986,400.00
Desembolsos gastos operativos	Q318,105.05	Q316,505.05	Q319,705.05
Desembolsos ISO	Q60,000.00		
<b>SALDO FINAL EN EFECTIVO</b>	<b>Q131,916.82</b>	<b>Q156,211.77</b>	<b>Q50,106.72</b>

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

Es de resaltar que a pesar que se tiene un saldo de efectivo relativamente bajo, existe suficiente liquidez cada mes, es decir que hay capacidad para operar con capital propio.

Es así como a final del año presupuestado aún se tiene un saldo final en efectivo que puede ser utilizado para inversiones futuras.

### 6.6. Balance general Presupuestado

El paso final para la elaboración del presupuesto es el balance general. Con este se logra proyectar cada elemento de acuerdo con el plan de negocios y basado en las cédulas y datos que se mostraron con anterioridad.

**Cuadro 17. Balance General Presupuestado al 31 de diciembre 2011. Cifras en Quetzales.**

<b>ACTIVOS</b>	
Activos corrientes	
Efectivo	Q150,106.72
Cuentas por cobrar netas	Q345,000.00
Activos No Corrientes	
Inventarios	Q3,608,000.00
Equipo, instalaciones y otros (netos)	Q1,000,000.00
Activos totales	Q5,103,106.72
<b>PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE</b>	
Pasivos Corrientes	
Cuentas por pagar	Q1,418,400.00
Comisiones por pagar	Q18,400.00
Prestaciones laborales por pagar	Q106,819.32
Impuestos por pagar	Q11,438.74
Total Pasivos	Q1,555,058.06
Capital contable de los accionistas	Q3,548,048.67
Pasivos y capital contable	Q5,103,106.72

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

## 7. HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Luego de desarrollar un presupuesto maestro como herramienta para las empresas proveedoras de la industria del mueble, se llegó a comprobar que el adecuado desarrollo del presupuesto provee mejores herramientas de planificación y control. Estas se pueden enumerar como sigue:

### 7.1. Determinación de ganancia esperada

A través de un estudio planificado se plasmó de forma anticipada y de manera cuantitativa las actividades de las empresas que generan costos, se pudo ver además que el margen de utilidad es bastante bajo de acuerdo la operación presupuestada.

La utilidad neta después de impuestos representa un 1.7% de las ventas. Esto, como se mencionó con anterioridad, es un porcentaje relativamente bajo si se compara lo que una empresa comercial debería de determinar. Es así, como a través del presupuesto maestro se puede determinar una ganancia esperada y poder tomar decisiones de forma anticipada.

### 7.2 Determinación de gastos

Se puede delimitar las distintas funciones y recursos que emplea el personal de la empresa, así como las actividades que generan más gastos, y la cantidad de ingresos que generan. Esto logra hacer más fácil el determinar por qué se generan tan bajos márgenes. Al realizar el presupuesto, los gastos superfluos pueden visualizarse antes de erogarse, siendo factible eliminarlos.

El presupuesto maestro arrojó que el total de gastos operación totales anuales ascienden a Q. 317 mil 853.

### 7.3 Control en el manejo del efectivo

El riesgo de falta de liquidez disminuye en vista que la gerencia puede visualizar sus necesidades de efectivo de acuerdo a las actividades presupuestadas.

El cuadro 15 y 16 del presupuesto maestro muestran que en todos los meses las empresas deberían tener excedente de efectivo, por lo que se pueden tomar decisiones en cuanto a inversiones que puedan aumentar los márgenes. El carácter de venta minorista del negocio hace que ingrese a diario efectivo que puede ser utilizado para estos fines.

### 7.4 Mejora en la toma de decisiones

Aunque no se puede medir de forma cuantitativa, las decisiones pueden tomarse de forma oportuna. El presupuesto no garantiza que las decisiones sean correctas, pero al menos pueden hacerse con anticipación a los acontecimientos. Como se ha mostrado en las anteriores herramientas, decisiones en cuanto a gastos y utilización del efectivo en exceso puede hacerse de manera ordenada y anticipada.

### 7.5 Evaluación de capacidad de cubrir obligaciones

La correcta planificación permite visualizar antes de que inicie el período fiscal, si la empresa será capaz de cubrir con sus obligaciones, derivadas de préstamos bancarios o a proveedores. Para el presupuesto maestro que se planteó no se tomó en cuenta obligaciones bancarias, pero de acuerdo al cuadro #17 (balance general presupuestado) se puede observar de manera anticipada que los activos que son de aproximadamente 5 millones, cubren de manera holgada los casi 1.5 millones de pasivos.

## CONCLUSIONES

1. El sistema de presupuesto maestro genera herramientas de planificación y control de los recursos en las empresas proveedoras de la industria del mueble en Guatemala.
2. Las empresas proveedoras de la industria del mueble en la Ciudad de Guatemala, carecen de una organización definida y ordenada; por el contrario son de índole familiar y han crecido de manera empírica.
3. Para poder establecer un presupuesto maestro se deben primero definir el objeto principal de las empresas, así como las estrategias a seguir.
4. Para implementar el sistema de presupuesto maestro se estableció que el objeto de las empresas proveedoras de la industria del mueble es prestar servicios de solución a través de la venta de un amplio surtido de productos de madera, tableros y ferretería a fabricantes de muebles, constructores y diseñadores.
5. Se desarrollaron las estrategias de diferenciación y de acceso y satisfacción de necesidades.
6. Como parte del presupuesto maestro, se llegó a un presupuesto de 25 millones de quetzales de ventas anuales, desglosándose en un 70% para las ventas de tableros, 21% para ferretes y 9% para madera.
7. El costo de las mercancías, en promedio, representan un 80% de las ventas; se determinó así, que el presupuesto de compras anuales asciende a 20 millones 328 mil quetzales.

8. Se estableció un total de 317 mil 853 quetzales como total anual de gastos operativos.
9. De acuerdo al estado de resultados presupuestado, la utilidad neta, que se estableció en un total de 426 mil 105 representa un 1.7% de las ventas, un margen relativamente bajo para el sector de comercio.
10. Las principales herramientas de planificación y control, se pueden nombrar: determinación de la ganancia esperada y gastos futuros; mejora en el control del manejo de efectivo; mejora en la toma de decisiones; y evaluación de la capacidad de cubrir obligaciones.

## RECOMENDACIONES

1. La aplicación del presupuesto maestro, así como su diseño en períodos más cortos en las empresas proveedoras de la industria del mueble.
2. Realizar un compromiso por parte de la alta gerencia para que se lleve a cabo con información fidedigna y se aplique de forma adecuada, antes de implementar el presupuesto maestro.
3. Un estudio para profundizar en los gastos indirectos y su correcta asignación es necesario para complementar la presente investigación y su posterior aplicación
4. Un estudio de diseño de un sistema de presupuestos para una industria productora de muebles y para productores de productos forestales es altamente recomendable para desarrollar mejoras en la competitividad de todo el sector, tomando en consideración que Guatemala es un país con potencial forestal.
5. Tomar en cuenta la visión, misión y en general el plan estratégico de la alta gerencia con participación de todos los involucrados, es imprescindible para el diseño y aplicación de un sistema de presupuestos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chávez, J. 1998. Elaboración de Proyectos de Investigación. 2 ed. Guatemala. 75p.
2. Chávez, S. 2007. Análisis de Presupuesto en Información financiera en la Industria Harinera. Licenciatura. Guatemala. USAC. 110p.
3. Cruz, M. 1970. El Sistema Presupuestario en la Empresa Industrial Moderna. Licenciatura. Guatemala. USAC. 75p.
4. Gitman. L. 2003. Principios de Administración Financiera. 10 ed. México, D.F. Pearson. 559p.
5. Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill.
6. Horngren, et all. 2006. Contabilidad Administrativa. 13 ed. México, D.F. Pearson. 670p.
7. Morgan Sanabria. Planeación del Proceso de Investigación Científica para Elaboración de Tesis de Grado. Guatemala. 2008. 125p.
8. Moyer, C. 2008. Administración Financiera Contemporánea. 9 ed. México, D.F. Cengage. 816p.
9. Peña, H. 2001. Administración Financiera III: Presupuestos. Guatemala. Inversiones Educativas. 211p.
10. Porter M. 2009. Ser Competitivo. Barcelona, España. Deusto. 539p.
11. Stonich, P. 1988. Base Cero: Planeación y Presupuesto. 2 ed. México, D.F. Trillas. 209p
12. Tylor, K. 1998. Investigación de Mercados. 5 ed. Bogotá. McGraw-Hill. 874p.
13. Varela R. 2001. Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de Empresas. 2ed. Bogotá. Prentice Hall. 382p.
14. Warren, et all. 2007. Contabilidad Administrativa. 8ed. México, D.F. Thomson. 547p.
15. Welsch, et all. 2005. Presupuestos: Planificación y Control. Trad. EQ Duarte. 6 ed. México, D.F. Pearson. 474p.

## APÉNDICES

**Apéndice 1: Entrevista realizada a gerentes de las empresas participantes**

1. ¿Podría usted describir la forma en que se toman las decisiones dentro de la empresa?
2. ¿Quién es el responsable por las decisiones estratégicas de la empresa?
3. ¿Podría usted identificar la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?
4. ¿Cree usted que la empresa cuenta con un sistema de presupuestos?
5. De ser así, ¿cómo los preparan?
6. ¿Podría usted hacer una breve descripción de la forma en que se abastece la empresa?
7. ¿Cómo ve usted la posición de la empresa frente a sus proveedores?
8. ¿Cuál es la situación actual respecto a los clientes y el mercado según su percepción?
9. ¿Qué amenazas vislumbra usted a través de productos sustitutos?
10. Comente acerca de la competencia.

## **Apéndice 2: Resultados de entrevista realizada a gerentes de las empresas participantes**

Empresa x:

1. ¿Podría usted describir la forma en que se toman las decisiones dentro de la empresa? *Regularmente se toman a última hora y a veces hay duplicidad de ordenes ya que ha existido mala comunicación entre los gerentes.*
2. ¿Quién es el responsable por las decisiones estratégicas de la empresa? *Efectuamos una reunión con los propietarios y se toman decisiones de mutuo acuerdo aunque muchas veces no se le da seguimiento a lo planificado.*
3. ¿Podría usted identificar la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa? *La visión: Ser una empresa líder a nivel nacional en la proveeduría de materiales para construcción de muebles la decoración y la construcción. Mision: prover de materiales de alta calidad al mejor precio posible, proporcionar variedad de materiales y ofrecer servicios que ayuden a facilitar la fabricación de muebles, igualmente capacitar a nuestro personal para darle la mejor asesoría posible a nuestros clientes. Objetivos: Ser una empresa rentable que sea amigable con el ambiente y cumpla una función social no solo con sus empleados a travez de una buena remuneración por su trabajos y con sus clientes por medio de seminarios, buen servicio y rifas.*
4. ¿Cree usted que la empresa cuenta con un sistema de presupuestos? *No*
5. De ser así, ¿cómo los preparan?
6. ¿Podría usted hacer una breve descripción de la forma en que se abastece la empresa? *La madera es provista por madereros de la costa sur, y de algunos aserraderos de occidente, con respecto a los tableros algunos son importados de Mexico, Costa Rica y algunas veces de Brasil y además contamos con algunos proveedores nacionales, en el área de ferretería la mayoría de productos los compramos localmente y otros son traídos de Alemania y Chile.*
7. ¿Cómo ve usted la posición de la empresa frente a sus proveedores? *Creo que somos un buen cliente y que tienen un buen potencial para sus productos.*

8. ¿Cuál es la situación actual respecto a los clientes y el mercado según su percepción? *Opino que nuestros clientes nos prefieren por la variedad de productos y servicios que les ofrecemos cosa que no encuentran en otro lugar.*
9. ¿Qué amenazas vislumbra usted a través de productos sustitutos? *Creo que es una buena oportunidad de actualizarnos ya que hemos sido una empresa que se acomoda a los cambios.*
10. Comente acerca de la competencia. *Pienso que la mayoría es desleal, ya que hacen fraudes fiscales, con otros hemos tenido una buena relación con los cuales algunas veces hacemos intercambio o préstamo de productos.*

Empresa y:

1. ¿Podría usted describir la forma en que se toman las decisiones dentro de la empresa?  
*Como se trata de una empresa familiar, generalmente lo decidimos dos hermanos y si es algo muy trascendente lo hacemos todos los socios.*
2. ¿Quién es el responsable por las decisiones estratégicas de la empresa?  
*No tenemos a una persona en particular, pero tratamos de estar de acuerdo al menos dos socios.*
3. ¿Podría usted identificar la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?

*Misión: La misión de nuestra empresa es servir eficientemente a las personas interesadas en adquirir productos para la elaboración de cualquier mueble, atendiéndoles con prontitud, amabilidad y buenos precios.*

*Visión: ser la empresa capaz de atender a la mayor cantidad de personas interesadas en adquirir productos para la elaboración de muebles, tanto a nivel nacional como en toda Centroamérica.*

*Objetivos: no contamos con objetivos específicos, pero lo que tratamos es captar clientes, atrayéndolos con buena atención*

4. ¿Cree usted que la empresa cuenta con un sistema de presupuestos?

*No contamos con un sistema bien estructurado de presupuestos, sin embargo nuestras compras y gastos tratamos de hacerlos de acuerdo a la cantidad de dinero disponible en cada momento*

5. De ser así, ¿cómo los preparan?

6. ¿Podría usted hacer una breve descripción de la forma en que se abastece la empresa?

*Revisamos las ventas del último mes, y de acuerdo a esta revisión y lo que tenemos en el inventario elaboramos el pedido para los productos que importamos. Para los productos que compramos en el mercado local, hacemos pedido cuando ya no hay existencias.*

7. ¿Cómo ve usted la posición de la empresa frente a sus proveedores?

*Somos una empresa con muchos años de existir, por lo que nuestras ventas han ido en aumento, lo que nos hace interesantes como clientes para nuestros proveedores.*

8. ¿Cuál es la situación actual respecto a los clientes y el mercado según su percepción?

*Durante nuestros años de existir hemos ganado la preferencia de nuestros clientes, aunque algunos se han perdido. La competencia y el uso de materiales diferentes nos ha obligado a prestar cada vez un mayor servicio en la atención de nuestros clientes. El mercado actualmente está más disputado y exige mayor esfuerzo.*

9. ¿Qué amenazas vislumbra usted a través de productos sustitutos?

*La amenaza que tenemos es en primer lugar el desconocimiento de nuevos productos, la competencia que se representa para los productos que vendemos tradicionalmente.*

10. Comente acerca de la competencia.

*La competencia se ha ido incrementando cada día más, lo que nos ha obligado a contratar más personal para poder atender de mejor forma a nuestros clientes, con el detrimento de nuestra rentabilidad.*

Empresa z:

1. ¿Podría usted describir la forma en que se toman las decisiones dentro de la empresa? *Si son decisiones que se necesite de hacer inversiones fuertes, nos reunimos con mi mano derecha para tomar una mejor decisión. La mayoría las tomo yo mismo.*

2. ¿Quién es el responsable por las decisiones estratégicas de la empresa?  
*Eso diría que lo hago personalmente.*

3. ¿Podría usted identificar la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?

*Realmente no tengo nada escrito pero podría decirle que la idea es ir captando más clientela con un buen servicio y buenos precios.*

4. ¿Cree usted que la empresa cuenta con un sistema de presupuestos?

*No.*

5. De ser así, ¿cómo los preparan?

6. ¿Podría usted hacer una breve descripción de la forma en que se abastece la empresa?

*La mayoría de proveedores viene a ofrecernos y así hemos hecho también contactos en el extranjero para poder hacer importación directa. Entonces normalmente cuando viene el vendedor, revisamos cómo se ha movido su producto y así hacemos el pedido.*

7. ¿Cómo ve usted la posición de la empresa frente a sus proveedores? *La mayoría son mucho más grandes que nosotros pero como les hemos*

*demostrado que cumplimos con los pagos, ya somos una empresa que nos toman en cuenta y aplicamos para beneficios como descuentos y promociones.*

8. *¿Cuál es la situación actual respecto a los clientes y el mercado según su percepción? Ya hemos hecho una clientela que nos prefiere. No le podría decir qué porcentaje del mercado cubrimos pero por lo menos en la zona en que estamos, creo que la mayoría de carpinteros nos prefiere.*
9. *¿Qué amenazas vislumbra usted a través de productos sustitutos?*  
*No creo que sea una amenaza porque nosotros estamos abiertos a distribuir cualquier producto nuevo que salga.*
10. *Comente acerca de la competencia.*  
*Es bastante fuerte. Hay algunos que son bastante grandes pero como no estamos tan cerca de donde está la mayoría, hemos logrado mantenernos.*

**Apéndice 3: Comisiones presupuestadas. Año 2011. Cifras en Quetzales.**

	Enero	Febrero	Marzo
<b>Comisiones</b>			
Comisiones de ventas al contado	Q14,218.18	Q14,280.00	Q13,600.00
Comisiones de créditos recuperados	Q2,760.00	Q2,520.00	Q2,400.00
<b>Comisiones totales</b>	<b>Q16,978.18</b>	<b>Q16,800.00</b>	<b>Q16,000.00</b>
	Abril	Mayo	Junio
<b>Comisiones</b>			
Comisiones de ventas al contado	Q12,920.00	Q12,240.00	Q12,920.00
Comisiones de créditos recuperados	Q2,280.00	Q2,160.00	Q2,280.00
<b>Comisiones totales</b>	<b>Q15,200.00</b>	<b>Q14,400.00</b>	<b>Q15,200.00</b>
	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Comisiones</b>			
Comisiones de ventas al contado	Q15,640.00	Q14,280.00	Q14,280.00
Comisiones de créditos recuperados	Q2,760.00	Q2,520.00	Q2,520.00
<b>Comisiones totales</b>	<b>Q18,400.00</b>	<b>Q16,800.00</b>	<b>Q16,800.00</b>
	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Comisiones</b>			
Comisiones de ventas al contado	Q12,920.00	Q15,640.00	Q15,640.00
Comisiones de créditos recuperados	Q2,280.00	Q2,760.00	Q2,760.00
<b>Comisiones totales</b>	<b>Q15,200.00</b>	<b>Q18,400.00</b>	<b>Q18,400.00</b>

Promedio **Q16,548.18**  
 Total comisiones del año **Q198,578.18**

Fuente: Elaborado por el autor con información de la gerencia de la empresa x.

## GLOSARIO

Se incluyó un glosario para que el lector pueda tener una idea del tipo de productos más importantes que distribuyen las empresas del sector. A continuación se detallan las definiciones técnicas de productos mencionadas en la tesis.

### 1. Melamina

Es un tablero aglomerado de partículas, recubierto por ambas caras con láminas impregnadas con resinas melamínicas, lo que le otorga una superficie totalmente cerrada, libre de poros, dura y resistente al desgaste superficial.

Es un producto que puede ser utilizado en muebles de baño y cocina, hogar, oficina, hospitales e instalaciones comerciales

### 2. MDF

Es un tablero de fibras de madera de pino radiata unidas por adhesivos urea-formaldehído. Las fibras de madera son obtenidas mediante un proceso termomecánico y unidas con adhesivo que polimeriza mediante altas presiones y temperaturas.

Excelente pintabilidad y moldurabilidad, que permite excelentes terminaciones, con un importante ahorro de pintura y un menor desgaste de herramientas.

### 3. Aglomerado

Es un tablero de partículas finas de madera unidas entre sí mediante un adhesivo ureico, fabricado en un proceso de prensa continua, con lo cual se obtiene un tablero con una amplia gama de formatos, y una superficie lisa y homogénea.

#### 4. Plywood

Es un tablero estructural fabricado a partir de capas o chapas de madera pegadas entre sí. Normalmente con las vetas encontradas entre sí para dar mayor resistencia.

**INDICE DE CUADROS**

No.	Página
1. Presupuesto de ventas general.....	33
2. Pronóstico de ventas para tienda central.....	34
3. Pronóstico de ventas para sucursal.....	35
4. Presupuesto de Ventas.....	36
5. Cobros en efectivo.....	37
6. Presupuesto de compras.....	38
7. Desembolsos por compras.....	39
8. Detalle de gastos administrativos.....	40
9. Detalle de gastos de la gerencia de ventas.....	41
10. Gastos de la gerencia de operaciones.....	42
11. Gastos de operación de sucursal. ....	44
12. Resumen gastos de operación.....	45

13. Desembolso por gastos operativos.....	46
14. Estado de resultados presupuestado .....	47
15. Presupuesto de efectivo. ....	50
16. Continuación de presupuesto de efectivo.....	51
17. Balance general presupuestado al 31 de diciembre 2011.....	52

**INDICE DE FIGURAS**

No.	Página
1. El proceso Administrativo.....	7
2. Pasos para el presupuesto maestro.....	11