

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**Í PRESUPUESTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL HOGARÍ**



GUATEMALA, JUNIO 2,014

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

EXONERADO DE EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículos 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 5.6 del punto quinto, del Acta 30-2011 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 31 de octubre de 2011.

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino
Secretario:	Lic. Oscar Noé López Cordon
Examinador:	Lic. José Rolando Ortega Barreda

Guatemala, 08 de noviembre de 2013

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria

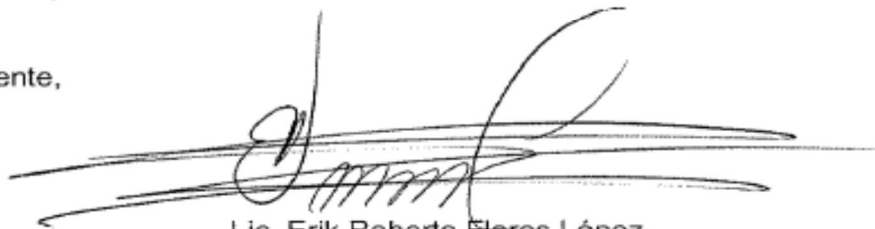
Señor Decano:

De acuerdo al nombramiento para asesorar al estudiante Amilcar Josué Batres García, en su trabajo de tesis denominado **"PRESUPUESTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR"**, tengo a bien informarle que he procedido a revisar y discutir el contenido del trabajo indicado.

La tesis desarrollada, en mi opinión, reúne las condiciones y requisitos académicos que exigen las normas universitarias sobre la materia, constituyendo un aporte para la carrera; por lo que sugiero sea aceptada para su discusión en el examen privado de tesis, al que debe someterse el estudiante previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Agradezco el nombramiento como asesor del presente trabajo y aprovecho la oportunidad para suscribirme de usted.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Erik Flores', written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Lic. Erik Roberto Flores López
Contador Público y Auditor
Colegiado CPA-303

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TREINTA DE MAYO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 7-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de abril de 2014, se conoció el Acta AUDITORIA 82-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de marzo de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PRESUPUESTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR", que para su graduación profesional presentó el estudiante AMILCAR JOSUÉ BATRES GARCÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROYANDO SECADA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
MORALES

ACTO QUE DEDICO

A DIOS TODOPODEROSO: Por su gran amor y misericordia, al haberme dado la oportunidad de vivir y alcanzar con éxito mis metas.

A MIS PADRES: Amilcar René Batres y María García, con mucho amor y gratitud por su esfuerzo y dedicación.

A MI ESPOSA: Concepción Hernández, por ser un pilar importante en mi vida, por todo su apoyo, comprensión, paciencia, y por todo su amor. Te Amo.

A MI HIJO: Danielito, por ser el tesoro más grande que me ha dado Dios, para que este logro sea de ejemplo para él y así alcanzar también sus sueños.

A MI FAMILIARES: ESPECIALMENTE A:

Mi abuela Argentina (QEPD), por su lucha y esfuerzo en formarme en una persona con valores, a mi tía Elizabeth por su apoyo y dedicación, a mis tíos, a mis hermanos Lesli, Jonathan y Olvin, por todos los momentos compartidos y que este logro sea de su inspiración, a mis primos por los momentos felices.

A MIS AMIGOS: Aliados de infancia, estudio, trabajo y congregación, gracias por mostrar su apoyo sincero en todo tiempo.

A MI CASA DE ESTUDIOS: La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

A MI ASESOR DE TESIS: Lic. Erik Flores, por aportar su valioso tiempo, experiencia y conocimiento en mi trabajo de tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
CONTENIDO	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	
EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR	
1.1 Definición de empresa	01
1.2 Clasificación	01
1.2.1 Por su actividad o giro	01
1.2.2 Según su constitución patrimonial	03
1.2.3 Según la magnitud de la empresa	04
1.2.4 Según su naturaleza jurídica	05
1.3 Comercializadoras de productos para el hogar	05
1.3.1 Principales actividades	05
1.3.2 Elementos	08
1.3.2.1 Elemento humano	08
1.3.2.2 Elemento material	08
1.3.2.3 Elemento financiero	09
1.3.3 Finalidad y objetivo	09
1.3.4 Formas legales de constituirse	09
1.3.4.1 Empresas individuales	10
1.3.4.2 Sociedades mercantiles	10
1.3.4.3 Sociedad Anónima	10
1.3.5 Legislación aplicable	10
1.3.5.1 Código de Comercio, Decreto 2-70	10
1.3.5.2 Código Tributario, Decreto 6-91 y sus reformas	11

1.3.5.3	Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas	11
1.3.5.4	Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto 10-2012	11
1.3.5.5	Código de Trabajo, Decreto 14-41	11
1.3.6	Estructura organizacional	12
1.3.7	Aspectos contables	13

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO

2.1	Antecedentes históricos	16
2.2	Definición	17
2.3	Importancia	18
2.4	Objetivos	19
2.5	Características	20
2.6	Principios	21
2.7	Ventajas y desventajas de los presupuestos	23
2.7.1	Ventajas	23
2.7.2	Desventajas	23
2.8	Clasificación	24
2.8.1	Por el tipo de empresa	24
2.8.2	Por su contenido	24
2.8.3	Por su forma	24
2.8.4	Por su duración	25
2.8.5	Por la técnica de valuación	25
2.8.6	Por su reflejo en los Estados Financieros	25
2.8.7	Por la finalidad que pretende	25
2.8.8	De trabajo	26

2.9	Etapas de la preparación del presupuesto	27
2.10	Planeación estratégica	29
2.11	El presupuesto y la gerencia	32
2.12	Sistema de información financiero y contable	33

CAPÍTULO III

PRESUPUESTO POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

3.1	Presupuesto de operación	36
3.1.1	Presupuesto de ventas	37
3.1.1.1	Pronóstico de ventas	37
3.1.1.2	Métodos para pronosticar las ventas	38
3.1.1.3	Plan de venta	46
3.1.2	Presupuesto de cuentas por cobrar	46
3.1.3	Presupuesto de compras	47
3.1.3.1	Factores que influyen en el presupuesto de compras	47
3.1.3.2	Funciones del presupuesto de compras	48
3.1.3.3	Principios de presupuestación aplicados a la compra	48
3.1.3.4	Objetivos del presupuesto de compras	49
3.1.3.5	Subpresupuestos que se deben elaborar	49
3.1.3.6	Consideraciones para la elaboración	50
3.1.4	Presupuesto de costo de ventas	51
3.1.5	Presupuesto de inventarios	51
3.1.6	Presupuesto de cuentas por pagar a proveedores	53
3.1.7	Presupuesto de gastos de operación	54
3.1.7.1	Presupuesto de gastos de administración	54
3.1.7.2	Presupuesto de gastos de distribución	55
3.1.8	Presupuesto de gastos financieros	56
3.2	Presupuesto financiero	57
3.2.1	Presupuesto de caja	58
3.2.2	Estado de resultados presupuestado	63

3.2.3	Balance de situación general presupuestado	63
3.3	Análisis de sensibilidad	63
3.4	El control presupuestal	64
3.5	Punto de equilibrio	67

CAPÍTULO IV

PRESUPUESTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE UNA EMPRESA

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR

(CASO PRÁCTICO)

4.1	Generalidades	69
4.1.1	Antecedentes	70
4.2	Enunciado del caso práctico	70
4.3	Elaboración del presupuesto	73
4.3.1	Presupuestos de operación	74
4.3.1.1	Presupuesto de ventas	74
4.3.1.2	Presupuesto de cuentas por cobrar	90
4.3.1.3	Presupuesto de compras	94
4.3.1.4	Presupuesto de inventario de mercadería	111
4.3.1.5	Presupuesto de costo de ventas	121
4.3.1.6	Presupuesto de pagos a proveedores	123
4.3.1.7	Presupuestos de gastos de operación	126
4.3.1.7.1	Presupuesto de gastos de administración	132
4.3.1.7.2	Presupuesto de gastos de distribución	146
4.3.1.8	Presupuesto de gastos financieros	147
4.3.1.9	Presupuesto del Impuesto al Valor Agregado (IVA)	148
4.3.1.10	Presupuesto de provisión para cuentas incobrables	149
4.3.1.11	Presupuesto de otras cuentas por pagar	150
4.3.1.12	Presupuesto de inversión	153
4.3.2	Presupuestos financieros	154
4.3.2.1	Presupuesto de caja	154

4.3.2.2	Estado de resultados presupuestado	159
4.3.2.3	Balance de situación general presupuestado	162
4.3.2.4	Análisis de sensibilidad	164
4.3.3	Control presupuestal	166
4.3.3.1	Estados financieros históricos	166
4.3.3.2	Análisis de desviaciones	172
4.3.4	Punto de equilibrio	177
4.3.5	Comunicación de resultados	186
4.3.5.1	Informe gerencial	187
	CONCLUSIONES	192
	RECOMENDACIONES	194
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	195

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Descripción	Página
1	Historial de unidades vendidas en los últimos tres años	75
2	Pronóstico de ventas en unidades	80
3	Inflación	87
4	Precios de ventas presupuesto	88
5	Presupuesto de ventas en valores	89
6	Presupuesto de las ventas por forma de cobro	90
7	Integración de las cuentas por cobrar saldo final 2012	91
8	Presupuesto de cuentas por cobrar	93
9	Resumen de importaciones trimestrales unidades y valores	96
10	Pronóstico de compras locales en unidades	106
11	Pronóstico global de compras en unidades	107
12	Costos unitarios presupuestados productos locales	108
13	Presupuesto de compras locales en valores	109
14	Presupuesto de compras globales en valores	110
15	Resumen de presupuesto de inventario unidades y valores	112
16	Presupuesto de costo de ventas	122
17	Presupuesto de las compras por forma de pago	123
18	Integración de los pagos a proveedores saldo final 2012	124
19	Presupuesto de pago a proveedores	125
20	Presupuesto de gastos de administración	132
21	Presupuesto de gastos de distribución	146
22	Presupuesto de gastos financieros	147
23	Presupuesto de IVA por pagar	149
24	Presupuesto de reserva para cuentas incobrables	150
25	Presupuesto de otras cuentas por pagar	152
26	Presupuesto de inversiones	153

27	Presupuesto de caja	157
28	Estado de resultados presupuestado	160
29	Estado de situación financiera presupuestado	163
30	Variables para análisis de sensibilidad	164
31	Análisis de sensibilidad	165
32	Estado de resultados real del período	168
33	Estado de situación financiera real del período	169
34	Estado de flujo de efectivo del período	171
35	Análisis de variaciones	173
36	Punto de equilibrio en unidades y valores por producto	178

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	Descripción	Página
1	Organigrama de una empresa comercializadora de Productos para el hogar	13
2	Esquema de un sistema presupuestal en una empresa comercial	36

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios económicos y financieros que afectan el entorno empresarial, hace necesario el uso de una herramienta, que permita proyectar las operaciones a futuro con mayor claridad, con el objeto de conocer anticipadamente los aspectos, en donde se deberán centrar los esfuerzos de la organización, para lograr sus objetivos, y prever con antelación las decisiones a tomar.

El presupuesto, es esa herramienta básica de control, cuya utilización se hace cada vez más imprescindible en todas las organizaciones, pues permite predecir los cambios, identificando así los momentos de oportunidad y crisis.

Bajo este contexto, se considera de suma importancia que el Contador Público y Auditor, conozca, elabore y evalúe presupuestos para todas las áreas y niveles de la organización, lo que le permitirá asesorar a la Gerencia de la compañía, hacia la toma de decisiones más certeras.

Ante tales circunstancias, la presente investigación pretende, entre otras, coadyuvar a fortalecer el sistema presupuestal de una empresa comercializadora de productos para el hogar, por lo cual se ha estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se persigue introducir al lector a que conozca aspectos generales, de las empresas dedicadas a la comercialización de productos para el hogar, dando una breve definición de la misma, indicando sus elementos, finalidad y objetivo, estructura organizacional, leyes aplicables y aspectos contables.

El segundo capítulo, presenta las generalidades de los presupuestos, desde una reseña histórica para conocer el inicio de tan valiosa herramienta, pasando por los conceptos generales de los mismos, sus funciones, objetivos, características, principios, ventajas y desventajas, clasificación y las etapas en la elaboración de los presupuestos.

En el tercer capítulo, se pretende conocer más a detalle cada uno de los presupuestos, aplicables a la empresa objeto de estudio, como lo es el presupuesto de ventas en unidades y valores, el cual es el punto de partida para la elaboración de los demás presupuestos, el presupuesto de compras y presupuestos de inventario, con los cuales se obtiene el presupuesto de costo de ventas.

También se presentan los presupuestos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, los presupuestos de gastos de operación, como lo es el presupuesto de gastos de administración y distribución, así como el presupuesto de gastos financieros, con los cuales se completan los presupuestos que proporcionan la información necesaria para elaborar el Estado de Resultados proyectado, siendo éste uno de los informes más importantes en la contabilidad de cualquier empresa.

Asimismo, es importante para una empresa conocer oportunamente acerca de sus flujos de efectivo, para programar sus necesidades a corto y largo plazo, dicha información la proporciona el presupuesto de caja. Y para concluir con la información financiera necesaria para análisis y programación de las operaciones de una empresa durante un período determinado, se presenta la metodología para la elaboración del estado de situación financiera, detallando cada uno de los rubros que lo integran.

En el cuarto capítulo, se presenta un caso práctico, que muestra cada una de las etapas necesarias para la formulación del presupuesto operativo y financiero, de una empresa comercializadora de productos para el hogar, el cual incluye los supuestos básicos para su elaboración, así como cuadros analíticos y su descripción para cada una de las cuentas que intervienen en el mismo, posteriormente puede apreciarse la condensación de todos estos elementos en los Estados Financieros presupuestados, para concluir con el Control Presupuestal, y comprobar así la hipótesis planteada en el plan de investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de realizar este trabajo de tesis, mismas que se espera sean puestas en práctica y contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento del sistema presupuestal existente.

CAPÍTULO I

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR

1.1. Definición de empresa

Es un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la Dirección, que trata de alcanzar objetivos acordados, con la finalidad asignada en forma previa. (11:181)

Es una unidad autónoma organizada, para combinar un conjunto de factores de producción, con vista a la producción de bienes o prestación de servicios en el mercado". (5:7)

1.2 Clasificación

Existen varias formas de clasificar empresas, ya sea por la actividad que realizan, por su constitución patrimonial, por su magnitud, de acuerdo a criterios puramente económicos y/o legales, entre otros. A continuación se describen, brevemente, algunos de estos criterios.

1.2.1 Por su actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

a. Industriales: La actividad primordial de éste tipo de empresas, es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

- Extractivas: Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales.
- Manufactureras: Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

i. Empresas que producen bienes de consumo final.

ii. Empresas que producen bienes de producción.

- Agropecuarias: Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

b. Comerciales: Son intermediarias entre el productor y el consumidor, su función es la compra-venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

- Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas.
- Minoristas o Detallistas: Son los que venden productos al consumidor final.
- Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, perciben por esta función, una ganancia o comisión.

c. Servicios: Como su nombre lo indica, son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener, o no, fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- Servicios públicos varios (teléfono, extracción de basura, agua, entre otros).
- Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesorías, entre otros.)
- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad (Hospitales)

- Finanzas y seguros

1.2.2 Según su constitución patrimonial

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quién se dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

a. Públicas: En éste tipo de empresas, el capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas se pueden dividir entre las siguientes:

- Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.
- Descentralizadas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía.
- Autónomas: Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.
- Estatales: Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia.
- Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para prestar bienes y servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario, tanto del capital como de los servicios de la empresa.

b. Privadas: La característica principal de éste tipo de empresas, es que el capital, es propiedad de inversionistas privados y su finalidad, es completamente lucrativa. Se pueden dividir en:

- Nacionales: Son aquellas que su capital es aportado por inversionistas nacidos en el país de operaciones de la empresa.
- Extranjeras: Cuando el capital proviene de inversionistas oriundos de otros países.
- Transnacionales: Cuando el capital es, preponderantemente, de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

1.2.3 Según la magnitud de la empresa

Éste es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas. Establece que pueden ser pequeñas, medianas o grandes. Existen múltiples criterios para determinar la magnitud de la empresa, tales como:

a. Financiero: El tamaño se determina por el monto de su capital.

b. Personal ocupado: Éste criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 50 empleados, una mediana aquella que tiene entre 50 y 500, y una grande aquella que tiene más de 500 empleados.

c. Ventas: Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según éste criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

d. Producción: Éste criterio se refiere al grado de mecanización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el

trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente, la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

1.2.4 Según su naturaleza jurídica: De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, éstas pueden ser:

- Sociedad Anónima
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Colectiva
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por Acciones

1.3 Comercializadoras de productos para el hogar

Son agentes económicos que se forman con capitales de uno o varias personas, las cuales están facultadas para realizar transacciones comerciales de compra y venta de artículos diversos para el hogar, con fines de lucro.

1.3.1 Principales actividades

Entre las principales actividades de una empresa comercializadora de productos para el hogar, se detallan las siguientes:

1.3.1.1 Línea de productos

La empresa vende productos de Línea de Electrodomésticos, Línea de Muebles, Línea Blanca y Línea de Utensilios de Cocina.

1.3.1.2 Medios de cobro en las ventas

La empresa dedicada a la comercialización de productos, tiene sus diferentes formas de vender, las más frecuentes y existentes son las siguientes:

- **Contado**

Cuando un cliente compra el producto y lo paga al instante, a veces se aplica un descuento sobre el precio normal del producto, el cual lo estima la empresa dependiendo del precio.

- **Crédito**

Cuando un cliente compra el producto y lo paga por plazos, dependiendo de la política de cobros de la empresa.

- **Otros**

Entrega: Esta puede ser inmediata y si el producto es grande, la empresa lo manda a dejar a domicilio al comprador.

Garantía: Seguridad de que el producto podrá ser reparado en caso de mal funcionamiento sin costo alguno.

Servicio: Compromiso de efectuar supervisión técnica para velar por un buen funcionamiento.

1.3.1.3 Compras locales e importadas

La empresa cuenta con proveedores locales, para adquirir parte de los productos y lo realiza mensualmente e importa mercadería de proveedores en Estados Unidos, el cual lo realiza trimestralmente.

1.3.1.4 Políticas internas de la empresa

Para la distribución del producto, se disponen de sus propias salas de ventas, los registros contables se llevan en libros contables formales, basándose en sistemas contables, en los cuales se asisten las ventas, en su mayoría al crédito para facilitar la adquisición del producto al consumidor, los gastos de operación son presupuestados mensualmente.

1.3.1.5 Políticas de comercialización

Las políticas de comercialización son consideradas lineamientos generales que orientan la operatividad de las empresas. Las políticas utilizadas son:

- **Políticas de fijación de precios**

Para fijación de precios de ventas, se toma como base los costos en que incurre la empresa en el proceso de comercialización, aplicando un método específico que les garantice la recuperación de lo invertido a corto plazo; otra forma de fijación de precios es de establecer precios más bajos que le permitan tener ventajas competitivas, tomando en cuenta indicadores variables, como la inflación.

- **Políticas de localización de sala de ventas**

Esta política consiste en identificar aquellos lugares o zonas geográficas, donde exista facilidad para comercializar los productos, actualmente se localizan en la ciudad capital y zonas aledañas. También se realizan ventas por medio de comercio electrónico.

1.3.2 Elementos

Los elementos que posee la empresa comercial son:

1.3.2.1 Elemento humano

Es el elemento más importante, está conformado por personas que integran y se desarrollan dentro de la empresa y que se distribuyen dentro de la misma de acuerdo a la capacidad de cada una, en las diversas labores a realizar; dentro de éstas se encuentran los siguientes:

a) El inversionista o propietario:

Es el que aporta el capital que utiliza la empresa para desempeñar la actividad, para la que fue creada, y por ende es quien obtiene los mayores beneficios en los resultados de las operaciones, es decir es el que tiene derecho en la distribución de la utilidad.

b) Los administradores

Son elegidos por el propietario, se encargan de realizar la planificación, ejecución de la administración y control, siempre buscando el cumplimiento de los objetivos de la empresa, tanto a corto como a mediano plazo.

c) Los trabajadores o empleados

Son quienes se encargan del trabajo operacional y administrativo de la empresa, desempeñarán distintas funciones, según sea su ubicación dentro de la actividad de la empresa.

1.3.2.2 Elemento material

Está conformado por la estructura física donde está instalada la empresa, así como todos los recursos materiales como: instalaciones, escritorios, muebles, útiles varios, computadoras y todos los equipos necesarios para desarrollar sus actividades.

1.3.2.3 Elemento financiero

Es importante poseer éste elemento, porque sin él no podrían adquirirse los materiales y equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa, así como tampoco sería posible la contratación de personal. Este elemento representa el valor ya sea en dinero, en efectivo o valores convertibles que servirán para satisfacer las necesidades, al momento de comprar, pagar planillas, realizar gastos diversos, entre otros. (15:153)

1.3.3 Finalidad y objetivo

La finalidad principal es la obtención de lucro, entendiéndose por lucro, la ganancia que obtiene derivada de su actividad comercializadora, como consecuencia de la especulación que la empresa realiza al aprovechar las variaciones que ocurren en los precios que, generalmente, se conoce como una ganancia marginal.

Los objetivos indican hacia donde se orientarán los esfuerzos de la empresa y coordinan la actividad de los trabajadores dentro de la misma. Por tanto, el primer paso en la planificación es el establecimiento de los objetivos bien definidos, que permitan orientar el esfuerzo común hacia una meta fija.

El establecimiento de los objetivos es responsabilidad de la administración, pero los objetivos particulares se perfeccionan en todos los niveles de la organización, por lo que deben estar estructurados de modo que se sitúen en los distintos puntos de la organización.

1.3.4 Formas legales de constituirse

Las comercializadoras pueden formalizarse legalmente ya sea en forma individual o en sociedades.

1.3.4.1 Empresas individuales

Son aquellas comercializadoras que su propietario es una sola persona, que por su cuenta y riesgo desarrolla actividades comerciales.

1.3.4.2 Sociedades Mercantiles

¶Son aquellas que nacen con personalidad jurídica propia, por la unión de bienes de varias personas naturales. Como ya se indicó, entre estos tipos de sociedades están

- La Sociedad Colectiva
- La Sociedad en Comandita Simple
- La Sociedad de Responsabilidad Limitada
- La Sociedad Anónima
- La Sociedad en Comandita por Acciones+ (6:382)

1.3.4.3 Sociedad Anónima

¶Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.+(6:391)

1.3.5 Legislación aplicable

Entre las principales leyes y códigos aplicables a las empresas mercantiles están las siguientes:

1.3.5.1 Código de Comercio, Decreto 2-70

Establece las normas y lineamientos jurídicos generales que deben ser cumplidos por cualquier empresa comercial, para el desarrollo de sus actividades continuas de intercambio, producción, comercialización y ventas.

1.3.5.2 Código Tributario, Decreto 6-91 y sus reformas

Las normas de éste Código regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos con el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales a las que se aplicarán de forma supletoria.

1.3.5.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas

Se establece un Impuesto al Valor Agregado, sobre los actos y contratos gravados por las normas de esta ley.

Entre algunos hechos generadores de éste impuesto se encuentran:

- La venta o permuta de bienes muebles o derechos reales constituidos sobre ellos.
- La prestación de servicios en el territorio nacional.
- Las importaciones.
- El arrendamiento de bienes muebles o inmuebles.

1.3.5.4 Ley del Impuesto sobre la Renta, Libro I, Decreto 10-2012

Se establece un impuesto, sobre la renta que obtenga toda persona individual jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

1.3.5.5 Código de Trabajo, Decreto 14-41

Establece los fundamentos legales de la legislación laboral guatemalteca, incluyendo dentro de sus preceptos las normas, requisitos, procedimientos y otros aspectos de la relación entre trabajadores y patronos.

1.3.6 Estructura organizacional

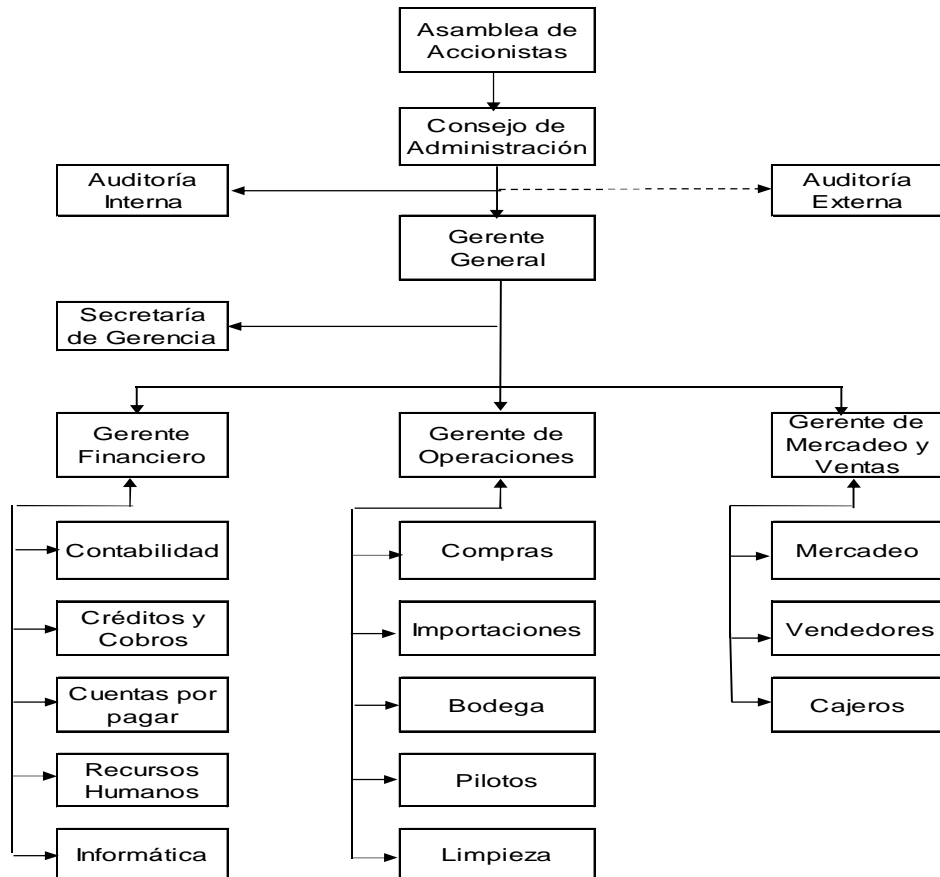
Para conseguir sus objetivos, las empresas necesitan organizar de forma eficiente todos los elementos que intervienen en ellas (personas, tecnología, materiales, entre otros).

La forma más frecuente de organización, de las empresas comercializadoras de productos para el hogar, es mediante departamentos.

La organización en departamentos es una forma de estructurar la empresa, el cual divide el trabajo en unidades más pequeñas, más o menos autónomas, que se encargan de la realización de una actividad concreta dentro de la empresa.

El organigrama de la empresa objeto de estudio es el siguiente:

GRÁFICA 1
ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
PRODUCTOS PARA EL HOGAR



Fuente: Elaboración propia

1.3.7 Aspectos contables

La contabilidad, es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente, información financiera expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica. (17:35)

Las empresas comercializadoras de productos para el hogar, operan dentro de un período contable de un año, el cual inicia el 01 de enero y finaliza el 31 de

diciembre del mismo año. Así también deben realizar el registro de las transacciones de la empresa, así como la elaboración de informes financieros.

Para el registro de sus operaciones lo pueden hacer manualmente o a través de un sistema computarizado. También deben de contar con la autorización y habilitación de los siguientes libros:

- Libro de Inventarios
- Libro Diario
- Libro Mayor
- Estados Financieros

El sistema de contabilidad forma parte de la organización de las empresas comerciales y deben de observar lo siguiente:

a. La información contable debe ser elaborada correctamente, el recurso humano debe de contar con un nivel académico medio o preferentemente universitario en el campo contable.

b. El sistema contable deber ser práctico y útil, y los informes que generan deben de ser fáciles de interpretarse.

c. La contabilización de los ingresos y los egresos deben de registrarse bajo un orden, de acuerdo a la nomenclatura de cuentas específicas para cada una de ellas.

d. Debe de existir un manual contable, el cual ayuda a obtener informes confiables de acuerdo a las necesidades de las empresas, el cual debe llevar lo siguiente:

- Presentación
- Instrucciones generales
- Catálogo de cuentas
- Descripción de cuentas

e. Las empresas comercializadoras deben de registrar sus operaciones contables de conformidad con los principios y normas de contabilidad vigentes o de uso generalizado.

f. Las empresas comercializadoras de productos para el hogar, deben de elaborar estados financieros a una fecha determinada y a un período contable, para mantener informado a los interesados, en forma oportuna y objetiva, sobre la situación financiera de la empresa. Los estados financieros básicos de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera, emitidas por la IASB son:

Estado de situación financiera

Estado de resultados

Estado de flujos de efectivo

Estado de cambios en el patrimonio Neto

Nota a los estados financieros

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO

2.1 Antecedentes históricos

Se puede afirmar que el hombre ha presupuestado desde la más remota antigüedad, desde la época de las cavernas, cuando debía aprovisionarse por lo menos de alimentos y vestidos para poder subsistir, también lo demuestra el hecho que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez; y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

Sin embargo, los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII, cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Con el transcurrir de los años, el presupuesto ha sido incorporado a las operaciones de varios países. En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental, Estados Unidos lo acoge en 1821. (2:2)

Desde el punto de vista técnico, el término se deriva del francés antiguo, *baguette* o *bolsa*. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término *budget* de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto.

Entre 1912 y 1925 y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podría generar la utilización del presupuesto,

debido a un rápido crecimiento de la industria, fue evolucionando hasta que en 1928 se adoptó el costo estándar.

En 1930, se celebró en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definen los principios básicos del sistema.

En 1948, el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programa y actividad.

En 1961, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos.

En 1965, el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto.+ (2:2)

Peter Pirra dio a conocer un método basado en el presupuesto base cero, el que en 1970, en la Texas Instrumento perfeccionó y que se puede definir como una metodología de planeación y presupuestación, para reevaluar cada año todos los ingresos y gastos de la entidad que lo incorpore en sus controles, siendo construido sobre las premisas de que cada actividad del presupuesto debe estar plenamente justificada y sujeta a análisis costo-beneficio, siendo definido éste presupuesto base cero como un método que busca evaluar la factibilidad de una operación a través de los ingresos y costos. (2:4)

2.2 Definición

Existen muchas definiciones de varios autores, a continuación se presentan algunas de ellas:

- a) El presupuesto es un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control+. (24:1)

- b) El presupuesto es un plan financiero que detalla con profundidad analítica, las operaciones e inversiones de una entidad, hasta llegar a la mínima expresión de prever cuantos fondos se asignarán para el pago de mano de obra, materiales, bienes de capital, entre otros, y también como serán obtenidos dichos fondos+. (10:149)

- c) Un presupuesto consiste en un plan detallado, conformado tanto por las perspectivas de ingresos, como por las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros, cuyo objetivo es el cumplimiento de metas definidas previamente, expresado cuantitativamente en valores y términos monetarios y que, además, debe cumplirse en un determinado período de tiempo+. (7:18)

- d) El presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control. Los presupuestos se consideran estados financieros anticipados. Expresiones formales de los planes administrativos+. (15:1)

- e) En conclusión, el presupuesto es un plan que se proyecta de forma sistemática, para obtener resultados en un período dado, para la toma de decisiones.

2.3 Importancia

La importancia radica en que minimiza el riesgo en las operaciones de la organización, además de:

- Mantener el plan de operaciones de la empresa en límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y su redefinición en caso de requerirse.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez se haya completado los planes y programas.
- Los presupuestos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios entre unidades de determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su posterior análisis. (12:34)

2.4 Objetivos

El presupuesto es parte fundamental como herramienta de control para medir y evaluar los resultados operativos y financieros de las empresas, ayuda a obtener mejores resultados que aquellas que se lanzan sin haber previsto el futuro. A continuación se describen algunos objetivos que se persiguen con el empleo del presupuesto:

- Servir a la administración como un instrumento importante para la toma de decisiones.

- Identificar errores y debilidades en cada una de las áreas de la empresa, para mejorar el funcionamiento de la misma en forma global.
- Conocer los ingresos y egresos de la empresa durante un período determinado.
- Planificar las actividades y operaciones para la consecución de sus fines.
- Proyectar la ejecución de los gastos y origen de los ingresos.
- Prever, sistemáticamente, las condiciones para el futuro en base a experiencias del pasado.
- Establecer normas para el funcionamiento y estándares de resultados a implementar en la empresa.
- Elaborar estados financieros proyectados para la toma de decisiones.
- Establecer las variaciones entre los resultados reales y los presupuestados para tomar acciones correctivas.

2.5 Características

El presupuesto es un documento fuente, ordenado sistemáticamente, el cual se caracteriza principalmente por contar con los siguientes aspectos:

- a) Pronosticabilidad: Los presupuestos prevén todas las situaciones futuras posibles para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- b) Cuantificabilidad: Los presupuestos se expresan en términos cuantitativos.

- c) Flexibilidad: Los presupuestos no son rígidos, al contrario, es un plan flexible que se adapta a las circunstancias cambiantes del entorno.
- d) Fiabilidad: Las cifras representadas en los presupuestos deben de ser reales y objetivas.
- e) Participación: Para la elaboración del presupuesto se debe involucrar a todas las áreas y niveles de la empresa.
- f) Oportunidad: El presupuesto debe elaborarse en el momento idóneo, es decir, debe ser formulado con anticipación, para que sea una herramienta de verdadera utilidad para la administración.
- g) Periodicidad: El presupuesto debe elaborarse para un tiempo determinado, es decir, delimitarlo a seis meses, un año, dos años, entre otros.

2.6 Principios

Según Burbano Ruiz son conceptos básicos que deben observarse en la preparación, implementación y funcionamiento de los presupuestos.

A continuación se definen los principios básicos de los presupuestos:

- a) Previsión: En función de los objetivos de la empresa, deben preverse todas las implicaciones de los planes y cuantificarse.
- b) Patrocinio: El presupuesto debe ser patrocinado por la administración.
- c) Participación: Deben participar, en el proceso de elaboración del presupuesto, los jefes responsables de su ejecución.

- d) Responsabilidad: Debe definirse con precisión, la responsabilidad de los jefes en la ejecución presupuestal que le corresponda.
- e) Coordinación: Debe existir un solo plan para cada función y todos los que se ejecuten en la empresa deben de estar coordinados en función del objetivo de la empresa.
- f) Período: El período del presupuesto debe definirse.
- g) Correlación: Las unidades de medida en el presupuesto de responsabilidad y la contabilidad deben ser las mismas.
- h) Realismo: Las cifras del presupuesto deben representar metas razonablemente obtenibles, ni tan altas que no puedan lograrse y originen frustraciones, ni tan bajas que propicien las complacencias.
- i) Aprobación: La aprobación final del presupuesto debe ser específica y comunicarse a todo el organismo.
- j) Contabilidad: Las ventajas que obtengan como consecuencia del sistema de control presupuestal establecido, han de superar el costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.
- k) Oportunidad: Se debe preparar el presupuesto con la debida anticipación.
- l) Seguimiento: Esta acción conlleva la verificación y supervisión continua para corregir desviaciones.
- m) Flexibilidad: Por el cambio en los supuestos de ocurrencia de factores externos e internos, debe existir facilidad para ajustarlo y adaptarlo.

- n) Motivación: En cuanto a mecanismos prácticos y eficientes.
- o) Sistema de contabilidad adecuado: Para medir oportunamente, se debe implementar un sistema contable eficiente+. (2:22)

2.7 Ventajas y desventajas de los presupuestos

Los presupuestos proporcionan a las organizaciones beneficios y también limitaciones, por lo cual es importante analizar si es conveniente la realización del mismo.

2.7.1 Ventajas

A continuación se mencionan algunas de las ventajas que brindan los presupuestos a las compañías:

- Promueven la coordinación y la comunicación dentro de la compañía.
- Proporciona un marco de referencia para evaluar el desempeño.
- Motivan a los gerentes y a otros empleados.
- Se dispone de un plan general coordinado.
- Ayuda al manejo financiero de la empresa.
- Sirve para medir la eficiencia de los jefes responsables.
- Facilita el control administrativo.
- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Hace participar una mayor cantidad de responsables en el proceso.

2.7.2 Desventajas

Entre las desventajas o limitaciones que proporciona el presupuesto, se pueden mencionar las siguientes:

- Los datos incluidos en los presupuestos están basados en estimaciones.

- Toma tiempo y costo su preparación.
- No se debe esperar resultados demasiado pronto.
- Su ejecución no es automática, es necesario de personal involucrado.
- Limitación de la información contable en forma adecuada y oportuna.

2.8 Í Clasificación

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista, a continuación se describen los principales enfoques de clasificación:

2.8.1 Por el tipo de empresa

- a) Públicos: Son utilizados por gobiernos, estados, municipalidades y empresas descentralizadas. Se estima en primer lugar el monto de las necesidades sociales a satisfacer y, posteriormente, se planea la forma de generar los ingresos necesarios para cubrirlas.
- b) Privados: Pertenecen a la operación de las empresas privadas, primero se estiman los ingresos y, luego, se planea su distribución o aplicación.

2.8.2 Por su contenido

- a) Principales: Corresponden a la agregación y resumen de los presupuestos auxiliares, presentan los aspectos relevantes de todos los presupuestos de una empresa.
- b) Auxiliares: Muestran en forma analítica las operaciones estimadas para cada uno de los departamentos de la organización.

2.8.3 Por su forma

- a) Flexibles: Consideran diferentes planes opcionales de aplicación ante las posibles variaciones en las situaciones previstas.

- b) Fijos: No varían en todo el período, se elaboran con un alto grado de exactitud, por lo que la entidad debe ceñirse inflexiblemente a ellos.

2.8.4 Por su duración

- a) De corto plazo: Abarcan un año o menos.
- b) De largo plazo: Contempla más de un año.
- c) Planes gubernamentales: Incluyen períodos completos, como cuatrienio y sexenio.

2.8.5 Por la técnica de valuación

- a) Estimados: Se formulan sobre bases empíricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan la probabilidad razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

- b) Estándar: Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas eliminan en un elevado porcentaje la posibilidad de error, por lo que sus cifras estimadas representan los resultados que se deben obtener.

2.8.6 Por su reflejo en los estados financieros

- a) De posición financiera: Muestran la posición estática que tendría la entidad en el futuro, si se cumplieran las predicciones de posición financiera presupuestada

- b) De resultados: Señalan las utilidades futuras.

- c) De costos: Reflejan las erogaciones futuras por concepto del costo total.

2.8.7 Por la finalidad que pretende

- a) De promoción: Requiere una estimación previa de ingresos y egresos para preparar un proyecto financiero y de expansión.

- b) De aplicación: Se elaboran para solicitudes de crédito. Al pronosticar la distribución de los recursos con que contara la entidad en el futuro.
- c) De fusión: Determinan anticipadamente las operaciones resultantes de una conjunción de entidades.
- d) Por áreas y niveles de responsabilidad: Cuantifica la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide la entidad.
- e) Por programas: Expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen. Determina el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe ejecutar para desarrollar los programas a su cargo.
- f) Base cero: Se formulan sin tomar en cuenta las experiencias previas de operación.

2.8.8 De trabajo

- a) Presupuestos parciales: Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento
- b) Presupuestos previos: Determinan anticipadamente las operaciones resultantes de una conjunción de entidades.
- c) Presupuesto definitivo: Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el período, el cual se refiere.
- d) Presupuesto maestro o tipo: Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo ya que solo se ajustan los que tengan variación substancial, deben revisarse continuamente. Determinan anticipadamente las operaciones resultantes de una conjunción de entidades+ (7:13)

2.9 Etapas de la preparación del presupuesto

Para elaborar presupuestos, se deben de tomar en cuenta las etapas a seguir, a continuación se describen cada una de ellas:

a) Planeación.

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, entre otros), se evalúan los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa.

Esta evaluación servirá de base para sentar los fundamentos de planeamiento estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en la selección de las estrategias competitivas y de las opciones de crecimiento.

b) Elaboración:

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional, se continúa con esta etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios.
- En lo referente a las compras, se programarán las cantidades a adquirir, según las estimaciones de ventas, costo de ventas y las políticas sobre inventarios.

- Con base a los requerimientos de personal planteados por cada jefatura debe prepararse el presupuesto de nómina.
- Los proyectos de inversión especiales, demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos.
- El presupuesto consolidado, se remitirá a la gerencia o presidencia con los comentarios y recomendaciones pertinentes. Analizado y discutidas sus conveniencias financieras, se procede a ajustarlo, publicarlo y difundirlo.

c) Ejecución

En esta etapa, es donde se pone en marcha el presupuesto y los planes que fueron aprobados por la gerencia. Cobran vigencia y la administración lleva a cabo todas aquellas actividades que han sido previamente plantificadas y que deben ser motivo de supervisión constante, para determinar si se han logrado alcanzar las metas propuestas o cual es la situación en torno a ellas.

d) Control

El control a los presupuestos tiene por objeto medir la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de metas, programas y políticas en la etapa de su ejecución.

En esta etapa, existen una serie de actividades a realizar, las cuales se detallan a continuación:

- Preparar informes de ejecución parcial y acumulada, que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.

- Implementar correctivos o flexibilizar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre al presentarse cambios imprevistos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de las empresas que realizan negocios internacionales.

e) Evaluación

Al culminar el período del presupuesto se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Se analizan cada una de las fallas en las diferentes etapas y se reconocen los éxitos, lo cual sirve de plataforma para los presupuestos posteriores+ (2:47)

2.10 Planeación estratégica

La planeación estratégica, se considera típicamente como un proceso formal, dilatado, complejo y costoso que se realiza por los ejecutivos de una organización o por un grupo de planificadores; que sesga su potencialidad como proceso interactivo y participativo+ (5:35)

El proceso de planeación estratégica, significa decidir dónde y cómo se quiere estar en un futuro determinado, pero además exige a la empresa determinar los objetivos que se deben alcanzar, las estrategias y políticas para lograrlo, el análisis del ambiente interno y externo de la organización, el establecimiento de planes de acción concretos a desarrollar y los recursos necesarios.

2.10.1 Importancia de la planeación estratégica

Proporciona el marco teórico para la actuación que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen, en forma similar, las situaciones

estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable, lo cual conduce a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización. (5:38)

La planeación estratégica proporciona los lineamientos para llevar a cabo las acciones que habrán de emplearse en un límite de tiempo que puede ser de 5, 10 y 15 años, y que debe conducir a resultados funcionales y beneficiosos a la empresa y sus colaboradores. A continuación conceptos importantes en la planeación:

- **Estrategias**

Consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización. (5:40)

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas posibles.

- **Misión**

Es la perspectiva actual de los negocios de una compañía, (quienes somos y qué hacemos); describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios.

- **Visión**

Es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto

que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

Una visión estratégica refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de hacia dónde se quiere llegar, suministrando elementos específicos en relación a sus planes de negocios futuros.

- **Valores**

Son principios corporativos, creencias y reglas de conducta del personal, que regulan la vida de una organización y la hacen ser diferente de otra.

Los valores son reglas de conducta para el personal y permiten la identificación y actuación en función de los mismos.

- **Objetivos**

Son las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.

Los objetivos deben ser concretos, medibles y contribuir de manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa, para lo cual es necesario un esfuerzo ideal de equipo en el que cada unidad organizacional se preocupe por producir resultados en su área de responsabilidad.

2.10.2 El presupuesto como plan estratégico

El presupuesto tiene relación con la planeación estratégica, porque es un plan en el que integra y coordina cada una de los departamentos de una empresa y expresa en forma financiera conforme a las operaciones y recursos, estos deben estar determinados en un tiempo fijo y tienen el propósito de lograr los objetivos

que la gerencia propuso. El presupuesto está constituido por elementos sumamente importantes los cuales son:

- Tener en cuenta que es un plan en el cual se determina que es lo que los administradores quieren hacer.
- Es integrador ya que se hace con todas las áreas de la empresa y va dirigido a cada una y a esto se le llama presupuesto maestro.
- Es coordinador por que los planes para cada área deben estar preparados conjuntamente y en armonía. ∞

2.11 El Presupuesto y la Gerencia

La eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen, eminentemente, de la planificación. La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de manera eficiente, genera grandes beneficios.

La gerencia debe planear la manera de tener utilidades, en donde planifique, de manera coherente, los resultados a obtener en orden de utilidades tomando como iniciativa los recursos humanos.

El punto de partida del proceso de planificación de utilidades, es el diagnóstico de los factores internos y externos que pueden afectar positiva como negativamente las estrategias, programas a establecer en cada área funcional.

Las conclusiones aportadas por los diagnósticos internos y externos constituirán la plataforma para definir el futuro de la organización, trazar los planes de

desarrollo y buscar el pleno empleo de los recursos económicos disponibles y viables de conseguir.

2.12 Í Sistema de información financiero y contable

Un sistema de información presupuestal permite llevar una gestión de planificación y su control por centros de costos, áreas de responsabilidad, localidad, proceso, actividad, producto, entre otros.

A través de éste sistema se pueden comparar los montos presupuestados con los montos reales registrados en las cuentas contables.

Así mismo permite llevar un control de los montos comprometidos en el módulo logístico, así como los montos ejecutados por partida en el módulo financiero.

El sistema debe generar reportes presupuestales y contables de acuerdo a los requerimientos de cada empresa y de cada usuario, obteniendo informes multidimensionales que presentan saldos de diversos períodos o ejercicios, variaciones entre períodos expresados en las monedas definidas o en porcentajes, comparaciones entre los resultados reales y los presupuestados para un período o el total del ejercicio, entre otros.

Es necesario efectuar seguimiento a los trámites realizados sobre el presupuesto: formulación, apropiación, registros y ejecuciones, ajustes, modificación, certificados de disponibilidad, anulaciones y reversiones. El sistema debe generar históricos de las modificaciones realizadas al proyecto de presupuesto y de las vigencias pasadas de presupuesto para realizar análisis de apropiaciones o ejecuciones+ (1:110)

CAPÍTULO III

PRESUPUESTO POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

Muchos autores le llaman presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad, en donde cada centro de responsabilidad se refiere a un segmento, área o actividad específica de lo cual es responsable un gerente.

Los presupuestos por centros y niveles de responsabilidad, son una técnica básicamente de planeación, dirección, control, previsión, coordinación y organización, respecto a la predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los centros y niveles en los que se divide la empresa.

Para fin de lograr y alcanzar las metas planteadas en un sistema presupuestal, es necesario que las empresas coordinen sus esfuerzos a través de todos los niveles de control administrativo, lo cual exige que a los gerentes y mandos intermedios se les asigne la responsabilidad de coordinar las acciones de planeación y de control de los recursos tanto físicos como humanos involucrados en estos esfuerzos. Cada gerente es visto de esta forma como un centro de responsabilidad y entre más alto sea su nivel, mayor será su centro de responsabilidad.+(17:99)

Entre las características que posee éste tipo de presupuesto están las siguientes:

- Es una medida de eficiencia, una pauta de control y una guía de acción para quien asume la responsabilidad de una función.

- Es una herramienta de motivación, al hacer partícipes a los responsables de la fijación de sus objetivos y la elaboración y/o análisis de los presupuestos.
- Expresa el costo pronosticado de las funciones del empleado, evidencia los méritos de su acción, su contribución por incrementar los ingresos, reducir los costos, aumentar la eficiencia, alcanzar o lograr los objetivos institucionales, departamentales o específicos.

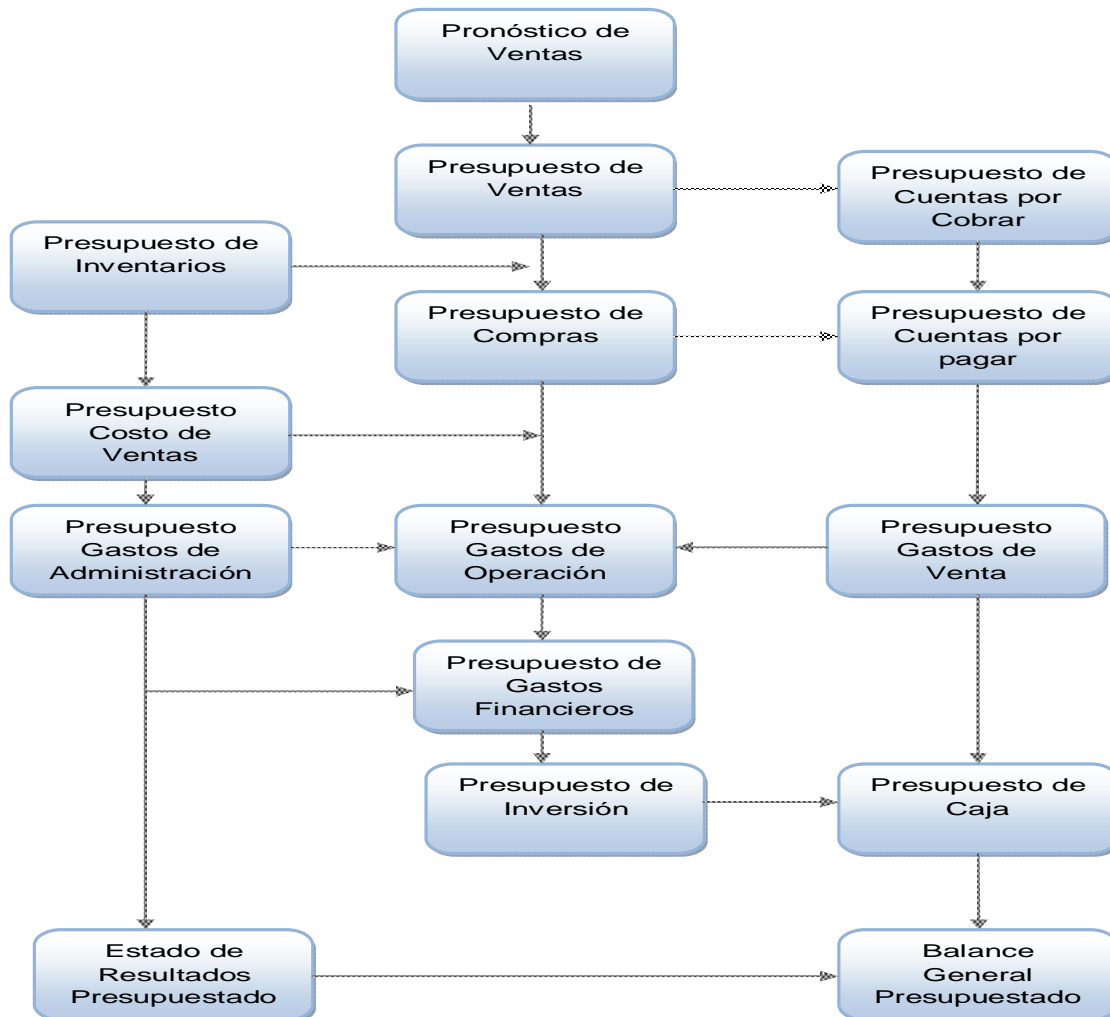
Los objetivos que se persiguen con éste tipo de presupuesto son:

- Pronosticar cifras, condiciones de operación y resultados en términos de responsabilidad.
- Medir y promover la eficiencia del personal.
- Motivar al personal a mejorar su desempeño.
- Hacer notar méritos y fallas.
- Ayudar a los directivos a tomar decisiones.
- Guiar en su función a los responsables de cada área y nivel.

La estructura de un sistema presupuestal, en una empresa comercial de productos para el hogar, contiene tanto presupuestos operativos como financieros, a continuación se muestra un esquema propuesto para su elaboración:

Gráfica 2

Esquema de un sistema presupuestal en una empresa comercial



Fuente: elaboración propia

3.1 Presupuesto de operación

Los presupuestos operativos, son el conjunto de proyecciones económico-financieras que se originan en cada una de las áreas funcionales de una empresa y que son la base para elaborar los estados financieros proyectados+ (16:287)

3.1.1 Presupuesto de ventas

Es la fase compleja del plan presupuestario, se deben de tomar en consideración todos los factores positivos y negativos relacionados con la actividad de la empresa. Una vez definidas las políticas de ventas de la empresa, puede iniciarse con la preparación del pronóstico de ventas y luego el plan táctico de ventas, que incluye tanto las unidades a vender, como el precio de venta.

El encargado y responsable de elaborar éste presupuesto es, idealmente el Gerente de ventas.

3.1.1.1 Pronóstico de ventas

Los presupuestos operativos se originan con el de ventas, en cual consiste en estimar las unidades que se venderán en cada período proyectado según línea de productos.+(16:287)

Éste pronóstico de ventas se convierte en un plan o presupuesto de ventas, cuando la Dirección le aplica juicio, estrategia planeada, asignaciones de recursos y el firme propósito de dictar las medidas necesarias para alcanzar las metas de ventas+. (24:6)

El presupuesto de ventas es más que un pronóstico de ventas. Un pronóstico es meramente pasivo, mientras que un presupuesto debe reflejar las acciones positivas que la administración pretende tomar para incluir en los eventos futuros.

Por ejemplo, un pronóstico de ventas puede ser: con el actual esfuerzo de ventas, se esperan ventas por más o menos el mismo nivel actual, pero el presupuesto de ventas puede incluir un plan substancial para el aumento de ventas, que refleje la intención de la administración de agregar vendedores, incrementar la publicidad y la promoción de ventas, o nuevo diseño del producto, entre otros.+(16:18)

3.1.1.2 Métodos para pronosticar las ventas

Para proyectar las ventas existen varios métodos, entre los más conocidos y usuales se pueden mencionar:

1. Método de criterio

Se aplican generalmente en empresas pequeñas, que por su reducido volumen de ventas, hacen posible la utilización, básicamente del criterio de sus ejecutivos o vendedores, para determinar el pronóstico de ventas.

Para elaborarlo, los vendedores son instruidos y requeridos para formular, analíticamente, su estimación de ventas en unidades, por cliente, zona, o línea de producto. Además, es necesario proveerlos con información pasada que les sirva de guía en la elaboración de éste presupuesto.

Entre las principales ventajas y desventajas de éste método están:

Ventajas

- Se utilizan las experiencias del personal relacionado directamente con el mercado.
- Fija la responsabilidad del presupuesto precisamente en las personas que deben responder por sus resultados.
- Permite derivar estudios de mercado por distrito, zona, cliente, producto y período.
- Facilita la comparación entre las cifras presupuestadas y las reales, así como el análisis y justificación de las variaciones.

Desventajas

- Los vendedores tienen pocos recursos técnicos y administrativos para hacer proyecciones al futuro, además de carácter de la objetividad necesaria.
- Requiere de gran inversión de tiempo del personal de ventas, lo que podría ser costoso para la entidad.
- No se consideran otros factores externos que puedan generar variaciones significativas.

2. Métodos estadísticos:

Entre estos métodos se tienen los siguientes:

a) Línea recta o tendencias (mano libre, análisis estadístico):

Consiste en establecer mediante el análisis de la tendencia de las ventas en una serie de años, el pronóstico de las ventas futuras. Se clasifica en:

- **Método aritmético:**

Se toma el año base de la serie y se compara con el último año de la misma. La variación se divide dentro del número (cantidad) de períodos y el resultado es el factor de acumulación.

El factor de acumulación se suma al último año, para determinar las ventas esperadas para el año que se está pronosticando.

- **Método \hat{Y}_t calculada**

Éste método consiste en aplicar la fórmula $y_c = a + bx$ para ajustar la tendencia a una línea recta, en la cual cada una de las letras significa:

a= Ventas del año base

b= Factor de acumulación

x= Año que se quiere determinar (partiendo de 0)

- **Método de mínimos cuadrados**

Considera datos históricos para realizar una predicción del futuro de acuerdo a la tendencia observada en el pasado. (14:26)

Ecuaciones del método de mínimos cuadrados:

Simbología:

$$\Sigma y = \Sigma n(a) + \Sigma x(b)$$

$$\Sigma xy = \Sigma x(a) + \Sigma x^2(b)$$

Dónde:

y= Volumen de unidades a vender

n= Número de observaciones en el período

x=Períodos de tiempo

a=Pendiente

b=Constante

- **Í Método de la distribución mensual media**

Este método consiste en obtener la media de las ventas o promediar las ventas mensuales a lo largo de un período histórico, como base para distribuir las ventas proyectadas de un período futuro. Este método se utiliza en combinación con otro método de pronóstico como el método gráfico o método de mínimos cuadrados y se aplica la distribución mensual media para realizar la distribución de las ventas pronosticadas en períodos mensuales. (14:29)

Fórmula:

Media = Promedio

$$\% \text{ Media} = \frac{\text{Media} \times 100}{n \text{ Media}}$$

- **Método de semipromedios**

Cuando la serie de años es par, consiste en dividir la serie de años en dos partes iguales y obtener promedio de cada parte, a efecto de determinar el factor de acumulación.

El procedimiento para realizar éste método es el siguiente:

- La serie se divide en dos partes iguales
- Se obtienen promedios de cada parte de la serie
- Se comparan ambos promedios y el resultado se divide entre la cantidad de años de cada semipromedio.
- El resultado que se obtiene con el paso anterior, es el factor de acumulación.

Cuando la serie de años es impar se realiza el siguiente procedimiento:

- Si la serie es suficientemente grande, entonces puede eliminarse un año para convertirla en par.
- La serie impar puede convertirse a períodos pares y después, proceder como se ha indicado.
- Para el efecto, se toma el primer año de la serie y se suma al segundo obteniéndose el promedio; luego el segundo año con el tercero y así sucesivamente, hasta llegar al penúltimo año.

- Para procesar el último año, es necesario obtener, previamente, un factor de acumulación para medir la tendencia, comparando el último año con el período intermedio establecido inmediatamente antes y el resultado por aumento o disminución se aplica al último año.

3. Método de factores

Este método consiste en considerar en la preparación de pronóstico de ventas, los diferentes factores que han incidido tanto favorable como desfavorablemente en las ventas del ejercicio anterior, así como aquellos aspectos que puedan incidir en aumento o disminución de las ventas en el período que se está presupuestando, incluyendo las fuerzas económicas generales y las políticas y medidas dictadas por la administración de la empresa+ (24:6)

El método de factores se clasifica en:

A. Factores específicos de venta (F)

a. Factores de ajuste (a)

- Favorables
- Desfavorables

b. Factores de cambio (b)

- Factores de cambio en el producto
- Factores de cambio en el mercado
- Factores de cambio en los métodos de venta

c. Factores corrientes de crecimiento (c)

- La dinámica acumulativa
- El potencial inductivo

B. Fuerzas económicas generales (E)

- a. Condiciones económicas generales
- b. Tendencias, módulo o patrón de las condiciones económicas generales
- c. Tendencias y variaciones estacionales, regionales y locales
- d. Variaciones estacionales
- e. Clasificación de los productos de acuerdo a su sensibilidad económica

C. Influencia de la administración (A)

- a. Cambio en el tipo de producto
- b. Cambio en el diseño del producto
- c. Cambio en la política de mercado
- d. Cambio en la política publicitaria y de promoción
- e. Cambio en la política de precios+ (4:41)

A continuación se definen cada uno de estos factores:

Factores específicos de ventas %Son aquellos que incidieron en las ventas pasadas, ya sea favorable o desfavorablemente, y se clasifican a su vez en: factores de ajuste, factores de cambio y corrientes de crecimiento+ (7:45)

Factores de ajuste: Estos tienen por objeto ajustar las ventas del ejercicio anterior, para dejarlas libres de desviaciones y situaciones no recurrentes tanto adversas como favorables. En síntesis, por factores de ajuste se entiende %aquellos hechos por causas accidentales o fortuitas y que se presume no volverán a ocurrir+ (4:41)

Los factores de ajuste pueden ser:

Factores favorables: Con efectos saludables, tales como ventas extraordinarias no recurrentes, expansión de agencias o sucursales, un contrato importante, ventas en regiones donde no existían, cierre de algún competidor, entre otros.

Factores desfavorables: Pueden incluir incendios, fallas en abastecimiento de materiales, desperfectos de maquinaria, huelgas, demandas legales, restricción de exportaciones, renuncia o despido de personal, entre otros.

Factores de cambio: Son aquellos que se dan de manera inducida y que sirven de medio para estimular el volumen de ventas de productos ya existentes, si se introdujeran ciertos cambios en las políticas de la empresa, en el curso ordinario del negocio y se adoptaran prácticas y métodos para hacerlas efectivas, o bien, si ocurrieran ciertos cambios en las condiciones específicas del mercado. Estos influyen en el producto, en el mercado y a través de los métodos de ventas.

El cambiar los productos para la venta se puede derivar de una mejor programación, superación del proceso de control de calidad. Los cambios en el mercado provienen de la actitud del consumidor, canales de distribución, y composición de la población. Los cambios en los métodos de venta están en función de la habilidad que desarrolle el departamento de mercadeo, para que a través de una variación de sus métodos de ventas el volumen de éstas se incremente. Se puede dar a través de modificación del plan publicitario, entre otros.

Factores corrientes de crecimiento: Las actividades desarrolladas en un sector y su evolución influyen en el volumen de las ventas que una empresa de ese mismo sector, proyecta realizar. Plan de expansión de la propia industria por

incremento de la demanda y su consiguiente crecimiento de ventas, por adquisición de nuevas tecnologías, entre otros.

Fuerzas económicas generales: Representa una serie de factores externos a la empresa, o sea el territorio político, social y económico en que se desarrolla la empresa, estos factores generalmente son mostrados como índices porcentuales. Fundamentalmente dentro de las fuerzas económicas generales se pueden mencionar, el producto nacional bruto, ingreso per cápita, ventas por actividad, el nivel de ahorro, precios internacionales, poder adquisitivo de la moneda, inflación, devaluación, tasas de interés, entre otros.+(4:42)

Influencia de la administración %Está representado por las políticas administrativas de la empresa, así como por los programas de trabajo, lo cual determinará el éxito o fracaso de la misma+ (24:6)

No obstante para el pronóstico de ventas a través de éste método, es mejor utilizar una estructura lógica en su desarrollo; también existe la formula siguiente:

$$Pv = [(Vp + - F) E] A$$
$$Pv = [(Vp + - a + - b + - c) E] A$$

En donde:

- Pv = Pronóstico de ventas
- Vp = Ventas pasadas
- F = Factores específicos de venta
- a = Factores de ajuste
- b = Factores de cambio
- c = Factores corrientes de crecimiento
- E = Fuerzas económicas generales
- A = Influencia de la administración

3.1.1.3 Plan de venta

- **Plan estratégico de ventas**

Comprende la planeación de las ventas en el largo plazo (2-5 años).

Comúnmente se desarrolla sobre bases anuales, implica un análisis más profundo sobre temas como el mercado, la economía, la competencia.

- **Plan táctico de ventas**

Comprende la planeación de las ventas para los próximos 12 meses. Se expresa sobre una base mensual o trimestral, tanto en unidades como en dinero. Incluye un plan detallado por producto. (14:31)

Para desarrollar un presupuesto o plan de ventas los insumos básicos son:

- 1) El precio de venta para cada producto.
- 2) El número de unidades que esperan poder vender para cada producto.

3.1.2 Presupuesto de cuentas por cobrar

Es el presupuesto típico de flujos, pues planifica la entrada de tesorería de las ventas al crédito efectuadas por la empresa.

Éste presupuesto se elabora, básicamente, tomando en consideración las políticas que la empresa tiene con respecto a la cobranza a clientes, aunque no está de más señalar que también es importante hacer caso a la situación económica que prevalece en la localidad en que se encuentre la empresa.

A continuación se describen los antecedentes a considerar para realizar éste presupuesto:

- La política de créditos de la compañía
- El saldo inicial de las cuentas por cobrar
- El presupuesto de ventas

- El impuesto al valor agregado
- Los plazos reales

Los pasos a seguir para realizar un presupuesto de cobranzas son:

- Tomar el saldo de cuentas por cobrar y distribuirlos según su vencimiento.
- Tomar el presupuesto de ventas y distribuirlo por vencimientos y deducirle la estimación de las cuentas incobrables.
- Ordenar por períodos los ingresos netos esperados, trasladando los importes de las ventas a las fechas de cobro respectivas.

3.1.3 Presupuesto de compras

El presupuesto de compras de mercaderías para la venta, se utiliza en las empresas comercializadoras de productos para el hogar, las cuales no cuentan con un proceso productivo; sino que su actividad está constituida por la adquisición y venta de artículos o mercaderías.

El presupuesto de compras, es el presupuesto que detalla las cantidades y valores a adquirir durante determinado período de mercadería para la venta.

3.1.3.1 Factores que influyen en el presupuesto de compras

- La participación de la empresa en el mercado es el factor más influyente para poder elaborar un presupuesto de compras ya, que según la demanda se tomará en consideración cuanto ha de producirse y cuanto a de venderse, y que para poder vender es necesario invertir en compras.
- El desarrollo de nuevos productos propios o de la competencia conllevan también a analizar la elaboración del presupuesto, ya que si cambian de producto, se tendría que calcular cuánto habría que invertir para poder hacer posible éste evento. De igual manera, si el cambio lo hace la

competencia, habría que estudiar nuevos sistemas administrativos, que influyan en las compras y que hay que cambiar para ser aplicados.

3.1.3.2 Funciones del presupuesto de compras

- Adquisición de bienes, mercancías, servicios y mano de obra.
- Pago de adquisiciones
- Clasificación, resúmenes e informes de lo que se adquirió y lo que se pagó.

3.1.3.3 Principios de presupuestación aplicados a la compra

Principio de provisión: Éste principio trata sobre la preparación de los medios con respecto a las acciones venideras, o lo que es lo mismo, adelantarse a los hechos antes de que ocurran.

Principio de planeación: Se refiere a la planeación de todo proceso administrativo: ¿Qué comprar? ¿Cuánto comprar? ¿Cómo se compra? ¿Por qué comprar eso? y ¿A quién comprárselo?

Principio de organización: Éste se refiere al orden que se deben tener en los procedimientos a llevar a cabo para la realización del trabajo.

Principio de dirección: Aquí se trata el rol que desempeña éste presupuesto de compras, la importancia que tiene y la coordinación que debe manejarse.

Principio de control: El seguimiento que se le hace a esta estimación y la evaluación para posibles ajustes, o ver que se puede dejar en el mismo.

3.1.3.4 Objetivos del presupuesto de compras

- El objetivo principal de éste presupuesto, es el abastecimiento oportuno de mercancías para cubrir la demanda, nunca quedarse sin mercancía, ya que esto implicaría pérdidas.
- Obtener adecuados precios de adquisición, lo cual incluirá el máximo aprovechamiento de descuentos por pronto pago y bonificaciones sobre volumen.
- Coordinadamente con lo anterior, evitar en lo posible, la sobre inversión en inventarios, derivado de las consecuencias que ello conlleva.

3.1.3.5 Subpresupuestos que se deben elaborar

El presupuesto de compras requiere normalmente de la elaboración de los subpresupuestos siguientes:

- **Presupuesto de compras de mercadería**

Especifica las cantidades requeridas de mercadería, incluyendo fechas en las que se necesitan, por lo que debe elaborarse un plan de compras: éste presupuesto incluye cantidades que deben comprarse, precio de adquisición estimado, así como la fecha de entrega; asimismo, deben tomarse en cuenta los niveles de inventario. A éste presupuesto se le conoce también como ~~plan~~ plan de compras a precio de menudeo, la cantidad de mercancías que deberá comprarse cada mes. En éste plan se considera también el inventario final+. (22:269)

El encargado y responsable de elaborar éste presupuesto es, idealmente el Gerente de compras.

- **Presupuesto de inventario de mercaderías**

Éste presupuesto muestra las cantidades y valores de los niveles de inventario deseados de mercadería para la venta. A éste presupuesto también, se le conoce como: Plan del inventario, la cantidad de mercancías que debe tenerse disponible al principio del mes.

- **Presupuesto de precio de compra de mercadería para la venta**

Éste presupuesto, detalla el precio de adquisición de los artículos que se destinan para la venta. Asimismo, los desembolsos requeridos para las compras estimadas de mercadería, por lo cual, también se le conoce como presupuesto de compras al costo planificado.

La información necesaria para elaborar el presupuesto de compras es: unidades estimadas a vender según el presupuesto de ventas, los precios de compras estimados y los niveles de inventario deseados.

3.1.3.6 Consideraciones para la elaboración

- Se requiere que exista completa coordinación con el departamento de ventas, además exige detalle de que productos comprar y en que períodos de tiempo hacerlo.
- Conocer el inventario inicial de mercadería y para ello se deberá investigar y definir si dentro de éste inventario existen artículos dañados, obsoletos o de lento movimiento, que deban dejarse fuera de consideración.
- Investigar proveedores actuales y potenciales, se deben seleccionar y determinar con cuales se trabajará durante el período a presupuestar; esto con el fin de obtener cotizaciones, definir condiciones de pago, plazos de entrega, descuentos, bonificaciones, entre otros. Basados en ésta

información, se procederá a determinar la anticipación ideal del presupuesto de compras en relación con las ventas.

- Finalmente, se determinará el inventario final deseado, es decir, las existencias con las que se iniciará en el próximo período, luego de considerar las metas de ventas.

3.1.4 Presupuesto de costo de ventas

Las empresas que comercializan productos, generalmente, no efectúan ninguna transformación al producto que compra, su tarea principal consiste en hacer el producto más accesible al consumidor o demandante.

Para preparar el presupuesto de costo de ventas para éste tipo de empresas, se necesitan básicamente los siguientes antecedentes:

Saldo inicial de mercadería

(+) Presupuesto de compras

(-) Descuentos presupuestados sobre compras

(-) Inventario final de mercadería presupuestado

=Costo de ventas presupuestado

3.1.5 Presupuesto de inventarios

Los inventarios o ~~stocks~~ ^{stocks}, son las existencias en bienes que las empresas mantienen para enfrentar las variaciones entre la oferta y la demanda y atender pedidos imprevistos. Su función es actuar como reguladores de las compras y ventas.

Con los inventarios se dan dos costos: el costo de obtener inventarios que implica el costo de la colocación de pedidos (para compras) y el costo de

mantenimiento que incluye el espacio de bodega, personal y seguros, además del riesgo de deterioro, pérdida u obsolescencia. Al no tener inventarios, se incurre en el costo de escasez o el costo de no poder surtir al cliente. Por otro lado un inventario alto permite atender al cliente pero constituye un costo para la empresa.

Los inventarios representan un colchón de seguridad entre las cantidades a vender y el volumen a comprar, y deben establecerse según el comportamiento de los negocios (constante o cambiante), los efectos sobre los costos causados por la adquisición y el mantenimiento de existencias y los siguientes factores:

Su objetivo es mantener el inventario balanceado en relación con las estimaciones mensuales de ventas. Se determina la cantidad de existencias que se van a manejar durante el período presupuestado, basándose su idea de una rotación satisfactoria de inventarios. Esta rotación a menudo es un factor automático que generan los sistemas de control de inventarios. Las consideraciones a favor de un nivel óptimo de inventario son:

- a) Mínima inversión de stock.
- b) Reducción del costo representado por capital inmovilizado.
- c) Menor gasto de seguros requeridos sobre inventarios.
- d) Menor espacio de almacenaje ocupado y menores gastos de manipuleo.
- e) Menores posibilidades de desuso u obsolescencia.
- f) Menores riesgos en los cambios en la demanda de los consumidores.

Los niveles de inventarios dependen de 3 factores:

- a) Límite mínimo que permita las ventas normales.
- b) Límite máximo que impida costosas inmovilizaciones.

c) Conveniencia de comprar grandes cantidades, en prevención de escasez, o en condiciones ventajosas, cuyo ahorro considera el costo de la inmovilización.

3.1.6 Presupuesto de pagos a proveedores

Es el presupuesto típico de flujos, pues planifica la salida de efectivo, por las compras efectuadas.

Éste presupuesto cuantifica la cantidad de dinero que, en promedio, se debe de cancelar a proveedores por concepto de las compras de productos al crédito durante cada período presupuestado; además permiten establecer cuál es el monto que, en promedio, queda pendiente por pagar a proveedores al final de cada período; es decir, deudas pendientes con los proveedores al final de cada período presupuestado.

Éste presupuesto cumple una doble función. Por un lado, suministra la información necesaria sobre los recursos de efectivo que se requieren para cancelar a los proveedores durante cada período, información que es requerida para la elaboración del presupuesto de efectivo o presupuesto de caja; y por otro lado suministra el dato de las cuentas por pagar a los proveedores, al final de cada período, información necesaria para la elaboración del balance general proyectado.

La información necesaria para la elaboración de esta cédula presupuestaria está constituida por los saldos de las cuentas por pagar a los proveedores y las compras al crédito, se inicia del saldo de las cuentas por pagar que aparezcan en el balance general de la empresa, a diciembre 31 del año inmediatamente anterior, al año que se está presupuestando.

Antecedentes a considerar:

- La definición de la política de pago
- Saldo inicial de cuentas por pagar
- El presupuesto de compras
- Plazos reales
- El IVA por pagar

3.1.7 Presupuesto de gastos de operación

Entre estos presupuestos se encuentran, el de gastos administrativos y el de gastos de distribución. A continuación una breve explicación de los mismos:

3.1.7.1 Presupuesto de gastos de administración

La elaboración de éste presupuesto se fundamenta en los gastos históricos de administración, en que ha operado la empresa. Normalmente lo que se hace es tomar esos gastos históricos y proyectarlos para el período presupuestado con base en el incremento que se haya determinado en las políticas de planeación de la empresa.+(3:156)

Dentro de los gastos de administración se pueden destacar los siguientes:

- Salarios del personal de administración
- Las prestaciones laborales
- Los servicios públicos
- Los seguros
- La papelería y útiles de oficina
- Depreciaciones de equipo de oficina, mobiliario y equipo, vehículos.
- Combustibles y lubricantes
- Mantenimiento
- Los arrendamientos, entre otros.

La información requerida para elaborar éste presupuesto es:

- Los gastos de administración del período anterior, los cuales son proporcionados por la información histórica del período que procede al que se está presupuestando.
- Porcentaje del aumento de los gastos, el cual se incrementa de acuerdo con lo establecido en las políticas de planeación de la empresa.

Ventajas del uso del presupuesto de gastos administrativos

- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Al considerar e incluir en el presupuesto de caja las erogaciones necesarias, se reducen los inconvenientes por falta de disponibilidad de efectivo.
- Se evalúa, constantemente, el cumplimiento de la planificación financiera relacionada con los gastos de administración. Cuando existe incumplimiento, se determina que rubros o erogaciones están afectando el resultado financiero previsto y en forma oportuna se aplican las medidas correctivas.

3.1.7.2 Presupuesto de gastos de distribución

Consiste en determinar los gastos que demandará la gestión de ventas en todas las etapas del ciclo de comercialización y distribución. (16:291)

Estos gastos estarán íntimamente ligados al presupuesto de ventas y entre estos se puede mencionar:

- Gastos de publicidad
- Comisiones a vendedores
- Depreciaciones
- Promociones, entre otros.

Ventajas del uso del presupuesto de gastos de distribución

- Incluye los costos relacionados con la publicidad, el cual permite analizar la efectividad y el impacto económico de la misma
- Orienta la colocación de un producto.
- Coadyuva a ampliar el mercado de consumidores

3.1.8 Presupuesto de gastos financieros

Consiste en determinar el costo por concepto de intereses y relacionados de las distintas fuentes de financiamiento a que recurra la empresa para el período de proyección+ (16:292)

A fin de preparar un presupuesto de gastos financieros, es recomendable elaborar, previamente, un cronograma de pago de deuda, con el objeto de calcular la cantidad de amortización del principal, así como los intereses para cada período de tiempo considerado:

- Monto del préstamo
- Tasa de interés pactada
- Plazo de pago
- Modalidad de pago
- Gastos inherentes a la operación (comisiones, entre otros.)

3.2 Presupuesto financiero

Es la planeación de la estructura financiera de la empresa, entendiéndose por esto la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas bajo la que debe funcionar la organización. En éste presupuesto se pronostican las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de fondos, presupuesto de caja y las necesidades probables de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo o bien, la amortización parcial o total de los créditos bancarios, así como las nuevas aportaciones de capital que se puedan requerir, tomando como base las políticas internas para definir la estructura óptima de capital que debe mantener la dirección de la empresa+ (10:152)

Después de realizar los presupuestos operativos, se toma la información para elaborar los presupuestos financieros, el cual son todos aquellos informes que reflejan la posición financiera en que se espera que va a quedar la empresa.

Es de suma importancia éste presupuesto, porque muestra a la gerencia y los accionistas, el resultado proyectado de la empresa en su totalidad y permiten un posterior control de los resultados reales, al ser comparados y medir sus variaciones, buscando la causa de esta diferencia. Así mismo, a través de estos es posible realizar un análisis financiero.

En las empresas comercializadoras de productos lo ideal es que el responsable de elaborar estos presupuestos financieros sea el Gerente de Finanzas o Gerente de Contabilidad.

Los presupuestos financieros o presupuesto maestro que realiza esta empresa son:

- Presupuesto de caja
- Estado de resultados presupuestado

- Balance de situación general presupuestado

3.2.1 Presupuesto de caja

Éste presupuesto recibe varios nombres como: presupuesto de efectivo, cash flow, planeación y control de efectivo, entre otros.

El presupuesto de caja es de suma importancia para la dirección de la empresa, pues ayuda a estimar las necesidades de efectivo en diversas épocas del año.

El presupuesto de caja resume las entradas y las salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un período próximo, comparándolas con el saldo inicial al principio de año. (8:78)

Normalmente la preparación del presupuesto es responsabilidad del tesorero de la compañía. El presupuesto de caja se basa exclusivamente en los demás presupuestos; por lo tanto, el tesorero debe trabajar muy cerca de los demás gerentes, cuyas decisiones pueden afectar de manera directa los flujos de efectivo.

Objetivos básicos del presupuesto de caja son:

- Conocer los sobrantes o faltantes de dinero y tomar medidas para invertir, adecuadamente, los sobrantes y financiar los faltantes.
- Identificar el comportamiento de flujo de dinero por entradas, salidas, inversión y financiación en períodos cortos y establecer un control permanente sobre dichos flujos.
- Evaluar la razonabilidad de las políticas de cobro y de pago.

- Analizar si las inversiones en títulos de valores y otros papeles negociables dan posibilidad de conservar el poder adquisitivo del dinero y si hay sub o sobre inversión.

Propósitos del presupuesto de caja

- Determinar la probable posición de caja al fin de cada período, como resultado de las operaciones planificadas.
- Identificar los excedentes o déficit de efectivo por períodos.
- Establecer la necesidad de financiamiento y/o la disponibilidad de efectivo ocioso para inversión.
- Coordinar el efectivo con: a) el total del capital de trabajo, b) los ingresos por las ventas, c) los gastos, d) las inversiones y e) los pasivos.
- Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de la caja.

Ventajas de los presupuestos de caja

- Por medio del presupuesto de efectivo, se identifican los meses del año en los cuales se obtendrá un exceso o déficit de efectivo y poder evaluar, anticipadamente, las acciones a seguir.
- El presupuesto de efectivo ayuda a reconocer durante el período, las áreas o actividades que presentan problema para la generación, y de esa forma, evaluar opciones de mejora de parte de la gerencia.

- Se disminuye el riesgo de una eventual falta de disponibilidad que origine incumplimiento de pago a proveedores, empleados, acreedores y otros.
- Se obtiene una herramienta que evite el riesgo de manejos fraudulentos o inapropiados de los fondos de la empresa.

Diferencia entre presupuesto de caja y estado de flujo de efectivo

El primero se utiliza para estimación o presupuestación de los ingresos y desembolsos de efectivo a ser utilizados en un período determinado, y el estado de flujo de efectivo es un estado financiero básico que refleja la aplicación del efectivo, en sus diferentes actividades de operación, inversión y financiamiento.

Métodos que se usan para desarrollar un presupuesto de caja

a) Método de ingresos y desembolsos de efectivo

Éste método para la elaboración o desarrollo del presupuesto de caja, se basa en un análisis detallado de los aumentos y las disminuciones en la cuenta presupuestada de caja, el que reflejaría todas las entradas y salidas de efectivo resultante de presupuestos, tales como el de ventas, el de gastos y el desembolso de capital.

b) Método de la contabilidad financiera

El punto de partida de éste método, es la utilidad neta planificada, la que muestra el estado de resultados propuesto. Básicamente, la utilidad neta planificada se convierte de una base de acumulación a una base de efectivo (es decir, se ajusta por los cambios en las cuentas de capital de trabajo distintas de efectivo, tales como: inventarios, cuentas por cobrar, gastos pagados por anticipado, gastos acumulados y partidas diferidas).

Después, se identifican las demás fuentes y necesidades de efectivo. Éste método exige menos detalle en el apoyo, pero también suministra menos detalle sobre los flujos de entradas y salidas de efectivo.

Es útil para hacer proyecciones de largo alcance para el efectivo. Para una serie de panes básicos comunes, ambos métodos arrojan los mismos resultados del flujo de efectivo, los cuales difieren únicamente con respecto al volumen de los detalles que se logran.

Conceptos básicos para la elaboración del presupuesto de caja

La preparación del presupuesto de caja, debe prepararse de manera cuidadosa ya que por estar ligado con datos basados en pronósticos, no son totalmente confiables, por ello las decisiones que tomen los administradores financieros estarán sujetas a la información que éste presupuesto proporcione.

El presupuesto de caja suministra cifras que indican el saldo final en caja, éste puede determinar si en el futuro la empresa enfrentará un déficit o un excedente de efectivo. También permite que la empresa programe sus necesidades de corto plazo, para obtener flujos positivos de efectivo. El Departamento Financiero de la empresa planea, permanentemente, los posibles excedentes de caja como sus déficits, al contar con esta información, el administrador toma las decisiones adecuadas en cuanto a situaciones de sobrantes para inversión o, por el contrario si hay faltante debe buscar los medios para obtener financiamiento en el corto plazo.

Los factores fundamentales en el análisis del presupuesto de caja se encuentran en los pronósticos que se hacen sobre las ventas, los que se hacen con terceros y los propios de la organización, todas las entradas y salidas de efectivo y el flujo neto de efectivo, se explicarán a sus planteamientos básicos. A continuación:

El Pronóstico de ventas: El insumo fundamental en cualquier presupuesto de caja es el pronóstico de ventas, éste es suministrado por el departamento de comercialización. Con base en éste pronóstico, se calculan los flujos de caja mensuales que vayan a resultar de entradas por ventas proyectadas; así mismo, por el monto del financiamiento que se requiera para sostener el nivel del pronóstico de ventas. Éste pronóstico puede basarse en un análisis de los datos de pronósticos internos como externos.

Pronósticos internos: Estos se basan, fundamentalmente, en una estructuración de los pronósticos de ventas por medio de los canales de distribución de la empresa. Los datos que arroja éste análisis, dan una idea clara de las expectativas de ventas.

Pronósticos externos: Estos están sujetos a la relación que se pueda observar entre las ventas de la empresa y determinados indicadores económicos como el

Producto Interno Bruto y el Ingreso Privado Disponible. Estos dan un lineamiento de cómo se pueden comportar las ventas en un futuro. Los datos que suministra éste pronóstico, ofrecen la manera de ajustar las expectativas de ventas, el cual debe de tener en cuenta los factores económicos generales.

Entradas de caja: Incluyen la totalidad de entradas de efectivo en un período de tiempo cualquiera. Entre los más usuales, se encuentran las ventas al contado, el recaudo de las cuentas por cobrar o a crédito y todas aquellas que en el corto plazo sean susceptibles de representar una entrada de efectivo.

Desembolsos de efectivo: Los desembolsos de efectivo comprenden todas aquellas erogaciones de efectivo que se presentan por el funcionamiento total de la empresa, en cualquier período de tiempo. Entre los más comunes, están las compras en efectivo, cancelación de cuentas por pagar, el pago de dividendos,

los arrendamientos, los sueldos y los salarios, pago de impuestos, compra de activos fijos, pago de intereses sobre los pasivos, el pago de préstamos y abonos a fondos de amortización y la readquisición o retiro de acciones.

El flujo neto de efectivo, caja final y financiamiento: El flujo neto de efectivo de una empresa se encuentra al deducir, de cada mes, los desembolsos de las entradas durante el mes. Agregando el saldo inicial en caja al flujo neto de efectivo de la empresa, puede encontrarse el saldo final de caja en cada mes; y por último, cualquier financiamiento necesario para mantener un saldo mínimo predeterminado de caja debe agregarse al saldo final en caja para hallar un saldo final de caja con financiamiento.

3.2.2 Estado de resultados presupuestado

El estado de resultados presupuestado es un resumen de los ingresos y egresos esperados de las empresas durante determinado período en el futuro, que termina con el ingreso neto (pérdidas) de dicho período. (21:188)

3.2.3 Balance de situación general presupuestado

Después del paso final en la elaboración del presupuesto, es la construcción del balance general presupuestado que proyecta cada partida del balance: Activo, pasivo y capital contable de acuerdo con el plan de negocios. (10:318)

3.3. Análisis de sensibilidad

Un análisis de sensibilidad, es aquel que evalúa como el cambio en una variable genera un impacto, sobre un punto específico de interés, siendo muy útil en la evaluación de alternativas, para la toma de decisiones en una organización.

3.3.1 Importancia

En el análisis financiero, al momento de elaborar presupuestos, el análisis de sensibilidad les permite a los administradores, identificar las variables que tienen

un impacto más fuerte sobre los costos o ingresos, permitiendo combinar las variables con el fin de obtener resultados que optimicen la generación de valor en la compañía.

Por ejemplo, cuando una empresa quiere cambiar el precio de un producto, es necesario llevar a cabo un análisis de sensibilidad, teniendo en cuenta como un aumento o disminución en el precio aumenta o disminuye en mayor o menor medida la demanda, ya que un precio más bajo puede aumentar la demanda, generando mayor utilidades, pero precios más altos, pueden disminuirla generando utilidades menores.

3.3.2 Escenarios

En todo análisis de sensibilidad, es importante crear diferentes escenarios con el fin de tener una mejor perspectiva del negocio en diferentes situaciones. En el análisis financiero es importante contemplar los siguientes escenarios:

- Optimista: en este escenario las variables toman valores que sobrepasen las expectativas del negocio.
- Esperado: es el escenario más probable en el que las variables toman valores normales de operación teniendo en cuenta los resultados obtenidos por estudios de factibilidad o históricos.
- Pesimista: es el escenario en el que se toman en cuenta valores que son desfavorables para la empresa, pero que pueden suceder y deben contemplarse.

3.4 El control presupuestal

El control presupuestal es un instrumento del que se valen las empresas, para proyectar, estimar, dirigir y controlar todas sus operaciones. (7:35)

Como su nombre lo indica, control presupuestal es establecer un sistema de revisión, supervisión y control de las partidas presupuestales ejercidas a través de las operaciones que realice la empresa, con el objetivo de que estas, las operaciones, no sean ejercidas sin planeación alguna fuera de las necesidades que manifiesta la organización. (10,166)

Dentro de los principales beneficios que las empresas comerciales de productos para el hogar pueden obtener al ejercer un adecuado control presupuestal, se puede mencionar:

- a. Realizar provisiones razonables
- b. Disponer, en todo momento, de información actualizada sobre dichos sucesos.
- c. Asignar responsabilidades.
- d. Tomar decisiones de forma oportuna.
- e. Poner en marcha acciones preventivas y correctivas.

El control presupuestal se basa en el análisis de las variaciones presupuestadas y de las variaciones del presupuesto respecto de la realidad. Estas variables servirán de base para que la administración sepa en qué renglones de la operación de la empresa se está fallando y en cuales se están cumpliendo las metas establecidas.

El control presupuestal es necesario para medir el desempeño de la empresa durante un período determinado y analizar la efectividad de la ejecución presupuestaria. El eje fundamental de éste control se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación.

Sin embargo, el control presupuestal va más allá de la localización de una variación. Las desviaciones entre lo proyectado y lo ejecutado, tienen un motivo que hay que analizar y que puede deberse a una falla en la proyección, en la

ejecución o en ambas, o simplemente por cambios en el entorno económico y social que pudiera haber afectado al desarrollo de las operaciones de la organización.

Tan importante es el proceso de elaboración del presupuesto, el cual tiene que ser preciso, cuantificable, claro y completo, como el proceso del control presupuestal, el cual tiene que ser oportuno, completo, conciso y claro. Para que el presupuesto sea de utilidad, el control presupuestal tendrá que ser de calidad. La misma importancia tiene el presupuesto y su control, ya que éste es el resultado de aquel y en el que se basará una gran cantidad de decisiones estratégicas.+(10:167)

Importancia del control presupuestal

- La primera utilidad que nos reportan los presupuestos, es basar el plan de acción que se elabore para la empresa en cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas disponibles.
- Cada uno de los funcionarios definirá los objetivos fundamentales de la empresa y los de su propio departamento, diferenciándolos de los objetivos administrativos. Esta claridad de percepción de los objetivos, facilitará la labor de éstos, ya que podrá ir comprobando en el curso de las operaciones cuáles ha cumplido y cuáles no.
- Permite relacionar las actividades del negocio con la tendencia de los negocios en general, y facilita el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguir.
- Incrementa la productividad de la función financiera, puesto que dirige el uso de capital y los esfuerzos de los administradores por los canales de mayor utilidad.

- El saber cuándo y cuánto dinero se necesitará, permite recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y baratas, sin tener que aceptar lo que ofrezcan simplemente por el hecho de que se necesite con urgencia.

3.5 Punto de equilibrio

Entre las técnicas empleadas para el análisis de una empresa, se puede hacer uso del punto de equilibrio, ya que es un buen indicador que proporciona orientación en la toma de decisiones, permitiendo realizar diversas combinaciones de costo y precio de venta.

El punto de equilibrio es el nivel necesario de venta para la recuperación de los gastos fijos y variables. Representa el nivel de ventas donde la empresa o negocio no reporta ganancia ni pérdida+ (2:229)

El cálculo del punto de equilibrio en valores, se obtiene aplicando la fórmula siguiente:

$$P.E = \frac{CF}{\% CM}$$

Simbología:

P.E.= Punto de Equilibrio

CF= Costos fijos

CV= Costos variables

%CM= % Contribución Marginal

V= Ventas

El cálculo del punto de equilibrio en unidades, se obtiene aplicando la fórmula siguiente:

$$\text{P.E.u} = \frac{\text{PE}}{\text{Precio de venta}}$$

Por lo anterior se hace necesario clasificar los costos y gastos en variables y fijos.

3.5.1 Costos fijos

Es la parte del costo total, que la empresa tendrá independientemente de su nivel de actividad.

Los costos fijos los tendrá la empresa aunque no venda nada. Entre estos podemos mencionar: el alquiler, los impuestos, los sueldos, entre otros.

3.5.2 Costos variables

Es la parte del costo total que está en función de la cantidad de unidades vendidas, es decir mayor nivel de actividad, mayor costo variable.

3.5.3 El margen de contribución o contribución marginal

Con este nombre se le conoce a la cifra o porcentaje que se obtiene al restar de las ventas, los costos y los gastos variables. Esta contribución marginal es la que debe encargarse de solventar los gastos fijos y es por ello que es elemento fundamental en la fórmula del punto de equilibrio.

CAPÍTULO IV
PRESUPUESTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR
(CASO PRÁCTICO)

Para efectos del presente trabajo de tesis, se presenta un modelo para elaborar el presupuesto operativo y financiero de una empresa comercializadora de productos para el hogar, donde se describe y estima, a detalle, las etapas y procesos que conlleva; contiene cada una de las áreas y niveles de responsabilidad de la organización, siguiendo un orden lógico que refleja, mediante cuadros analíticos brevemente explicados, el cálculo e integración de los saldos de los rubros, que posteriormente, constituirán los estados financieros proyectados.

4.1 Generalidades

Comercial Tu Hogar, es una empresa nacional dedicada a la comercialización de productos domésticos en general, que mejoren la vida de los guatemaltecos. La empresa comercializa alrededor de 25 artículos, para un variado segmento de mercado localizado en la Ciudad Capital y zonas aledañas, que busca, constantemente, mantener un adecuado orden en su hogar, en un ambiente agradable, a quien les ofrece productos de la más alta calidad y tecnología, respaldados con un excelente servicio, garantía y disponibilidad, con alternativas de compra que permitan a los clientes adquirir diversos artículos para el hogar, al más bajo precio y en las mejores facilidades de pago. Su especialidad son las ventas al crédito, y en compras al contado, ofrece los precios más ventajosos.

El negocio de la empresa se apoya en distintas alianzas estratégicas suscritas con proveedores, lo que le permite importar mercadería de Estados Unidos de América. La diversificación y expansión han sido constantes en el portafolio de

productos, lo cual ha atraído a un mercado más selecto y variado, que es atendido presencialmente en las salas de ventas de la empresa, o por alguna vía de comunicación según el tipo de cliente, tales como telemercado o comercio electrónico.

4.1.1 Antecedentes

Comercial Tu Hogar, fue fundada en 1996, en la ciudad capital de Guatemala, la cual fue administrada por sus propietarios como núcleo familiar. Al inicio esta empresa comenzó únicamente con la comercialización de línea blanca y electrodomésticos, pasando los años sus propietarios, se dieron cuenta que se podía diversificar la línea de productos, con lo cual los amplió a: línea blanca, muebles para sala, cocina y dormitorio, artículos para cocina y electrodomésticos. A raíz de su crecimiento, los descendientes familiares se involucraron con el negocio; posteriormente, notaron crecimiento en las ventas y los márgenes de ganancia que percibían, por lo que decidieron consolidar la empresa en una Sociedad Anónima, en el año 2000. De donde surge la empresa denominada, Comercial Tu Hogar, S.A.

En el año 2003, debido al crecimiento de la empresa, los propietarios deciden adquirir un local propio, el cual es más amplio y adecuado a la naturaleza de sus actividades, que posee lugar para oficinas centrales y bodega .

4.2 Enunciado del caso práctico

La empresa Comercial Tu Hogar, S.A., se dedica a la comercialización de productos para el hogar y el Gerente Financiero, quien es Contador Público y Auditor de profesión, al igual que en años anteriores, elaborará el presupuesto operativo y financiero para el año 2013, bajo un enfoque de niveles de responsabilidad.

La empresa Comercial Tu Hogar, S.A., ha establecido por medio de su Gerente General, las siguientes políticas contables y administrativas de operación, que servirán de base para elaborar el presupuesto para el año 2013:

ÁREA	POLÍTICA	PÁG.
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Para presupuestar las unidades a vender para el año 2013, se deberá aplicar el método de mínimos cuadrados y tomar como base las unidades vendidas en los últimos tres años. 	74
	<p>Para distribuir el presupuesto de las unidades a vender en períodos mensuales, se utilizará el método de la distribución mensual media.</p>	80
	<ul style="list-style-type: none"> • Los precios de venta para el año proyectado, se incrementaran un 4%, tomando de base el 2012. • Se considera como margen de ganancia lo siguiente: el 45% para línea de electrodomésticos, 35% para línea de muebles, 40% para línea blanca y 30% para línea de utensilios de cocina. 	87
Cuentas por cobrar	<ul style="list-style-type: none"> • Las características de crédito y cobro de las ventas mensuales son: <p>40% ventas al contado 25% a 30 días 20% a 60 días 15% a 90 días</p>	90

ÁREA	POLÍTICA	PÁG.
	<ul style="list-style-type: none"> Del total de las ventas de Noviembre y Diciembre del período 2012 a 90 días plazo, el 20% se considera incobrable. 	92
Sueldos	<ul style="list-style-type: none"> Para los sueldos se incrementa un 5% a partir del mes de julio de cada año. 	132 y 146
Prestaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> Todas las prestaciones laborales se calculan sobre las bases establecidas en la legislación guatemalteca. 	132 y 146
Depreciaciones	<ul style="list-style-type: none"> Las depreciaciones se calculan sobre el método de línea recta, con los porcentajes máximos legales. 	132 y 146
Cuentas por pagar a proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Las características de pago a proveedores son: El 15% compras, al contado El 30% a 30 días de crédito El 35% a 60 días de crédito El 20% a 90 días de crédito 	124
Aguinaldo y Bono 14	<ul style="list-style-type: none"> Los montos correspondientes a Bono 14 y Aguinaldo se pagarán en su totalidad en los meses de Julio y Diciembre, respectivamente. 	132 y 146
Comisiones sobre ventas	<ul style="list-style-type: none"> La empresa paga un 1% de comisión sobre ventas. 	146
Estimación para cuentas incobrables	<ul style="list-style-type: none"> La reserva para cuentas incobrables se calcula sobre el saldo de clientes al cierre del período presupuestado, aplicando el porcentaje máximo legal. 	138
Control presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> Para darle seguimiento al presupuesto y evaluar el desempeño de la organización, se ejecuta un control presupuestal, que compara cifras proyectadas con reales y al finalizar el período se presenta un Informe. 	166

4.3 Elaboración del presupuesto

Para su elaboración, el Gerente Financiero, posee la documentación necesaria para preparar el presupuesto 2013, de la empresa Comercial Tu Hogar, S.A., considerando los aspectos pasados y futuros que influirán en los resultados del mismo.

Se desarrollará un sistema integral presupuestario, que incluye todas las áreas y niveles de la empresa, siendo los siguientes:

Presupuestos de operación

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de cuentas por cobrar
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de inventario de mercadería
- Presupuesto de costo de ventas
- Presupuesto de pago a proveedores
- Presupuesto de gastos de administración
- Presupuesto de gastos de distribución
- Presupuesto de gastos financieros
- Presupuesto del IVA
- Presupuesto de otras cuentas por pagar
- Presupuesto de inversión

Presupuestos financieros

- Presupuesto de caja
- Estado de resultados presupuestado
- Estado de situación financiera presupuestado

4.3.1 Presupuestos de operación

4.3.1.1 Presupuesto de ventas

Como ya se indicó, el método que se utilizará para pronosticar las unidades a vender para el año 2013, es el de mínimos cuadrados, para lo cual se considerarán los datos reales históricos de las ventas en unidades de los años 2010, 2011 y 2012, y para distribuir las ventas pronosticadas en períodos mensuales, se utilizará el método de la distribución mensual media.

A continuación se detalla el historial de las unidades vendidas en los últimos 3 años por la empresa, los mismos fueron proporcionados por la Gerencia de Ventas, siendo los siguientes:

Cuadro 1
COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
HISTORIAL DE UNIDADES VENDIDAS EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS

PRODUCTO	2010	2011	2012
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS			
Televisores LCD 32"	1,360	1,454	1,267
Televisores LCD 42"	1,250	1,343	952
Equipos de sonido 4800W	1,377	1,471	1,267
Hornos Microhondas digitales	1,097	1,199	1,071
Planchas a vapor 5 niveles	1,301	1,360	1,352
Licadoras 6 velocidades	1,394	1,496	1,224
Batidoras 4 velocidades color blanco	791	1,029	1,088
LÍNEA DE MUEBLES			
Cama Matrimonial	1,131	1,199	1,071
Cama Queen	918	961	961
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	1,003	1,114	1,054
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	1,097	1,199	1,105
Plateras estilo colonial, palo blanco	944	1,071	1,063
Mueble de comedor tipo Carolina	757	944	995
Closet	663	816	816
Mueble para televisor	544	655	723
LÍNEA BLANCA			
Refrigeradoras 17"	799	952	935
Estufas de cocina con horno, 11"	655	842	884
Lavadoras digitales 30 Lbs.	689	799	816
Secadoras 0454UI-LSP	663	799	859
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	748	833	901
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA			
Vajillas de 10 unidades	1,879	2,023	1,700
Ollas de presion	799	944	1,029
Sartenes de acero inoxidable	1,445	1,598	1,471
Set de cuchillos	1,879	1,964	1,802
Set de tenedores y servidoras	1,794	1,921	1,777
TOTAL DE UNIDADES	26,971 ✓	29,980 ✓	28,178 ✓

Fuente: Información proporcionada por la empresa

✓ Verificado con registros contables

Cuadro 1.1
COMERCIAL TU HOGAR, S.A
HISTORIAL DE UNIDADES VENDIDAS POR MES
AÑO 2010

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS													
Televisores LCD 32"	68	85	102	94	136	102	170	94	111	85	102	213	1,360
Televisores LCD 42"	60	68	85	94	128	102	153	94	111	102	94	162	1,250
Equipos de sonido 4800W	77	68	94	60	111	85	196	102	111	128	119	230	1,377
Hornos Microhondas digitales	43	60	51	68	111	77	145	85	102	94	111	153	1,097
Planchas a vapor 5 niveles	60	77	94	102	128	111	153	102	119	102	94	162	1,301
Licudadoras 6 velocidades	102	94	111	85	119	102	153	94	111	119	128	179	1,394
Batidoras 4 velocidades color blanco	51	43	60	51	77	60	94	68	51	60	77	102	791
LÍNEA DE MUEBLES													
Cama Matrimonial	68	60	77	85	102	94	153	77	68	85	102	162	1,131
Cama Queen	51	60	43	51	77	77	111	85	68	77	94	128	918
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	51	43	77	60	102	77	119	94	68	102	85	128	1,003
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	60	51	68	77	94	85	136	102	77	94	102	153	1,097
Plateras estilo colonial, palo blanco	43	60	51	68	85	77	111	85	68	77	94	128	944
Mueble de comedor tipo Carolina	34	51	60	43	77	68	102	60	51	43	60	111	757
Closet	34	43	51	51	68	51	85	34	43	51	60	94	663
Mueble para televisor	34	26	43	34	51	34	77	43	51	34	43	77	544
LÍNEA BLANCA													
Refrigeradoras 17"	51	43	60	34	68	60	111	68	51	60	77	119	799
Estufas de cocina con horno, 11"	34	51	43	34	68	51	85	43	60	51	43	94	655
Lavadoras digitales 30 Lbs.	51	43	60	43	77	51	94	43	34	51	43	102	689
Secadoras 0454UI-LSP	34	43	51	51	68	51	85	34	43	51	60	94	663
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	51	60	43	68	51	60	85	43	51	60	68	111	748
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA													
Vajillas de 10 unidades	128	145	136	128	213	136	230	128	119	136	145	238	1,879
Ollas de presión	51	43	60	34	68	60	111	68	51	60	77	119	799
Sartenes de acero inoxidable	102	94	111	85	128	102	187	111	119	102	128	179	1,445
Set de cuchillos	136	145	153	128	187	136	230	128	119	136	145	238	1,879
Set de tenedores y servidoras	128	145	153	136	170	128	187	136	119	136	145	213	1,794
TOTAL DE UNIDADES	1,598	1,692	1,930	1,760	2,559	2,032	3,358	2,015	1,972	2,091	2,287	3,681	26,971

Fuente: Información proporcionada por la empresa

Cuadro 1.2

COMERCIAL TU HOGAR, S.A
HISTORIAL DE UNIDADES VENDIDAS POR MES
AÑO 2011

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS													
Televisores LCD 32"	85	102	94	111	153	111	179	94	102	94	102	230	1,454
Televisores LCD 42"	77	85	94	68	145	111	162	94	102	111	119	179	1,343
Equipos de sonido 4800W	94	85	77	102	111	94	213	102	111	119	128	238	1,471
Hornos Microondas digitales	68	60	68	51	119	94	162	85	102	111	102	179	1,199
Planchas a vapor 5 niveles	77	85	94	102	136	111	153	102	119	102	111	170	1,360
Licuadoras 6 velocidades	102	94	111	119	128	119	187	102	128	102	111	196	1,496
Batidoras 4 velocidades color blanco	68	77	60	85	102	68	128	77	77	60	85	145	1,029
LÍNEA DE MUEBLES													
Cama Matrimonial	77	68	77	85	111	102	170	77	60	94	102	179	1,199
Cama Queen	60	68	51	43	85	85	119	94	77	68	77	136	961
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	60	51	85	68	111	85	136	102	77	102	94	145	1,114
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	68	60	77	85	94	94	153	111	85	94	111	170	1,199
Plateras estilo colonial, palo blanco	51	68	60	77	94	94	128	102	77	85	94	145	1,071
Mueble de comedor tipo Carolina	43	51	60	68	85	94	119	68	77	60	68	153	944
Closet	43	51	60	77	68	60	102	68	51	60	68	111	816
Mueble para televisor	43	51	34	60	51	51	111	43	60	34	43	77	655
LÍNEA BLANCA													
Refrigeradoras 17"	60	51	68	43	77	68	136	77	60	68	94	153	952
Estufas de cocina con horno, 11"	51	60	68	51	77	60	102	68	60	77	51	119	842
Lavadoras digitales 30 Lbs.	60	68	51	43	77	60	111	51	43	60	51	128	799
Secadoras 0454UI-LSP	43	60	51	68	68	60	111	51	43	68	60	119	799
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	68	60	51	77	60	60	102	51	51	68	77	111	833
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA													
Vajillas de 10 unidades	145	153	136	128	238	145	247	136	128	145	153	272	2,023
Ollas de presion	68	51	60	68	77	68	128	77	60	68	85	136	944
Sartenes de acero inoxidable	111	102	119	102	145	111	204	119	128	111	128	221	1,598
Set de cuchillos	145	128	153	145	204	145	247	136	128	136	153	247	1,964
Set de tenedores y servidoras	136	145	162	145	196	145	213	136	128	136	153	230	1,921
TOTAL DE UNIDADES	1,896	1,930	2,015	2,066	2,805	2,287	3,817	2,219	2,125	2,227	2,414	4,182	29,980

Fuente: Información proporcionada por la empresa

Cuadro 1.3

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
HISTORIAL DE UNIDADES VENDIDAS POR MES
AÑO 2012

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS													
Televisores LCD 32"	68	77	85	94	145	102	153	94	94	102	94	162	1,267
Televisores LCD 42"	68	60	51	60	102	60	128	68	77	60	85	136	952
Equipos de sonido 4800W	85	68	85	102	111	102	153	102	94	102	111	153	1,267
Hornos Microhondas digitales	43	51	60	51	94	94	145	94	85	94	102	162	1,071
Planchas a vapor 5 niveles	68	77	102	102	136	111	136	119	128	111	119	145	1,352
Licuadoras 6 velocidades	85	77	94	68	119	102	145	94	85	102	94	162	1,224
Batidoras 4 velocidades color blanco	60	51	85	94	111	77	136	85	94	68	85	145	1,088
LÍNEA DE MUEBLES													
Cama Matrimonial	68	60	77	51	94	94	136	85	68	94	102	145	1,071
Cama Queen	60	77	60	51	94	77	128	68	85	77	68	119	961
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	60	77	85	77	94	94	128	85	68	77	94	119	1,054
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	68	68	77	85	94	102	119	85	94	85	102	128	1,105
Plateras estilo colonial, palo blanco	51	60	51	68	94	94	128	102	85	94	102	136	1,063
Mueble de comedor tipo Carolina	43	51	60	68	77	94	128	77	94	85	94	128	995
Closet	43	51	60	68	77	60	94	68	68	60	77	94	816
Mueble para televisor	43	51	34	60	60	60	94	68	60	51	60	85	723
LÍNEA BLANCA													
Refrigeradoras 17"	60	60	68	51	77	77	153	60	68	77	60	128	935
Estufas de cocina con horno, 11"	51	68	77	60	77	68	119	77	60	68	60	102	884
Lavadoras digitales 30 Lbs.	43	51	60	51	77	68	119	60	60	68	51	111	816
Secadoras 0454UI-LSP	43	51	60	68	68	68	128	60	51	77	68	119	859
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo inclu	60	68	51	85	68	68	119	60	68	68	77	111	901
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA													
Vajillas de 10 unidades	136	119	128	111	179	119	213	128	136	119	128	187	1,700
Ollas de presion	77	68	77	85	85	77	136	85	60	77	94	111	1,029
Sartenes de acero inoxidable	119	111	94	102	119	119	170	102	111	119	128	179	1,471
Set de cuchillos	128	136	119	128	187	136	213	145	128	136	145	204	1,802
Set de tenedores y servidoras	145	153	128	136	179	128	187	136	128	136	136	187	1,777
TOTAL DE UNIDADES	1,768	1,836	1,921	1,972	2,610	2,244	3,502	2,202	2,142	2,202	2,329	3,451	28,178

Fuente: Información proporcionada por la empresa

a) Pronóstico de ventas en unidades

Para pronosticar las ventas del año 2013, el resumen de las unidades vendidas en la empresa, en los últimos tres años es:

AÑO	UNIDADES
2010	26,971
2011	29,980
2012	28,178

Ver cuadro 1

Historial de unidades vendidas en los últimos tres años. Pág. 65

Utilizando el método de mínimos cuadrados, el procedimiento es el siguiente:

	n	y	x	xy	x ²
	2010	26,971	0	0	0
	2011	29,980	1	29,980	1
	2012	28,178	2	56,356	4
Sumatoria	3	85,129	3	86,336	5

Simbología:

$$n y = n n(a) + n x(b)$$

$$n xy = n x(a) + n x^2(b)$$

Buscar b

$$85,129 = 3a + 3b$$

$$86,336 = 3a + 5b$$

$$-85,129 = -3a - 3b$$

$$+86,336 = 3a + 5b$$

$$1,207 = 2b$$

$$b = 1,207/2$$

$$b = 603.50$$

$$y_c = a + bx$$

Buscar a

$$86,336 = 3a + 5b$$

$$86,336 = 3a + 5(603.50)$$

$$86,336 = 3a + 3017.50$$

$$86,336 - 3017.50 = 3a$$

$$83,319 = 3a$$

$$83,319/3 = a$$

$$27,773 = a$$

$$y_c = 27,773 + 603.50(3)$$

$$y_c = 29,584 \text{ Unidades año 2013}$$

De acuerdo al cálculo anterior, se presenta a continuación el pronóstico de ventas en unidades para el año 2013:

Cuadro 2
COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRONÓSTICO DE VENTAS EN UNIDADES
MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS
AÑO 2013

NO.	AÑOS	UNIDADES	y	x	xy	² x
1	2010	26,971	26,971	0	0	0
2	2011	29,980	29,980	1	29,980	1
3	2012	28,178	28,178	2	56,356	4
4	2013	29,584	29,584	3	88,752	9

b) Pronóstico de ventas en períodos mensuales

Para determinar las unidades a vender por meses para el año 2013, se utilizó el método de la distribución mensual media.

El procedimiento para los cálculos fue el siguiente:

Se sumaron los tres años reales históricos.	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Total
	26,971	29,980	28,178	85,129
Se obtuvo el promedio de los tres años históricos, sumándolos y luego dividiéndolos dentro de 3.	$85129/3= 28,376$			
Se determina el % del promedio por mes y producto.	Ejemplo para el mes de enero, televisores LCD 32"			
	A	B	C	
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	
	68	85	68	

	<p style="text-align: center;">D (A+B+C) Total 221</p>	<p style="text-align: center;">E (D/3) Media 74</p>	<p style="text-align: center;">F (E/28,376) %Media 0.26%</p>
<p>Por último se multiplicó el % promedio, por el total de unidades estimadas a vender para el año, que son las 29,584 unidades.</p>	<p>G (29,584*F) Proyectado año 2013</p>		

Cuadro 2.1

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRONÓSTICO DE VENTAS EN UNIDADES
MÉTODO DE LA DISTRIBUCIÓN MENSUAL MEDIA
AÑO 2013

PRODUCTO	ENERO						FEBRERO						MARZO					
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	MEDIA	% MEDIA	AÑO 2013	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	MEDIA	% MEDIA	AÑO 2013	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	MEDIA	% MEDIA	AÑO 2013
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS																		
Televisores LCD 32"	68	85	68	74	0.26	77	85	102	77	88	0.31	92	102	94	85	94	0.33	97
Televisores LCD 42"	60	77	68	68	0.24	71	68	85	60	71	0.25	74	85	94	51	77	0.27	80
Equipos de sonido 4800W	77	94	85	85	0.30	89	68	85	68	74	0.26	77	94	77	85	85	0.30	89
Hornos Microhondas digitales	43	68	43	51	0.18	53	60	60	51	57	0.20	59	51	68	60	60	0.21	62
Planchas a vapor 5 niveles	60	77	68	68	0.24	71	77	85	77	79	0.28	83	94	94	102	96	0.34	100
Licuadoras 6 velocidades	102	102	85	96	0.34	100	94	94	77	88	0.31	92	111	111	94	105	0.37	109
Batidoras 4 velocidades color blanco	51	68	60	60	0.21	62	43	77	51	57	0.20	59	60	60	85	68	0.24	71
LÍNEA DE MUEBLES																		
Cama Matrimonial	68	77	68	71	0.25	74	60	68	60	62	0.22	65	77	77	77	77	0.27	80
Cama Queen	51	60	60	57	0.20	59	60	68	77	68	0.24	71	43	51	60	51	0.18	53
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	51	60	60	57	0.20	59	43	51	77	57	0.20	59	77	85	85	82	0.29	86
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	60	68	68	65	0.23	68	51	60	68	60	0.21	62	68	77	77	74	0.26	77
Plateras estilo colonial, palo blanco	43	51	51	48	0.17	50	60	68	60	62	0.22	65	51	60	51	54	0.19	56
Mueble de comedor tipo Carolina	34	43	43	40	0.14	41	51	51	51	51	0.18	53	60	60	60	60	0.21	62
Closet	34	43	43	40	0.14	41	43	51	51	48	0.17	50	51	60	60	57	0.20	59
Mueble para televisor	34	43	43	40	0.14	41	26	51	51	43	0.15	44	43	34	34	37	0.13	38
LÍNEA BLANCA																		
Refrigeradoras 17"	51	60	60	57	0.20	59	43	51	60	51	0.18	53	60	68	68	65	0.23	68
Estufas de cocina con horno, 11"	34	51	51	45	0.16	47	51	60	68	60	0.21	62	43	68	77	62	0.22	65
Lavadoras digitales 30 Lbs.	51	60	43	51	0.18	53	43	68	51	54	0.19	56	60	51	60	57	0.20	59
Secadoras 0454UI-LSP	34	43	43	40	0.14	41	43	60	51	51	0.18	53	51	51	60	54	0.19	56
Estufa de mesa 3 homillas (tambo incluido)	51	68	60	60	0.21	62	60	60	68	62	0.22	65	43	51	51	48	0.17	50
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA																		
Vajillas de 10 unidades	128	145	136	136	0.48	142	145	153	119	139	0.49	145	136	136	128	133	0.47	139
Ollas de presión	51	68	77	65	0.23	68	43	51	68	54	0.19	56	60	60	77	65	0.23	68
Sartenes de acero inoxidable	102	111	119	111	0.39	115	94	102	111	102	0.36	106	111	119	94	108	0.38	112
Set de cuchillos	136	145	128	136	0.48	142	145	128	136	136	0.48	142	153	153	119	142	0.50	148
Set de tenedores y servidas	128	136	145	136	0.48	142	145	145	153	147	0.52	154	153	162	128	147	0.52	154
TOTAL	1,598	1,896	1,768	1,754	6.18	1,828	1,692	1,930	1,836	1,819	6.41	1,896	1,930	2,015	1,921	1,955	6.89	2,038

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2.2

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRONÓSTICO DE VENTAS EN UNIDADES
MÉTODO DE LA DISTRIBUCIÓN MENSUAL MEDIA
AÑO 2013

PRODUCTO	ABRIL						MAYO						JUNIO					
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	MEDIA	% MEDIA	AÑO 2013	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	MEDIA	% MEDIA	AÑO 2013	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	MEDIA	% MEDIA	AÑO 2013
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS																		
Televisores LCD 32"	94	111	94	99	0.35	103	136	153	145	145	0.51	151	102	111	102	105	0.37	109
Televisores LCD 42"	94	68	60	74	0.26	77	128	145	102	125	0.44	130	102	111	60	91	0.32	95
Equipos de sonido 4800W	60	102	102	88	0.31	92	111	111	111	111	0.39	115	85	94	102	94	0.33	97
Hornos Microhondas digitales	68	51	51	57	0.20	59	111	119	94	108	0.38	112	77	94	94	88	0.31	92
Planchas a vapor 5 niveles	102	102	102	102	0.36	106	128	136	136	133	0.47	139	111	111	111	111	0.39	115
Licadoras 6 velocidades	85	119	68	91	0.32	95	119	128	119	122	0.43	127	102	119	102	108	0.38	112
Batidoras 4 velocidades color blanco	51	85	94	77	0.27	80	77	102	111	96	0.34	100	60	68	77	68	0.24	71
LÍNEA DE MUEBLES																		
Cama Matrimonial	85	85	51	74	0.26	77	102	111	94	102	0.36	106	94	102	94	96	0.34	100
Cama Queen	51	43	51	48	0.17	50	77	85	94	85	0.30	89	77	85	77	79	0.28	83
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	60	68	77	68	0.24	71	102	111	94	102	0.36	106	77	85	94	85	0.30	89
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	77	85	85	82	0.29	86	94	94	94	94	0.33	97	85	94	102	94	0.33	97
Plateras estilo colonial, palo blanco	68	77	68	71	0.25	74	85	94	94	91	0.32	95	77	94	94	88	0.31	92
Mueble de comedor tipo Carolina	43	68	68	60	0.21	62	77	85	77	79	0.28	83	68	94	94	85	0.30	89
Closet	51	77	68	65	0.23	68	68	68	77	71	0.25	74	51	60	60	57	0.20	59
Mueble para televisor	34	60	60	51	0.18	53	51	51	60	54	0.19	56	34	51	60	48	0.17	50
LÍNEA BLANCA																		
Refrigeradoras 17"	34	43	51	43	0.15	44	68	77	77	74	0.26	77	60	68	77	68	0.24	71
Estufas de cocina con horno, 11"	34	51	60	48	0.17	50	68	77	77	74	0.26	77	51	60	68	60	0.21	62
Lavadoras digitales 30 Lbs.	43	43	51	45	0.16	47	77	77	77	77	0.27	80	51	60	68	60	0.21	62
Secadoras 0454UI-LSP	51	68	68	62	0.22	65	68	68	68	68	0.24	71	51	60	68	60	0.21	62
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	68	77	85	77	0.27	80	51	60	68	60	0.21	62	60	60	68	62	0.22	65
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA																		
Vajillas de 10 unidades	128	128	111	122	0.43	127	213	238	179	210	0.74	219	136	145	119	133	0.47	139
Ollas de presion	34	68	85	62	0.22	65	68	77	85	77	0.27	80	60	68	77	68	0.24	71
Sartenes de acero inoxidable	85	102	102	96	0.34	100	128	145	119	130	0.46	136	102	111	119	111	0.39	115
Set de cuchillos	128	145	128	133	0.47	139	187	204	187	193	0.68	201	136	145	136	139	0.49	145
Set de tenedores y servidoras	136	145	136	139	0.49	145	170	196	179	181	0.64	189	128	145	128	133	0.47	139
TOTAL	1,760	2,066	1,972	1,932	6.81	2,015	2,559	2,805	2,610	2,658	9.37	2,771	2,032	2,287	2,244	2,187	7.71	2,280

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2.3

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRONÓSTICO DE VENTAS EN UNIDADES
MÉTODO DE LA DISTRIBUCIÓN MENSUAL MEDIA
AÑO 2013

PRODUCTO	JULIO						AGOSTO						SEPTIEMBRE					
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	MEDIA	% MEDIA	AÑO 2013	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	MEDIA	% MEDIA	AÑO 2013	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	MEDIA	% MEDIA	AÑO 2013
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS																		
Televisores LCD 32"	170	179	153	167	0.59	174	94	94	94	94	0.33	97	111	102	94	102	0.36	106
Televisores LCD 42"	153	162	128	147	0.52	154	94	94	68	85	0.30	89	111	102	77	96	0.34	100
Equipos de sonido 4800W	196	213	153	187	0.66	195	102	102	102	102	0.36	106	111	111	94	105	0.37	109
Hornos Microhondas digitales	145	162	145	150	0.53	157	85	85	94	88	0.31	92	102	102	85	96	0.34	100
Planchas a vapor 5 niveles	153	153	136	147	0.52	154	102	102	119	108	0.38	112	119	119	128	122	0.43	127
Licadoras 6 velocidades	153	187	145	162	0.57	168	94	102	94	96	0.34	100	111	128	85	108	0.38	112
Batidoras 4 velocidades color blanco	94	128	136	119	0.42	124	68	77	85	77	0.27	80	51	77	94	74	0.26	77
LÍNEA DE MUEBLES																		
Cama Matrimonial	153	170	136	153	0.54	160	77	77	85	79	0.28	83	68	60	68	65	0.23	68
Cama Queen	111	119	128	119	0.42	124	85	94	68	82	0.29	86	68	77	85	77	0.27	80
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	119	136	128	128	0.45	133	94	102	85	94	0.33	97	68	77	68	71	0.25	74
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	136	153	119	136	0.48	142	102	111	85	99	0.35	103	77	85	94	85	0.30	89
Plateras estilo colonial, palo blanco	111	128	128	122	0.43	127	85	102	102	96	0.34	100	68	77	85	77	0.27	80
Mueble de comedor tipo Carolina	102	119	128	116	0.41	121	60	68	77	68	0.24	71	51	77	94	74	0.26	77
Closet	85	102	94	94	0.33	97	34	68	68	57	0.20	59	43	51	68	54	0.19	56
Mueble para televisor	77	111	94	94	0.33	97	43	43	68	51	0.18	53	51	60	60	57	0.20	59
LÍNEA BLANCA																		
Refrigeradoras 17"	111	136	153	133	0.47	139	68	77	60	68	0.24	71	51	60	68	60	0.21	62
Estufas de cocina con horno, 11"	85	102	119	102	0.36	106	43	68	77	62	0.22	65	60	60	60	60	0.21	62
Lavadoras digitales 30 Lbs.	94	111	119	108	0.38	112	43	51	60	51	0.18	53	34	43	60	45	0.16	47
Secadoras 0454UI-LSP	85	111	128	108	0.38	112	34	51	60	48	0.17	50	43	43	51	45	0.16	47
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	85	102	119	102	0.36	106	43	51	60	51	0.18	53	51	51	68	57	0.20	59
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA																		
Vajillas de 10 unidades	230	247	213	230	0.81	239	128	136	128	130	0.46	136	119	128	136	128	0.45	133
Ollas de presión	111	128	136	125	0.44	130	68	77	85	77	0.27	80	51	60	60	57	0.20	59
Sartenes de acero inoxidable	187	204	170	187	0.66	195	111	119	102	111	0.39	115	119	128	111	119	0.42	124
Set de cuchillos	230	247	213	230	0.81	239	128	136	145	136	0.48	142	119	128	128	125	0.44	130
Set de tenedores y servidas	187	213	187	196	0.69	204	136	136	136	136	0.48	142	119	128	128	125	0.44	130
TOTAL	3,358	3,817	3,502	3,559	12.54	3,710	2,015	2,219	2,202	2,145	7.56	2,236	1,972	2,125	2,142	2,080	7.33	2,168

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2.4

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRONÓSTICO DE VENTAS EN UNIDADES
MÉTODO DE LA DISTRIBUCIÓN MENSUAL MEDIA
AÑO 2013

PRODUCTO	OCTUBRE						NOVIEMBRE						DICIEMBRE					
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	MEDIA	% MEDIA	AÑO 2013	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	MEDIA	% MEDIA	AÑO 2013	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	MEDIA	% MEDIA	AÑO 2013
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS																		
Televisores LCD 32"	85	94	102	94	0.33	97	102	102	94	99	0.35	103	213	230	162	201	0.71	210
Televisores LCD 42"	102	111	60	91	0.32	95	94	119	85	99	0.35	103	162	179	136	159	0.56	165
Equipos de sonido 4800W	128	119	102	116	0.41	121	119	128	111	119	0.42	124	230	238	153	207	0.73	216
Hornos Microhondas digitales	94	111	94	99	0.35	103	111	102	102	105	0.37	109	153	179	162	164	0.58	171
Planchas a vapor 5 niveles	102	102	111	105	0.37	109	94	111	119	108	0.38	112	162	170	145	159	0.56	165
Licadoras 6 velocidades	119	102	102	108	0.38	112	128	111	94	111	0.39	115	179	196	162	179	0.63	186
Batidoras 4 velocidades color blanco	60	60	68	62	0.22	65	77	85	85	82	0.29	86	102	145	145	130	0.46	136
LÍNEA DE MUEBLES																		
Cama Matrimonial	85	94	94	91	0.32	95	102	102	102	102	0.36	106	162	179	145	162	0.57	168
Cama Queen	77	68	77	74	0.26	77	94	77	68	79	0.28	83	128	136	119	128	0.45	133
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	102	102	77	94	0.33	97	85	94	94	91	0.32	95	128	145	119	130	0.46	136
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	94	94	85	91	0.32	95	102	111	102	105	0.37	109	153	170	128	150	0.53	157
Plateras estilo colonial, palo blanco	77	85	94	85	0.30	89	94	94	102	96	0.34	100	128	145	136	136	0.48	142
Mueble de comedor tipo Carolina	43	60	85	62	0.22	65	60	68	94	74	0.26	77	111	153	128	130	0.46	136
Closet	51	60	60	57	0.20	59	60	68	77	68	0.24	71	94	111	94	99	0.35	103
Mueble para televisor	34	34	51	40	0.14	41	43	43	60	48	0.17	50	77	77	85	79	0.28	83
LÍNEA BLANCA																		
Refrigeradoras 17"	60	68	77	68	0.24	71	77	94	60	77	0.27	80	119	153	128	133	0.47	139
Estufas de cocina con horno, 11"	51	77	68	65	0.23	68	43	51	60	51	0.18	53	94	119	102	105	0.37	109
Lavadoras digitales 30 Lbs.	51	60	68	60	0.21	62	43	51	51	48	0.17	50	102	128	111	113	0.40	118
Secadoras 0454UI-LSP	51	68	77	65	0.23	68	60	60	68	62	0.22	65	94	119	119	111	0.39	115
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	60	68	68	65	0.23	68	68	77	77	74	0.26	77	111	111	111	111	0.39	115
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA																		
Vajillas de 10 unidades	136	145	119	133	0.47	139	145	153	128	142	0.50	148	238	272	187	232	0.82	242
Ollas de presión	60	68	77	68	0.24	71	77	85	94	85	0.30	89	119	136	111	122	0.43	127
Sartenes de acero inoxidable	102	111	119	111	0.39	115	128	128	128	128	0.45	133	179	221	179	193	0.68	201
Set de cuchillos	136	136	136	136	0.48	142	145	153	145	147	0.52	154	238	247	204	230	0.81	239
Set de tenedores y servidas	136	136	136	136	0.48	142	145	153	136	145	0.51	151	213	230	187	210	0.74	219
TOTAL	2,091	2,227	2,202	2,173	7.66	2,266	2,287	2,414	2,329	2,343	8.26	2,443	3,681	4,182	3,451	3,771	13.29	3,932

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el resumen del pronóstico de ventas en unidades, el cual es integración de los cuadros 2.1 al 2.4:

Cuadro 2.5

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
RESUMEN DEL PRONÓSTICO DE VENTAS EN UNIDADES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS													
Televisores LCD 32"	77	92	97	103	151	109	174	97	106	97	103	210	1,418
Televisores LCD 42"	71	74	80	77	130	95	154	89	100	95	103	165	1,232
Equipos de sonido 4800W	89	77	89	92	115	97	195	106	109	121	124	216	1,430
Hornos Microhondas digitales	53	59	62	59	112	92	157	92	100	103	109	171	1,170
Planchas a vapor 5 niveles	71	83	100	106	139	115	154	112	127	109	112	165	1,394
Licadoras 6 velocidades	100	92	109	95	127	112	168	100	112	112	115	186	1,430
Batidoras 4 velocidades color blanco	62	59	71	80	100	71	124	80	77	65	86	136	1,010
LÍNEA DE MUEBLES													
Cama Matrimonial	74	65	80	77	106	100	160	83	68	95	106	168	1,182
Cama Queen	59	71	53	50	89	83	124	86	80	77	83	133	987
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	59	59	86	71	106	89	133	97	74	97	95	136	1,102
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	68	62	77	86	97	97	142	103	89	95	109	157	1,182
Plateras estilo colonial, palo blanco	50	65	56	74	95	92	127	100	80	89	100	142	1,069
Mueble de comedor tipo Carolina	41	53	62	62	83	89	121	71	77	65	77	136	936
Closet	41	50	59	68	74	59	97	59	56	59	71	103	798
Mueble para televisor	41	44	38	53	56	50	97	53	59	41	50	83	668
LÍNEA BLANCA													
Refrigeradoras 17"	59	53	68	44	77	71	139	71	62	71	80	139	933
Estufas de cocina con horno, 11"	47	62	65	50	77	62	106	65	62	68	53	109	827
Lavadoras digitales 30 Lbs.	53	56	59	47	80	62	112	53	47	62	50	118	800
Secadoras 0454UI-LSP	41	53	56	65	71	62	112	50	47	68	65	115	806
Estufa de mesa 3 homillas (tambo incluido)	62	65	50	80	62	65	106	53	59	68	77	115	863
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA													
Vajillas de 10 unidades	142	145	139	127	219	139	239	136	133	139	148	242	1,947
Ollas de presión	68	56	68	65	80	71	130	80	59	71	89	127	963
Sartenes de acero inoxidable	115	106	112	100	136	115	195	115	124	115	133	201	1,568
Set de cuchillos	142	142	148	139	201	145	239	142	130	142	154	239	1,961
Set de tenedores y servidas	142	154	154	145	189	139	204	142	130	142	151	219	1,908
TOTAL DE UNIDADES	1,828	1,896	2,038	2,015	2,771	2,280	3,710	2,236	2,168	2,266	2,443	3,932	29,584

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadros 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4. Pronóstico de ventas en unidades. Págs.82 a la 85

c) Presupuesto de ventas en valores

Como política, se considera un incremento del 4%, en los precios del año 2012 (no incluyen IVA), tomando como base el ritmo inflacionario del año, pues se considera este indicador como variación de precios, para el año proyectado (ver cuadro 3). De acuerdo a este incremento, los precios de los productos para el año 2013, pueden observarse en el cuadro 4 y para determinar el presupuesto de ventas en valores, debe de multiplicarse con las unidades a vender según cuadro 2.5

Cuadro 3
INFLACIÓN TOTAL
AÑO 2012
PORCENTAJES

Periodo	2012
Enero	5.44
Febrero	5.17
Marzo	4.55
Abril	4.27
Mayo	3.9
Junio	3.47
Julio	2.86
Agosto	2.71
Septiembre	3.28
Octubre	3.35
Noviembre	3.11
Diciembre	3.45

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Cuadro 4
COMERCIAL TU HOGAR S, A.
PRECIOS DE VENTA PRESUPUESTO AÑO 2013

PRODUCTO	PRECIOS DE VENTA AÑO 2012	AUMENTO 4%	PRECIOS DE VENTA AÑO 2013
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS			
Televisores LCD 32"	4,254	170	4,424
Televisores LCD 42"	6,044	242	6,286
Equipos de sonido 4800W	5,106	204	5,310
Hornos Microhondas digitales	1,047	42	1,089
Planchas a vapor 5 niveles	251	10	261
Licadoras 6 velocidades	278	11	290
Batidoras 4 velocidades color blanco	254	10	264
LÍNEA DE MUEBLES			
Cama Matrimonial	3,016	121	3,136
Cama Queen	3,957	158	4,115
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	6,060	242	6,303
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	8,682	347	9,029
Plateras estilo colonial, palo blanco	2,155	86	2,241
Mueble de comedor tipo Carolina	4,768	191	4,958
Closet	3,048	122	3,170
Mueble para televisor	2,950	118	3,068
LÍNEA BLANCA			
Refrigeradoras 17"	6,452	258	6,711
Estufas de cocina con horno, 11"	3,775	151	3,926
Lavadoras digitales 30 Lbs.	4,055	162	4,217
Secadoras 0454UI-LSP	3,594	144	3,738
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	509	20	529
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA			
Vajillas de 10 unidades	207	8	215
Ollas de presión	282	11	293
Sartenes de acero inoxidable	205	8	213
Set de cuchillos	98	4	102
Set de tenedores y servidas	91	4	94

Fuente: Los precios de venta del año 2012, fueron proporcionados por la empresa

Cuadro 5

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

PRODUCTO	MESES												TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS													
Televisores LCD 32"	340	405	431	457	666	483	771	431	470	431	457	928	6,272
Televisores LCD 42"	446	464	501	483	817	594	966	557	631	594	650	1,040	7,743
Equipos de sonido 4800W	471	408	471	486	612	518	1,035	565	580	643	659	1,145	7,592
Hornos Microhondas digitales	58	64	68	64	122	100	170	100	109	113	119	186	1,273
Planchas a vapor 5 niveles	19	22	26	28	36	30	40	29	33	29	29	43	364
Licadoras 6 velocidades	29	27	32	27	37	33	49	29	33	33	33	54	414
Batidoras 4 velocidades color blanco	16	16	19	21	27	19	33	21	20	17	23	36	267
LÍNEA DE MUEBLES													
Cama Matrimonial	232	204	250	241	334	315	500	259	213	296	334	528	3,706
Cama Queen	243	292	219	207	365	340	511	353	328	316	340	547	4,060
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	372	372	540	447	670	559	838	614	465	614	596	856	6,944
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	613	560	693	773	880	880	1,280	934	800	853	987	1,414	10,669
Plateras estilo colonial, palo blanco	113	146	126	165	212	205	285	225	179	199	225	318	2,396
Mueble de comedor tipo Carolina	205	264	308	308	410	439	601	352	381	322	381	674	4,643
Closet	131	159	187	215	234	187	309	187	178	187	225	328	2,529
Mueble para televisor	127	136	118	163	172	154	299	163	181	127	154	254	2,048
LÍNEA BLANCA													
Refrigeradoras 17"	396	357	456	297	515	476	932	476	416	476	535	932	6,264
Estufas de cocina con horno, 11"	186	244	255	197	301	244	417	255	244	267	209	429	3,247
Lavadoras digitales 30 Lbs.	224	237	249	199	336	262	473	224	199	262	212	498	3,376
Secadoras 0454UI-LSP	155	199	210	243	265	232	420	188	177	254	243	431	3,015
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	33	34	27	42	33	34	56	28	31	36	41	61	457
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA													
Vajillas de 10 unidades	31	31	30	27	47	30	52	29	29	30	32	52	419
Ollas de presión	20	16	20	19	23	21	38	23	17	21	26	37	282
Sartenes de acero inoxidable	25	23	24	21	29	25	42	25	26	25	28	43	334
Set de cuchillos	14	14	15	14	20	15	24	14	13	14	16	24	199
Set de tenedores y servidoras	13	14	14	14	18	13	19	13	12	13	14	21	180
Subtotal Línea de Utensilios de Cocina	103	99	103	96	138	103	175	105	98	103	116	177	1,415
TOTAL DE VENTAS	4,510	4,707	5,288	5,161	7,182	6,206	10,159	6,095	5,768	6,172	6,567	10,878	78,693

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 2.5. Resumen pronóstico de ventas en unidades. Pág. 86

Ver cuadro 4. Precios de venta.

Pág. 88

En el cuadro 6, se puede observar el presupuesto de ventas por forma de pago para el año 2013, el cual contiene la distribución de los valores según política de la empresa:

Cuadro 6

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE LAS VENTAS POR FORMA DE COBRO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

MES	VENTAS	CONTADO	30 DÍAS	60 DÍAS	90 DÍAS	VENTAS	IVA
	TOTALES	40%	25%	20%	15%	TOTALES CRÉDITO	
Enero	4,510	1,804	1,128	902	677	2,706	541
Febrero	4,707	1,883	1,177	941	706	2,824	565
Marzo	5,288	2,115	1,322	1,058	793	3,173	635
Abril	5,161	2,064	1,290	1,032	774	3,096	619
Mayo	7,182	2,873	1,796	1,436	1,077	4,309	862
Junio	6,206	2,483	1,552	1,241	931	3,724	745
Julio	10,159	4,064	2,540	2,032	1,524	6,095	1,219
Agosto	6,095	2,438	1,524	1,219	914	3,657	731
Septiembre	5,768	2,307	1,442	1,154	865	3,461	692
Octubre	6,172	2,469	1,543	1,234	926	3,703	741
Noviembre	6,567	2,627	1,642	1,313	985	3,940	788
Diciembre	10,878	4,351	2,719	2,176	1,632	6,527	1,305
TOTAL	78,693	31,477	19,673	15,739	11,804	47,216	9,443

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 5. Presupuesto de ventas. Pág. 89

4.3.1.2 Presupuesto de cuentas por cobrar

Para poder determinar los montos de efectivo a recuperarse, por concepto de ventas al crédito en el período presupuestado, se debe considerar tres aspectos fundamentales.

- a) Las cuentas por cobrar al inicio del período (Saldo año 2012, cuadro 7)
- b) Las ventas presupuestadas (Cuadro 5)
- c) Las cuentas incobrables (Conforme política de la empresa)

Las ventas en valores (sin IVA), para los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre del año 2012 fueron así según registros contables:

Octubre	Q.4,967,033
Noviembre	Q.5,294,435
Diciembre	Q.8,734,756

Los plazos de recuperación para estas ventas, fueron a los mismos plazos que se utilizarán para presupuestar el año 2013, los cuales son:

- El 40% de las ventas, al contado
- El 25% de las ventas, a 30 días de crédito
- El 20% de las ventas, a 60 días de crédito
- El 15% de las ventas, a 90 días de crédito

El saldo final de las cuentas por cobrar al 31/12/2012 asciende a Q.7,838,961, y servirá de saldo inicial para presupuestar el año 2013. A continuación se presenta la integración del saldo:

Cuadro 7

COMERCIAL TU HOGAR, S.A. INTEGRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR SALDO FINAL AL 31/12/2012

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

MES	VENTAS TOTALES	30 DÍAS 25%	60 DÍAS 20%	90 DÍAS 15%	TOTAL
Octubre 2012	4,967			745	745
Noviembre 2012	5,294		1,059	794	1,853
Diciembre 2012	8,735	2,184	1,747	1,310	5,241
TOTAL	18,996	2,184	2,806	2,849	7,839

Fuente: Información proporcionada por la empresa

A continuación se presenta el presupuesto de cuentas por cobrar en el cuadro 8. Para el mismo se utilizó como saldo inicial la integración que se encuentra en el cuadro 7 y para distribuir los cobros en los meses de recuperación, se utilizó la forma de cobro según cuadro 6.

Según el análisis de cobrabilidad realizado por el Departamento de Créditos, se determinó que del saldo de las cuentas por cobrar de Noviembre y Diciembre 2012 a 90 días plazo (ver cuadro 7), se logrará recuperar un 80%, el otro 20% se considera incobrable. Debido a lo anterior, las cantidades a recuperar para los meses de Febrero y Marzo, previstas en el cuadro 8, se verán disminuidas.

Finalmente, en la columna saldo al 31/12/2013, se pueden observar los montos que quedarán pendientes de cobro al final del período presupuestado, cantidad que se verá reflejada en el estado de situación financiera presupuestado.

Cuadro 8

COMERCIAL TU HOGAR,S.A.
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
 (Cifras expresadas en miles de quetzales)

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SALDO AL 31/12/2013
Octubre 2012	745												
Noviembre 2012	1,059	794											
Diciembre 2012	2,184	1,747	1,310										
Enero 2013		1,128	902	677									
Febrero 2013			1,177	941	706								
Marzo 2013				1,322	1,058	793							
Abril 2013					1,290	1,032	774						
Mayo 2013						1,796	1,436	1,077					
Junio 2013							1,552	1,241	931				
Julio 2013								2,540	2,032	1,524			
Agosto 2013									1,524	1,219	914		
Septiembre 2013										1,442	1,154	865	
Octubre 2013											1,543	1,234	926
Noviembre 2013												1,642	2,298
Diciembre 2013													6,527
SUBTOTAL	3,988	3,669	3,389	2,940	3,054	3,621	3,762	4,858	4,486	4,185	3,611	3,741	9,751
Cuentas Incobrables													
Noviembre 2012		159											
Diciembre 2012			262										
TOTAL	3,988	3,510	3,127	2,940	3,054	3,621	3,762	4,858	4,486	4,185	3,611	3,741	9,751

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 6. Presupuesto de las ventas por forma de cobro. Pág. 90

Ver cuadro 7. Integración de las cuentas por cobrar saldo final. Pág. 91

4.3.1.3 Presupuesto de compras

Las compras se planean de acuerdo al inventario inicial y al movimiento presupuestado de las ventas totales.

Las compras se realizan de dos formas, productos importados y productos comprados localmente.

A continuación se presentan los presupuestos correspondientes:

a) Presupuesto de compras importadas

Para importar productos, la empresa tiene como política realizarlo trimestralmente. Esto debido al tiempo que tarda en recibir la mercadería y por el costo que representa. Por tal motivo, los ingresos de la mercadería serían en los meses de enero, abril, julio y octubre.

En los cuadros del 9.1 al 9.24, se puede observar el prorrateo de las importaciones realizadas por trimestre, el mismo incluye las unidades recibidas por cada uno de los productos, su costo unitario en dólares y el costo total en éste tipo de moneda y en el cuadro 9, el resumen de todas las importaciones.

Para determinar el total CIF (Costo, seguro y flete), se tomó el tipo de cambio emitido por el Banco de Guatemala, para cada importación y se multiplico por su costo total en dólares y sobre el valor resultante se calcularon los Derechos Arancelarios de importación (DAI), según porcentaje correspondiente. También se muestran los gastos que se incurrieron internamente para la importación, los cuales son fletes locales por el traslado del producto de la almacenadora a las bodegas de la empresa, movimiento que tiene un costo de Q.1,500 por cada importación, seguro que representa de costo el 0.50% de la suma del Total CIF mas DAI, Agente Aduanal que se le paga Q.1,200 por cada póliza de importación liquidada, costo de almacenaje Q.450 por cada importación realizada y otros

gastos en los que por lo general incurre el Agente Aduanal en la liquidación de la Póliza de Importación, como rectificación de datos, de partidas arancelarias, errores en certificación de facturas originales, etc. Por último se calculó el Impuesto al Valor Agregado (IVA), calculando el 12% sobre la suma del Total CIF más DAI.

Cuadro 9

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
RESUMEN DE IMPORTACIONES TRIMESTRALES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

PRODUCTO	DE ENERO A MARZO			DE ABRIL A JUNIO			DE JULIO A SEPTIEMBRE			DE OCTUBRE A DICIEMBRE		
	COSTO			COSTO			COSTO			COSTO		
	UNIDADES	UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	UNITARIO	TOTAL
Televisores LCD 32"	255	2,524	643,662	359	2,865	1,028,408	373	2,041	761,460	510	2,492	1,270,908.00
Televisores LCD 42"	215	3,563	765,946	299	4,118	1,231,230	339	2,879	975,918	447	3,518	1,572,740.00
Equipos de sonido 4800W	244	3,039	741,399	300	3,873	1,161,939	404	2,232	901,616	546	3,000	1,638,133.00
Batidoras 4 velocidades color blanco	184	147	27,070	251	174	43,614	279	117	32,756	363	145	52,783.00
Refrigeradoras 17"	173	4,000	691,978	192	5,227	1,003,639	271	2,921	791,609	356	3,953	1,407,356.00
Estufas de cocina con horno, 11"	167	2,345	391,574	189	2,812	531,551	234	1,834	429,243	300	2,317	695,226.00
Lavadoras digitales 30 Lbs.	162	2,532	410,155	190	3,084	585,883	210	1,874	393,491	297	2,501	742,750.00
Secadoras 0454UI-LSP	145	2,256	327,065	200	2,675	535,072	205	1,667	341,633	303	2,228	675,090.00
Ollas de presion	184	202	37,254	217	248	53,823	268	117	31,286	364	192	69,716.00
Totales	1729		4,036,103	2197		6,175,159	2583		4,659,012	3486		8,124,702

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadros 9.1 al 9.24. Prorratio de importaciones. Págs. 97 a la 104

En el cuadro 9, se puede observar el presupuesto de las compras importadas, el mismo es un resumen de los prorratios presupuestados de los cuadros 9.1 al 9.24. Éste resumen servirá para integrar las compras totales, después de realizar el presupuesto de las compras locales.

Cuadro 9.1

PRORRATEO DE IMPORTACIONES
ENERO 2013

(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO	DAI										IVA		
		UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF Q.	%	Q	SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IMPORTACION 12%
Televisores LCD 32"	266	315	83,790	7.93	664,455	-	-	664,455	1,500	3,322	1,200	450	350	671,277	79,735
Total			83,790		664,455			664,455	1,500	3,322	1,200	450	350	671,277	79,735

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.2

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
ENERO 2013

(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO	DAI										IVA		
		UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF Q.	%	Q	SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IMPORTACION 12%
Televisores LCD 42"	224	445	99,680	7.93	790,462	-	-	790,462	1,500	3,952	1,200	450	300	797,865	94,855
Total			99,680		790,462			790,462	1,500	3,952	1,200	450	300	797,865	94,855

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.3

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
ENERO 2013

(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO	DAI										IVA		
		UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF Q.	%	Q	SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IMPORTACION 12%
Equipos de sonido 4800W	244	330	80,520	7.93	638,524	15%	95,779	734,302	1,500	3,672	1,200	450	275	741,399	88,116
Total			80,520		638,524		95,779	734,302	1,500	3,672	1,200	450	275	741,399	88,116

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.4

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
ENERO 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO	DAI											IVA	
		UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF Q.	%	Q	SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IMPORTACION 12%
Batidoras 4 velocidades color blanco	184	16	2,944	7.93	23,346	15%	3,502	26,848	37	134	29	11	12	27,070	3,222
Refrigeradoras 17"	173	435	75,255	7.93	596,772	15%	89,516	686,288	935	3,431	748	280	296	691,978	82,355
Estufas de cocina con horno, 11"	167	255	42,585	7.93	337,699	15%	50,655	388,354	529	1,942	423	159	167	391,574	46,602
Total			120,784		957,817		143,673	1,101,490	1,500	5,507	1,200	450	475	1,110,622	132,179

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.5

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
ENERO 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO	DAI											IVA	
		UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF Q.	%	Q	SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IMPORTACION 12%
Lavadoras digitales 30 Lbs.	162	275	44,550	7.93	353,282	15%	52,992	406,274	835	2,031	668	250	97	410,155	48,753
Secadoras 0454UI-LSP	145	245	35,525	7.93	281,713	15%	42,257	323,970	665	1,620	532	200	78	327,065	38,876
Total			80,075		634,995		95,249	730,244	1,500	3,651	1,200	450	175	737,220	87,629

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.6

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
ENERO 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO	DAI											IVA	
		UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF Q.	%	Q	SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IMPORTACION 12%
Ollas de presion	184	22	4,048	7.93	32,101	5%	1,605	33,706	1,500	169	1,200	450	230	37,254	4,045
Total			4,048		32,101		1,605	33,706	1,500	169	1,200	450	230	37,254	4,045

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.7

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
ABRIL 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	DAI				SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
				T/C	TOTAL CIF Q.	%	Q								
Televisores LCD 32"	359	315	113,085	7.69	869,624	-	-	869,624	1,500	4,348	1,200	450	350	877,472	104,355
Total			113,085		869,624			869,624	1,500	4,348	1,200	450	350	877,472	104,355

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.8

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
ABRIL 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	DAI				SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
				T/C	TOTAL CIF Q.	%	Q								
Televisores LCD 42"	299	445	133,055	7.69	1,023,193	-	-	1,023,193	1,500	5,116	1,200	450	300	1,031,759	122,783
Total			133,055		1,023,193			1,023,193	1,500	5,116	1,200	450	300	1,031,759	122,783

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.9

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
ABRIL 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	DAI				SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
				T/C	TOTAL CIF Q.	%	Q								
Equipos de sonido 4800W	300	330	99,000	7.69	761,310	15%	114,197	875,507	1,500	4,378	1,200	450	275	883,309	105,061
Total			99,000		761,310		114,197	875,507	1,500	4,378	1,200	450	275	883,309	105,061

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.10

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
ABRIL 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO		TOTAL	TOTAL CIF			SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
		UNIT. CIF \$	CIF \$		T/C	Q.	%								
Batidoras 4 velocidades color blar	251	16	4,016	7.69	30,883	15%	4,632	35,515	44	178	36	13	14	35,800	4,262
Refrigeradoras 17"	192	435	83,520	7.69	642,269	15%	96,340	738,609	923	3,693	738	277	292	744,533	88,633
Estufas de cocina con horno, 11"	189	255	48,195	7.69	370,620	15%	55,593	426,212	533	2,131	426	160	169	429,631	51,145
Total			135,731		1,043,771		156,566	1,200,337	1,500	6,002	1,200	450	475	1,209,964	144,040

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.11

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
ABRIL 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO		TOTAL	TOTAL CIF			SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
		UNIT. CIF \$	CIF \$		T/C	Q.	%								
Lavadoras digitales 30 Lbs.	190	275	52,250	7.69	401,803	15%	60,270	462,073	774	2,310	619	232	90	466,099	55,449
Secadoras 0454UI-LSP	200	245	49,000	7.69	376,810	15%	56,522	433,332	726	2,167	581	218	85	437,107	52,000
Total			101,250		778,613		116,792	895,404	1,500	4,477	1,200	450	175	903,206	107,449

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.12

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
ABRIL 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO		TOTAL	TOTAL CIF			SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
		UNIT. CIF \$	CIF \$		T/C	Q.	%								
Ollas de presion	217	22	4,774	7.93	37,858	5%	1,893	39,751	1,500	199	1,200	450	230	43,329	4,770
Total			4,774		37,858		1,893	39,751	1,500	199	1,200	450	230	43,329	4,770

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.13

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
JULIO 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	TOTAL CIF				SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA
				T/C	Q.	%	Q								IMPORTACION 12%
Televisores LCD, 32"	373	315	117,495	7.85	922,336	-	-	922,336	1,500	4,612	1,200	450	350	930,447	110,680
Total			117,495		922,336			922,336	1,500	4,612	1,200	450	350	930,447	110,680

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.14

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
JULIO 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	TOTAL CIF				SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA
				T/C	Q.	%	Q								IMPORTACION 12%
Televisores LCD 42"	339	445	150,855	7.85	1,184,212	-	-	1,184,212	1,500	5,921	1,200	450	300	1,193,583	142,105
Total			150,855		1,184,212			1,184,212	1,500	5,921	1,200	450	300	1,193,583	142,105

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.15

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
JULIO 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	TOTAL CIF				SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA
				T/C	Q.	%	Q								IMPORTACION 12%
Equipos de sonido 4800W	404	330	133,320	7.85	1,046,562	15%	156,984	1,203,546	1,500	6,018	1,200	450	275	1,212,989	144,426
Total			133,320		1,046,562		156,984	1,203,546	1,500	6,018	1,200	450	275	1,212,989	144,426

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.16

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
JULIO 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF			SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
					Q.	%	Q								
Batidoras velocidades color blan	279	16	4,464	7.85	35,042	15%	5,256	40,299	37	201	29	11	12	40,589	4,836
Refrigeradoras 17"	271	435	117,885	7.85	925,397	15%	138,810	1,064,207	971	5,321	777	291	308	1,071,876	127,705
Estufas de cocina con horno, 11	234	255	59,670	7.85	468,410	15%	70,261	538,671	492	2,693	393	148	156	542,553	64,641
Total			182,019		1,428,849		214,327	1,643,177	1,500	8,216	1,200	450	475	1,655,017	197,181

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.17

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
JULIO 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF			SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
					Q.	%	Q								
Lavadoras digitales 30 Lbs.	210	275	57,750	7.85	453,338	15%	68,001	521,338	802	2,607	642	241	94	525,723	62,561
Secadoras 0454UI-LSP	205	245	50,225	7.85	394,266	15%	59,140	453,406	698	2,267	558	209	81	457,220	54,409
Total			107,975		847,604		127,141	974,744	1,500	4,874	1,200	450	175	982,943	116,969

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.18

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
JULIO 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF			SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
					Q.	%	Q								
Ollas de presion	268	22	5,896	7.85	46,284	5%	2,314	48,598	1,500	243	1,200	450	230	52,221	5,832
Total			5,896		46,284		2,314	48,598	1,500	243	1,200	450	230	52,221	5,832

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.19

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
OCTUBRE 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF			SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
					Q.	%	Q								
Televisores LCD 32"	510	315	160,650	7.85	1,261,103	-	-	1,261,103	1,500	6,306	1,200	450	350	1,270,908	151,332
Total			160,650		1,261,103			1,261,103	1,500	6,306	1,200	450	350	1,270,908	151,332

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.20

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
OCTUBRE 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF			SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
					Q.	%	Q								
Televisores LCD 42"	447	445	198,915	7.85	1,561,483	-	-	1,561,483	1,500	7,807	1,200	450	300	1,572,740	187,378
Total			198,915		1,561,483			1,561,483	1,500	7,807	1,200	450	300	1,572,740	187,378

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.21

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
OCTUBRE 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF			SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
					Q.	%	Q								
Equipos de sonido 4800W	546	330	180,180	7.85	1,414,413	15%	212,162	1,626,575	1,500	8,133	1,200	450	275	1,638,133	195,189
Total			180,180		1,414,413		212,162	1,626,575	1,500	8,133	1,200	450	275	1,638,133	195,189

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.22

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
OCTUBRE 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

DAI															
CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF			SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
Batidoras 4 velocidades color blar	363	16	5,808	7.85	45,593	15%	6,839	52,432	37	262	29	11	12	52,783	6,292
Refrigeradoras 17"	356	435	154,860	7.85	1,215,651	15%	182,348	1,397,999	979	6,990	784	294	310	1,407,356	167,760
Estufas de cocina con homo, 11"	300	255	76,500	7.85	600,525	15%	90,079	690,604	484	3,453	387	145	153	695,226	82,872
Total			237,168		1,861,769		279,265	2,141,034	1,500	10,705	1,200	450	475	2,155,364	256,924

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.23

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
OCTUBRE 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

DAI															
CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF			SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
Lavadoras digitales 30 Lbs.	297	275	81,675	7.85	641,149	15%	96,172	737,321	786	3,687	629	236	92	742,750	88,479
Secadoras 0454UI-LSP	303	245	74,235	7.85	582,745	15%	87,412	670,156	714	3,351	571	214	83	675,090	80,419
Total			155,910		1,223,894		183,584	1,407,478	1,500	7,037	1,200	450	175	1,417,840	168,897

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9.24

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
OCTUBRE 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

DAI															
CONCEPTO	UNIDS	PRECIO UNIT. CIF \$	TOTAL CIF \$	T/C	TOTAL CIF			SUBTOTAL	FLETE LOCAL	SEGURO LOCAL	AGENTE ADUANAL	ALMACE NAJE	OTROS GASTOS	TOTAL	IVA IMPORTACION 12%
Ollas de presion	364	22	8,008	7.85	62,863	5%	3,143	66,006	1,500	330	1,200	450	230	69,716	7,921
Total			8,008		62,863		3,143	66,006	1,500	330	1,200	450	230	69,716	7,921

Fuente: Elaboración propia

b) Presupuesto de compras locales

Las compras se realizan mensualmente, debido al despacho rápido de los productos y a la cercanía de todos los proveedores.

Para su elaboración, primero se pronosticarán las unidades a comprar y luego se realizara el presupuesto de las compras en valores, tomando en cuenta el costo unitario de cada producto.

✓ Pronóstico de unidades a comprar en períodos mensuales

Éste pronóstico se realizará con base al inventario inicial indicado en el cuadro 15 y al presupuesto de ventas determinado en cuadro 2.5

En el cuadro 10, se puede observar las unidades que se planean comprar localmente durante el año presupuestado, el mismo servirá de base para el presupuesto de las compras locales en valores.

Cuadro 10

COMERCIAL TU HOGAR, S.A. PRONÓSTICO DE COMPRAS LOCALES EN UNIDADES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Hornos Microhondas digitales	51	57	60	57	108	88	150	88	96	99	105	187	1,144
Planchas a vapor 5 niveles	68	79	96	102	133	111	147	108	122	105	108	235	1,414
Licadoras 6 velocidades	96	88	105	91	122	108	162	96	108	108	111	311	1,504
Cama Matrimonial	71	62	77	74	102	96	153	79	65	91	102	261	1,233
Cama Queen	57	68	51	48	85	79	119	82	77	74	79	226	1,045
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	57	57	82	68	102	85	128	94	71	94	91	217	1,143
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	65	60	74	82	94	94	136	99	85	91	105	243	1,226
Plateras estilo colonial, palo blanco	48	62	54	71	91	88	122	96	77	85	96	225	1,114
Mueble de comedor tipo Carolina	40	51	60	60	79	85	116	68	74	62	74	205	973
Closet	40	48	57	65	71	57	94	57	54	57	68	172	838
Mueble para televisor	40	43	37	51	54	48	94	51	57	40	48	136	697
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	60	62	48	77	60	62	102	51	57	65	74	203	920
Vajillas de 10 unidades	136	139	133	122	210	133	230	130	128	133	142	333	1,968
Sartenes de acero inoxidable	111	102	108	96	130	111	187	111	119	111	128	342	1,654
Set de cuchillos	136	136	142	133	193	139	230	136	125	136	147	425	2,076
Set de tenedores y servidoras	136	147	147	139	181	133	196	136	125	136	145	426	2,047
Totales	1,210	1,261	1,329	1,335	1,813	1,516	2,363	1,482	1,437	1,485	1,621	4,145	20,995

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 2.5. Resumen pronóstico de ventas en unidades.

Pág. 86

Ver cuadro 15.1 al 15.4. Presupuesto de inventario en unidades

Págs. 113 a la 116

A continuación se presenta el pronóstico de las compras globales en unidades. Está integrado por las compras importadas en unidades según cuadro 9 y por las compras locales en unidades determinadas en cuadro 10.

Cuadro 11

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRONÓSTICO GLOBAL DE COMPRAS EN UNIDADES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS													
Televisores LCD, 32"	255			359			373			510			1,497
Televisores LCD 42"	215			299			339			447			1,300
Equipos de sonido 4800W	244			300			404			546			1,494
Hornos Microondas digitales	51	57	60	57	108	88	150	88	96	99	105	187	1,144
Planchas a vapor 5 niveles	68	79	96	102	133	111	147	108	122	105	108	235	1,414
Licadoras 6 velocidades	96	88	105	91	122	108	162	96	108	108	111	311	1,504
Batidoras 4 velocidades color blanco	184			251			279			363			1,077
LÍNEA DE MUEBLES													
Cama Matrimonial	71	62	77	74	102	96	153	79	65	91	102	261	1,233
Cama Queen	57	68	51	48	85	79	119	82	77	74	79	226	1,045
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	57	57	82	68	102	85	128	94	71	94	91	217	1,143
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	65	60	74	82	94	94	136	99	85	91	105	243	1,226
Plateras estilo colonial, palo blanco	48	62	54	71	91	88	122	96	77	85	96	225	1,114
Mueble de comedor tipo Carolina	40	51	60	60	79	85	116	68	74	62	74	205	973
Closet	40	48	57	65	71	57	94	57	54	57	68	172	838
Mueble para televisor	40	43	37	51	54	48	94	51	57	40	48	136	697
LÍNEA BLANCA													
Refrigeradoras 17"	173			192			271			356			992
Estufas de cocina con horno, 11"	167			189			234			300			890
Lavadoras digitales 30 Lbs.	162			190			210			297			859
Secadoras 0454UI-LSP	145			200			205			303			853
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	60	62	48	77	60	62	102	51	57	65	74	203	920
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA													
Vajillas de 10 unidades	136	139	133	122	210	133	230	130	128	133	142	333	1,968
Ollas de presión	184			217			268			364			1,033
Sartenes de acero inoxidable	111	102	108	96	130	111	187	111	119	111	128	342	1,654
Set de cuchillos	136	136	142	133	193	139	230	136	125	136	147	425	2,076
Set de tenedores y servidas	136	147	147	139	181	133	196	136	125	136	145	426	2,047
TOTALES	2,939	1,261	1,329	3,532	1,813	1,516	4,946	1,482	1,437	4,971	1,621	4,145	30,990

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 9. Resumen de importaciones trimestrales. Pág. 96

Ver cuadro 10. Pronóstico de compras locales en unidades. Pág. 106

✓ **Presupuesto de compras locales en valores**

Para elaborar éste presupuesto, se tomarán los costos unitarios de las compras locales del año 2012, aumentando el 10%, según requerimiento de la empresa y las unidades estimadas a comprar por mes para el año 2013, indicado en el cuadro 10.

Los costos unitarios de los productos locales para el año 2013, pueden observarse en el cuadro 12, ya con el aumento del 10% con respecto al año anterior. También se indican los costos unitarios de los productos importados que vienen del mes de octubre del año 2012, pues los mismos servirán para calcular el inventario inicial de mercadería importada para el año presupuestado. Los costos unitarios para las compras importadas están determinados en los prorrateos correspondientes para el año presupuestado:

Cuadro 12
COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
COSTOS UNITARIOS PRESUPUESTADOS PRODUCTOS LOCALES

PRODUCTO	COSTO UNITARIO AÑO 2012	AUMENTO 10%	COSTO UNITARIO AÑO 2013
Televisores LCD, 32"	2,398		
Televisores LCD 42"	3,384		
Equipos de sonido 4800W	2,887		
Hornos Microhondas digitales	559	62	621
Planchas a vapor 5 niveles	134	15	149
Licadoras 6 velocidades	149	17	165
Batidoras 4 velocidades color blanco	140		
Cama Matrimonial	1,826	203	2,029
Cama Queen	2,397	266	2,663
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	3,670	408	4,078
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	5,258	584	5,843
Plateras estilo colonial, palo blanco	1,305	145	1,450
Mueble de comedor tipo Carolina	2,888	321	3,208
Closet	1,846	205	2,051
Mueble para televisor	1,787	199	1,985
Refrigeradoras 17"	3,800		
Estufas de cocina con horno, 11"	2,228		
Lavadoras digitales 30 Lbs.	2,405		
Secadoras 0454UI-LSP	2,143		
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	287	32	318
Vajillas de 10 unidades	136	15	151
Ollas de presion	192		
Sartenes de acero inoxidable	134	15	149
Set de cuchillos	64	7	71
Set de tenedores y servidas	59	7	66

Fuente: Los costos unitarios de venta del año 2012, fueron proporcionados por la empresa.

Cuadro 13

**COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE COMPRAS LOCALES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)**

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Homos Microhondas digitales	32	35	37	35	67	55	93	55	60	62	65	116	710
Planchas a vapor 5 niveles	10	12	14	15	20	16	22	16	18	16	16	35	211
Licadoras 6 velocidades	16	15	17	15	20	18	27	16	18	18	18	51	248
Cama Matrimonial	144	127	155	150	207	196	311	161	132	184	207	529	2,501
Cama Queen	151	181	136	128	226	211	317	219	204	196	211	602	2,783
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	231	231	335	277	416	347	520	381	289	381	370	884	4,662
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	381	348	430	480	546	546	795	579	497	530	613	1,419	7,163
Plateras estilo colonial, palo blanco	70	90	78	103	131	127	177	140	111	123	140	326	1,616
Mueble de comedor tipo Carolina	127	164	191	191	255	273	373	218	236	200	236	658	3,122
Closet	81	99	116	134	145	116	192	116	110	116	139	353	1,719
Mueble para televisor	79	84	73	101	107	96	186	101	113	79	96	269	1,383
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	19	20	15	24	19	20	32	16	18	21	23	65	293
Vajillas de 10 unidades	21	21	20	18	32	20	35	20	19	20	21	50	297
Sartenes de acero inoxidable	16	15	16	14	19	16	28	16	18	16	19	51	247
Set de cuchillos	10	10	10	9	14	10	16	10	9	10	10	30	148
Set de tenedores y servidas	9	10	10	9	12	9	13	9	8	9	10	28	135
Totales	1,396	1,460	1,655	1,705	2,236	2,076	3,135	2,073	1,860	1,980	2,195	5,466	27,237

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 10. Pronóstico de compras locales en unidades. Pág. 106

Ver cuadro 12. Costos unitarios Pág. 108

En éste cuadro se detallan las compras locales presupuestadas en valores de forma mensual y servirán de base para presupuestar junto con el presupuesto de compras importadas, las compras globales del período en valores como se muestra a continuación:

Cuadro 14

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE COMPRAS GLOBALES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS													
Televisores LCD, 32"	644			1,028			761			1,271			3,704
Televisores LCD 42"	766			1,231			976			1,573			4,546
Equipos de sonido 4800W	741			1,162			902			1,638			4,443
Hornos Microhondas digitales	32	35	37	35	67	55	93	55	60	62	65	116	710
Planchas a vapor 5 niveles	10	12	14	15	20	16	22	16	18	16	16	35	211
Licadoras 6 velocidades	16	15	17	15	20	18	27	16	18	18	18	51	248
Batidoras 4 velocidades color blanco	27			44			33			53			156
LÍNEA DE MUEBLES													
Cama Matrimonial	144	127	155	150	207	196	311	161	132	184	207	529	2,501
Cama Queen	151	181	136	128	226	211	317	219	204	196	211	602	2,783
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	231	231	335	277	416	347	520	381	289	381	370	884	4,662
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	381	348	430	480	546	546	795	579	497	530	613	1,419	7,163
Plateras estilo colonial, palo blanco	70	90	78	103	131	127	177	140	111	123	140	326	1,616
Mueble de comedor tipo Carolina	127	164	191	191	255	273	373	218	236	200	236	658	3,122
Closet	81	99	116	134	145	116	192	116	110	116	139	353	1,719
Mueble para televisor	79	84	73	101	107	96	186	101	113	79	96	269	1,383
LÍNEA BLANCA													
Refrigeradoras 17"	692			1,004			792			1,407			3,895
Estufas de cocina con horno, 11"	392			532			429			695			2,048
Lavadoras digitales 30 Lbs.	410			586			393			743			2,132
Secadoras 0454UI-LSP	327			535			342			675			1,879
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	19	20	15	24	19	20	32	16	18	21	23	65	293
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA													
Vajillas de 10 unidades	21	21	20	18	32	20	35	20	19	20	21	50	297
Ollas de presion	37			54			31			70			192
Sartenes de acero inoxidable	16	15	16	14	19	16	28	16	18	16	19	51	247
Set de cuchillos	10	10	10	9	14	10	16	10	9	10	10	30	148
Set de tenedores y servidoras	9	10	10	9	12	9	13	9	8	9	10	28	135
TOTALES	5,432	1,460	1,655	7,880	2,236	2,076	7,794	2,073	1,860	10,105	2,195	5,466	50,232

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 9. Resumen de importaciones trimestrales. Pág. 96

Ver cuadro 13. Presupuesto de compras locales en valores. Pág. 109

4.3.1.4 Presupuesto de inventario de mercadería

✓ Presupuesto de inventario de mercadería en unidades

Para la realización de éste presupuesto, la empresa proporcionó el inventario final del año 2012 en unidades, éste mismo servirá como inventario inicial para el año a presupuestar 2013. También se tomarán las unidades a comprar globales como ingreso al inventario, localizadas en el cuadro 11 y las unidades a vender como egreso al inventario, localizadas en el cuadro 2.5. Por último se determinará el inventario final deseado en unidades, el cual es política de la empresa contar con existencias para los meses de enero y febrero del siguiente año a trabajar, esto para tener disponibilidad por cualquier inconveniente o atraso.

✓ Presupuesto de inventario de mercadería en valores

Para su elaboración, se tomará el inventario inicial en valores para el año presupuestado y se le sumarán las compras presupuestadas indicadas en el cuadro 14 y por último se le restarán las ventas presupuestadas localizadas en el cuadro 5, el resultado de esta operación nos dará el inventario final deseado.

A continuación se presenta el resumen del presupuesto de inventario en unidades y valores para el año 2013, en el cuadro 15 y la integración del mismo en los cuadros 15.1 al 15.8:

Cuadro 15

COMERCIAL TU HOGAR, S.A. RESUMEN DE PRESUPUESTO DE INVENTARIO EN UNIDADES Y VALORES AÑO 2013

PRODUCTO	UNIDADES				VALORES EN MILES DE QUETZALES			
	INVENTARIO INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INVENTARIO FINAL
Televisores LCD 32"	89	1,497	1,418	168	214	3,704	3,507	412
Televisores LCD 42"	77	1,300	1,232	145	261	4,546	4,305	501
Equipos de sonido 4800W	101	1,494	1,430	165	292	4,443	4,249	486
Hornos Microhondas digitales	75	1,144	1,170	50	42	710	726	26
Planchas a vapor 5 niveles	94	1,414	1,394	114	13	211	208	16
Licadoras 6 velocidades	109	1,504	1,430	183	16	248	236	28
Batidoras 4 velocidades color blanco	54	1,077	1,010	121	8	156	146	17
Cama Matrimonial	88	1,233	1,182	139	161	2,501	2,398	264
Cama Queen	72	1,045	987	130	173	2,783	2,627	328
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	77	1,143	1,102	118	283	4,662	4,493	451
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	86	1,226	1,182	130	452	7,163	6,903	712
Plateras estilo colonial, palo blanco	70	1,114	1,069	115	91	1,616	1,551	156
Mueble de comedor tipo Carolina	58	973	936	95	167	3,122	3,004	285
Closet	51	838	798	91	94	1,719	1,636	177
Mueble para televisor	54	697	668	83	96	1,383	1,325	154
Refrigeradoras 17"	54	992	933	113	205	3,895	3,663	437
Estufas de cocina con horno, 11"	46	890	827	109	102	2,048	1,902	248
Lavadoras digitales 30 Lbs.	51	859	800	110	123	2,132	1,984	271
Secadoras 0454UI-LSP	48	853	806	95	103	1,879	1,772	210
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	69	920	863	127	20	293	275	38
Vajillas de 10 unidades	166	1,968	1,947	187	23	297	293	26
Ollas de presion	54	1,033	963	124	10	192	179	24
Sartenes de acero inoxidable	136	1,654	1,568	222	18	247	234	31
Set de cuchillos	169	2,076	1,961	284	11	148	140	19
Set de tenedores y servidas	157	2,047	1,908	295	9	135	126	18
TOTALES	2,106	30,990	29,583	3,513	2,986	50,232	47,883	5,336

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadros 15.1 al 15.8. Presupuesto de inventario en unidades y valores por mes. Págs. 113 a 120

Cuadro 15.1

COMERCIAL TU HOGAR, S.A
PRESUPUESTO DE INVENTARIO EN UNIDADES
AÑO 2013

PRODUCTO	MES DE ENERO				MES DE FEBRERO				MES DE MARZO			
	INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO	
	INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	FINAL	INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	FINAL	INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	FINAL
Televisores LCD 32"	89	255	77	267	267		92	176	176		97	78
Televisores LCD 42"	77	215	71	221	221		74	147	147		80	68
Equipos de sonido 4800W	101	244	89	256	256		77	180	180		89	91
Hornos Microhondas digitales	75	51	53	73	73	57	59	71	71	60	62	68
Planchas a vapor 5 niveles	94	68	71	91	91	79	83	88	88	96	100	84
Licadoras 6 velocidades	109	96	100	105	105	88	92	101	101	105	109	97
Batidoras 4 velocidades color blanco	54	184	62	176	176		59	117	117		71	46
Cama Matrimonial	88	71	74	85	85	62	65	82	82	77	80	79
Cama Queen	72	57	59	70	70	68	71	67	67	51	53	65
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	77	57	59	75	75	57	59	72	72	82	86	69
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	86	65	68	83	83	60	62	81	81	74	77	78
Plateras estilo colonial, palo blanco	70	48	50	68	68	62	65	65	65	54	56	63
Mueble de comedor tipo Carolina	58	40	41	56	56	51	53	54	54	60	62	52
Closet	51	40	41	49	49	48	50	47	47	57	59	45
Mueble para televisor	54	40	41	52	52	43	44	51	51	37	38	49
Refrigeradoras 17"	54	173	59	168	168		53	115	115		68	47
Estufas de cocina con horno, 11"	46	167	47	166	166		62	104	104		65	39
Lavadoras digitales 30 Lbs.	51	162	53	160	160		56	104	104		59	45
Secadoras 0454UI-LSP	48	145	41	152	152		53	98	98		56	42
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	69	60	62	66	66	62	65	64	64	48	50	62
Vajillas de 10 unidades	166	136	142	160	160	139	145	154	154	133	139	149
Ollas de presion	54	184	68	170	170		56	114	114		68	46
Sartenes de acero inoxidable	136	111	115	131	131	102	106	127	127	108	112	122
Set de cuchillos	169	136	142	163	163	136	142	157	157	142	148	151
Set de tenedores y servidas	157	136	142	151	151	147	154	145	145	147	154	139
TOTALES	2,106	2,939	1,828	3,216	3,216	1,261	1,896	2,580	2,580	1,329	2,038	1,871

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 2.5. Resumen pronóstico de ventas en unidades. Pág. 86

Ver cuadro 11. Pronostico global de compras en unidades. Pág. 107

Cuadro 15.2

COMERCIAL TU HOGAR, S.A
PRESUPUESTO DE INVENTARIO EN UNIDADES
AÑO 2013

PRODUCTO	MES DE ABRIL				MES DE MAYO				MES DE JUNIO			
	INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO	
	INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	FINAL	INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	FINAL	INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	FINAL
Televisores LCD 32"	78	359	103	334	334		151	183	183		109	74
Televisores LCD 42"	68	299	77	290	290		130	160	160		95	65
Equipos de sonido 4800W	91	300	92	299	299		115	184	184		97	87
Hornos Microhondas digitales	68	57	59	66	66	108	112	61	61	88	92	57
Planchas a vapor 5 niveles	84	102	106	79	79	133	139	74	74	111	115	69
Licuadoras 6 velocidades	97	91	95	93	93	122	127	88	88	108	112	83
Batidoras 4 velocidades color blanco	46	251	80	217	217		100	117	117		71	46
Cama Matrimonial	79	74	77	76	76	102	106	72	72	96	100	68
Cama Queen	65	48	50	62	62	85	89	59	59	79	83	55
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	69	68	71	66	66	102	106	61	61	85	89	58
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	78	82	86	74	74	94	97	70	70	94	97	66
Plateras estilo colonial, palo blanco	63	71	74	60	60	91	95	56	56	88	92	52
Mueble de comedor tipo Carolina	52	60	62	49	49	79	83	46	46	85	89	42
Closet	45	65	68	42	42	71	74	39	39	57	59	37
Mueble para televisor	49	51	53	47	47	54	56	44	44	48	50	42
Refrigeradoras 17"	47	192	44	195	195		77	118	118		71	47
Estufas de cocina con horno, 11"	39	189	50	178	178		77	101	101		62	39
Lavadoras digitales 30 Lbs.	45	190	47	187	187		80	108	108		62	46
Secadoras 0454UI-LSP	42	200	65	177	177		71	106	106		62	44
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	62	77	80	59	59	60	62	56	56	62	65	53
Vajillas de 10 unidades	149	122	127	143	143	210	219	135	135	133	139	129
Ollas de presion	46	217	65	198	198		80	118	118		71	47
Sartenes de acero inoxidable	122	96	100	118	118	130	136	113	113	111	115	108
Set de cuchillos	151	133	139	146	146	193	201	138	138	139	145	132
Set de tenedores y servidas	139	139	145	133	133	181	189	125	125	133	139	119
TOTALES	1,871	3,532	2,015	3,388	3,388	1,813	2,771	2,431	2,431	1,516	2,280	1,666

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 2.5. Resumen pronóstico de ventas en unidades. Pág. 86

Ver cuadro 11. Pronostico global de compras en unidades. Pág. 107

Cuadro 15.3

COMERCIAL TU HOGAR, S.A
PRESUPUESTO DE INVENTARIO EN UNIDADES
AÑO 2013

PRODUCTO	MES DE JULIO				MES DE AGOSTO				MES DE SEPTIEMBRE			
	INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO	
	INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	FINAL	INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	FINAL	INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	FINAL
Televisores LCD 32"	74	373	174	273	273		97	175	175		106	69
Televisores LCD 42"	65	339	154	251	251		89	162	162		100	62
Equipos de sonido 4800W	87	404	195	296	296		106	189	189		109	80
Hornos Microhondas digitales	57	150	157	51	51	88	92	47	47	96	100	43
Planchas a vapor 5 niveles	69	147	154	63	63	108	112	58	58	122	127	53
Licadoras 6 velocidades	83	162	168	76	76	96	100	72	72	108	112	67
Batidoras 4 velocidades color blanco	46	279	124	201	201		80	121	121		77	44
Cama Matrimonial	68	153	160	61	61	79	83	58	58	65	68	55
Cama Queen	55	119	124	50	50	82	86	47	47	77	80	44
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	58	128	133	52	52	94	97	48	48	71	74	45
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	66	136	142	60	60	99	103	56	56	85	89	53
Plateras estilo colonial, palo blanco	52	122	127	47	47	96	100	43	43	77	80	40
Mueble de comedor tipo Carolina	42	116	121	37	37	68	71	34	34	74	77	31
Closet	37	94	97	33	33	57	59	30	30	54	56	28
Mueble para televisor	42	94	97	38	38	51	53	36	36	57	59	34
Refrigeradoras 17"	47	271	139	179	179		71	108	108		62	46
Estufas de cocina con horno, 11"	39	234	106	166	166		65	101	101		62	39
Lavadoras digitales 30 Lbs.	46	210	112	143	143		53	90	90		47	43
Secadoras 0454UI-LSP	44	205	112	137	137		50	87	87		47	40
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	53	102	106	49	49	51	53	47	47	57	59	44
Vajillas de 10 unidades	129	230	239	119	119	130	136	114	114	128	133	108
Ollas de presión	47	268	130	185	185		80	106	106		59	47
Sartenes de acero inoxidable	108	187	195	100	100	111	115	95	95	119	124	90
Set de cuchillos	132	230	239	122	122	136	142	116	116	125	130	111
Set de tenedores y servidas	119	196	204	111	111	136	142	105	105	125	130	100
TOTALES	1,666	4,946	3,710	2,902	2,902	1,482	2,236	2,148	2,148	1,437	2,168	1,416

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 2.5. Resumen pronóstico de ventas en unidades. Pág. 86

Ver cuadro 11. Pronostico global de compras en unidades. Pág. 107

Cuadro 15.4

COMERCIAL TU HOGAR, S.A
PRESUPUESTO DE INVENTARIO EN UNIDADES
AÑO 2013

PRODUCTO	MES DE OCTUBRE				MES DE NOVIEMBRE				MES DE DICIEMBRE			
	INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO		INVENTARIO	
	INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	FINAL	INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	FINAL	INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	FINAL
Televisores LCD 32"	69	510	97	481	481		103	378	378		210	168
Televisores LCD 42"	62	447	95	414	414		103	311	311		165	145
Equipos de sonido 4800W	80	546	121	505	505		124	381	381		216	165
Hornos Microhondas digitales	43	99	103	39	39	105	109	35	35	187	171	50
Planchas a vapor 5 niveles	53	105	109	49	49	108	112	44	44	235	165	114
Licadoras 6 velocidades	67	108	112	63	63	111	115	58	58	311	186	183
Batidoras 4 velocidades color blanco	44	363	65	342	342		86	257	257		136	121
Cama Matrimonial	55	91	95	51	51	102	106	47	47	261	168	139
Cama Queen	44	74	77	41	41	79	83	37	37	226	133	130
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	45	94	97	41	41	91	95	38	38	217	136	118
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	53	91	95	49	49	105	109	44	44	243	157	130
Plateras estilo colonial, palo blanco	40	85	89	36	36	96	100	32	32	225	142	115
Mueble de comedor tipo Carolina	31	62	65	28	28	74	77	25	25	205	136	95
Closet	28	57	59	26	26	68	71	23	23	172	103	91
Mueble para televisor	34	40	41	32	32	48	50	30	30	136	83	83
Refrigeradoras 17"	46	356	71	331	331		80	251	251		139	113
Estufas de cocina con horno, 11"	39	300	68	271	271		53	218	218		109	109
Lavadoras digitales 30 Lbs.	43	297	62	278	278		50	228	228		118	110
Secadoras 0454UI-LSP	40	303	68	275	275		65	210	210		115	95
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	44	65	68	42	42	74	77	39	39	203	115	127
Vajillas de 10 unidades	108	133	139	102	102	142	148	96	96	333	242	187
Ollas de presion	47	364	71	340	340		89	251	251		127	124
Sartenes de acero inoxidable	90	111	115	86	86	128	133	80	80	342	201	222
Set de cuchillos	111	136	142	105	105	147	154	99	99	425	239	284
Set de tenedores y servidoras	100	136	142	94	94	145	151	88	88	426	219	295
TOTALES	1,416	4,971	2,266	4,121	4,121	1,621	2,443	3,299	3,299	4,145	3,932	3,513

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 2.5. Resumen pronóstico de ventas en unidades. Pág. 86

Ver cuadro 11. Pronostico global de compras en unidades. Pág. 107

Cuadro 15.5

COMERCIAL TU HOGAR, S.A
PRESUPUESTO DE INVENTARIO
AÑO 2013

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

PRODUCTO	MES DE ENERO				MES DE FEBRERO				MES DE MARZO			
	INV. INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INV. FINAL	INV. INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INV. FINAL	INV. INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INV. FINAL
Televisores LCD 32"	214	644	194	664	664		231	433	433		246	187
Televisores LCD 42"	261	766	253	774	774		263	511	511		284	227
Equipos de sonido 4800W	292	741	269	764	764		233	530	530		269	261
Hornos Microhondas digitales	42	32	33	41	41	35	37	39	39	37	39	38
Planchas a vapor 5 niveles	13	10	11	12	12	12	12	12	12	14	15	11
Licadoras 6 velocidades	16	16	17	16	16	15	15	15	15	17	18	14
Batidoras 4 velocidades color blanco	8	27	9	25	25		9	17	17		10	6
Cama Matrimonial	161	144	150	155	155	127	132	149	149	155	162	143
Cama Queen	173	151	157	166	166	181	189	158	158	136	142	153
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	283	231	241	273	273	231	241	263	263	335	349	249
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	452	381	397	436	436	348	362	421	421	430	449	403
Plateras estilo colonial, palo blanco	91	70	73	88	88	90	94	85	85	78	81	81
Mueble de comedor tipo Carolina	167	127	133	162	162	164	171	155	155	191	199	147
Closet	94	81	85	91	91	99	103	86	86	116	121	82
Mueble para televisor	96	79	82	93	93	84	88	90	90	73	76	86
Refrigeradoras 17"	205	692	236	661	661		213	448	448		272	176
Estufas de cocina con horno, 11"	102	392	111	383	383		145	238	238		152	85
Lavadoras digitales 30 Lbs.	123	410	135	398	398		142	256	256		150	107
Secadoras 0454UI-LSP	103	327	93	337	337		120	217	217		127	90
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	20	19	20	19	19	20	21	18	18	15	16	17
Vajillas de 10 unidades	23	21	21	22	22	21	22	21	21	20	21	20
Ollas de presion	10	37	14	34	34		11	23	23		14	9
Sartenes de acero inoxidable	18	16	17	18	18	15	16	17	17	16	17	16
Set de cuchillos	11	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	10
Set de tenedores y servidas	9	9	9	9	9	10	10	9	9	10	10	8
TOTALES	2,986	5,432	2,769	5,650	5,650	1,460	2,890	4,220	4,220	1,655	3,249	2,625

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 5. Presupuesto de ventas.

Pág. 89

Ver cuadro 14. Presupuesto de compras globales.

Pág. 110

Cuadro 15.6

COMERCIAL TU HOGAR, S.A
PRESUPUESTO DE INVENTARIO
AÑO 2013

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

PRODUCTO	MES DE ABRIL				MES DE MAYO				MES DE JUNIO			
	INV. INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INV. FINAL	INV. INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INV. FINAL	INV. INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INV. FINAL
Televisores LCD 32"	187	1,028	296	919	919		432	487	487		313	174
Televisores LCD 42"	227	1,231	316	1,142	1,142		535	607	607		389	217
Equipos de sonido 4800W	261	1,162	355	1,068	1,068		446	622	622		378	245
Hornos Microhondas digitales	38	35	37	36	36	67	70	33	33	55	57	31
Planchas a vapor 5 niveles	11	15	16	10	10	20	21	10	10	16	17	9
Licadoras 6 velocidades	14	15	16	14	14	20	21	13	13	18	19	12
Batidoras 4 velocidades color blanco	6	44	14	36	36		17	19	19		12	6
Cama Matrimonial	143	150	156	136	136	207	216	127	127	196	204	119
Cama Queen	153	128	134	147	147	226	236	138	138	211	220	129
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	249	277	289	237	237	416	434	219	219	347	361	204
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	403	480	500	383	383	546	570	359	359	546	570	336
Plateras estilo colonial, palo blanco	81	103	107	77	77	131	137	71	71	127	133	66
Mueble de comedor tipo Carolina	147	191	199	139	139	255	265	128	128	273	284	116
Closet	82	134	139	76	76	145	151	70	70	116	121	65
Mueble para televisor	86	101	106	82	82	107	111	78	78	96	100	74
Refrigeradoras 17"	176	1,004	232	948	948		401	547	547		371	176
Estufas de cocina con horno, 11"	85	532	141	476	476		216	260	260		174	85
Lavadoras digitales 30 Lbs.	107	586	146	547	547		246	301	301		191	109
Secadoras 0454UI-LSP	90	535	174	451	451		190	262	262		166	96
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	17	24	25	16	16	19	20	16	16	20	21	15
Vajillas de 10 unidades	20	18	19	19	19	32	33	18	18	20	21	17
Ollas de presión	9	54	16	46	46		20	27	27		18	9
Sartenes de acero inoxidable	16	14	15	16	16	19	20	15	15	16	17	14
Set de cuchillos	10	9	10	9	9	14	14	9	9	10	10	8
Set de tenedores y servidas	8	9	10	8	8	12	12	7	7	9	9	7
TOTALES	2,625	7,880	3,467	7,039	7,039	2,236	4,835	4,440	4,440	2,076	4,176	2,340

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 5. Presupuesto de venta.

Pág. 89

Ver cuadro 14. Presupuesto de compras globales.

Pág. 110

Cuadro 15.7

COMERCIAL TU HOGAR, S.A
PRESUPUESTO DE INVENTARIO
AÑO 2013

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

PRODUCTO	MES DE JULIO				MES DE AGOSTO				MES DE SEPTIEMBRE			
	INV. INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INV. FINAL	INV. INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INV. FINAL	INV. INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INV. FINAL
Televisores LCD 32"	174	761	356	580	580		199	381	381		217	164
Televisores LCD 42"	217	976	442	751	751		255	496	496		289	207
Equipos de sonido 4800W	245	902	435	711	711		237	474	474		244	230
Hornos Microhondas digitales	31	93	97	27	27	55	57	25	25	60	62	22
Planchas a vapor 5 niveles	9	22	23	8	8	16	17	7	7	18	19	7
Licuadoras 6 velocidades	12	27	28	11	11	16	17	10	10	18	19	9
Batidoras 4 velocidades color blanco	6	33	15	25	25		9	15	15		9	6
Cama Matrimonial	119	311	324	106	106	161	168	99	99	132	138	93
Cama Queen	129	317	330	115	115	219	228	106	106	204	212	97
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	204	520	542	182	182	381	398	166	166	289	301	154
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	336	795	828	302	302	579	604	278	278	497	518	256
Plateras estilo colonial, palo blanco	66	177	184	58	58	140	146	52	52	111	116	48
Mueble de comedor tipo Carolina	116	373	389	101	101	218	227	91	91	236	246	81
Closet	65	192	200	57	57	116	121	52	52	110	115	47
Mueble para televisor	74	186	194	66	66	101	106	61	61	113	117	57
Refrigeradoras 17"	176	792	406	563	563		207	355	355		181	174
Estufas de cocina con horno, 11"	85	429	195	319	319		119	200	200		114	86
Lavadoras digitales 30 Lbs.	109	393	210	293	293		100	193	193		89	104
Secadoras 0454UI-LSP	96	342	187	250	250		84	167	167		79	88
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	15	32	34	13	13	16	17	13	13	18	19	12
Vajillas de 10 unidades	17	35	36	15	15	20	20	15	15	19	20	14
Ollas de presión	9	31	15	25	25		9	16	16		7	9
Sartenes de acero inoxidable	14	28	29	13	13	16	17	12	12	18	18	11
Set de cuchillos	8	16	17	7	7	10	10	7	7	9	9	7
Set de tenedores y servidas	7	13	13	6	6	9	9	6	6	8	9	6
TOTALES	2,340	7,794	5,529	4,605	4,605	2,073	3,381	3,297	3,297	1,860	3,167	1,990

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 5. Presupuesto de venta.

Pág. 89

Ver cuadro 14. Presupuesto de compras globales.

Pág. 110

Cuadro 15.8

COMERCIAL TU HOGAR, S.A
PRESUPUESTO DE INVENTARIO
AÑO 2013

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

PRODUCTO	MES DE OCTUBRE				MES DE NOVIEMBRE				MES DE DICIEMBRE			
	INV. INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INV. FINAL	INV. INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INV. FINAL	INV. INICIAL	INGRESOS	EGRESOS	INV. FINAL
Televisores LCD 32"	164	1,271	243	1,192	1,192		258	934	934		523	412
Televisores LCD 42"	207	1,573	333	1,447	1,447		364	1,083	1,083		582	501
Equipos de sonido 4800W	230	1,638	363	1,505	1,505		372	1,132	1,132		647	486
Hornos Microhondas digitales	22	62	64	20	20	65	68	17	17	116	106	26
Planchas a vapor 5 niveles	7	16	16	6	6	16	17	5	5	35	25	16
Licadoras 6 velocidades	9	18	19	9	9	18	19	8	8	51	31	28
Batidoras 4 velocidades color blanco	6	53	9	50	50		12	37	37		20	17
Cama Matrimonial	93	184	192	86	86	207	216	77	77	529	342	264
Cama Queen	97	196	205	89	89	211	220	80	80	602	354	328
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	154	381	398	138	138	370	385	122	122	884	554	451
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	256	530	552	234	234	613	639	208	208	1,419	915	712
Plateras estilo colonial, palo blanco	48	123	128	42	42	140	146	36	36	326	206	156
Mueble de comedor tipo Carolina	81	200	208	73	73	236	246	63	63	658	436	285
Closet	47	116	121	42	42	139	145	36	36	353	212	177
Mueble para televisor	57	79	82	53	53	96	100	49	49	269	164	154
Refrigeradoras 17"	174	1,407	280	1,301	1,301		315	986	986		549	437
Estufas de cocina con horno, 11"	86	695	157	624	624		123	501	501		253	248
Lavadoras digitales 30 Lbs.	104	743	155	692	692		126	567	567		295	271
Secadoras 0454UI-LSP	88	675	151	612	612		145	467	467		257	210
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	12	21	22	11	11	23	24	10	10	65	37	38
Vajillas de 10 unidades	14	20	21	13	13	21	22	12	12	50	37	26
Ollas de presion	9	70	14	65	65		17	48	48		24	24
Sartenes de acero inoxidable	11	16	17	11	11	19	20	10	10	51	30	31
Set de cuchillos	7	10	10	6	6	10	11	6	6	30	17	19
Set de tenedores y servidoras	6	9	9	5	5	10	10	5	5	28	14	18
TOTALES	1,990	10,105	3,771	8,324	8,324	2,195	4,020	6,499	6,499	5,466	6,629	5,336

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadros 5. Presupuesto de venta.

Pág. 89

Ver cuadro 14. Presupuesto de compras globales.

Pág. 110

4.3.1.5 Presupuesto de costo de ventas

El siguiente presupuesto, se elaborará tomando el resumen de las unidades vendidas según cuadro 2.5, multiplicándolo por el costo unitario de cada producto indicado en cuadros 9 y 12. Éste presupuesto servirá para integrar el estado de resultados presupuestado.

A continuación se presenta su elaboración:

Cuadro 16

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Televisores Samsung, LCD, 32"	194	231	246	296	432	313	356	199	217	243	258	523	3,507
Televisores Sony, LCD 42"	253	263	284	316	535	389	442	255	289	333	364	582	4,305
Equipos de sonido Panasonic, 4800W	269	233	269	355	446	378	435	237	244	363	372	647	4,249
Hornos Microhondas digitales, GE	33	37	39	37	70	57	97	57	62	64	68	106	726
Planchas a vapor GE; 5 niveles	11	12	15	16	21	17	23	17	19	16	17	25	208
Licadoras GE 6 velocidades	17	15	18	16	21	19	28	17	19	19	19	31	236
Batidoras LG 4 velocidades color blanco	9	9	10	14	17	12	15	9	9	9	12	20	146
Cama Fomtex Matrimonial	150	132	162	156	216	204	324	168	138	192	216	342	2,398
Cama Fomtex Queen	157	189	142	134	236	220	330	228	212	205	220	354	2,627
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	241	241	349	289	434	361	542	398	301	398	385	554	4,493
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	397	362	449	500	570	570	828	604	518	552	639	915	6,903
Plateras estilo colonial, palo blanco	73	94	81	107	137	133	184	146	116	128	146	206	1,551
Mueble de comedor tipo Carolina	133	171	199	199	265	284	389	227	246	208	246	436	3,004
Closet	85	103	121	139	151	121	200	121	115	121	145	212	1,636
Mueble para televisor	82	88	76	106	111	100	194	106	117	82	100	164	1,325
Refrigeradoras 17', Marca LG	236	213	272	232	401	371	406	207	181	280	315	549	3,663
Estufas de cocina con horno, 11', LG	111	145	152	141	216	174	195	119	114	157	123	253	1,902
Lavadoras digitales Marca MABE, 30 Lbs.	135	142	150	146	246	191	210	100	89	155	126	295	1,984
Secadoras MABE, 0454UI-LSP	93	120	127	174	190	166	187	84	79	151	145	257	1,772
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	20	21	16	25	20	21	34	17	19	22	24	37	275
Vajillas de 10 unidades	21	22	21	19	33	21	36	20	20	21	22	37	293
Ollas de presion Deko	14	11	14	16	20	18	15	9	7	14	17	24	179
Sartenes de acero inoxidable	17	16	17	15	20	17	29	17	18	17	20	30	234
Set de cuchillos	10	10	11	10	14	10	17	10	9	10	11	17	140
Set de tenedores y servidoras	9	10	10	10	12	9	13	9	9	9	10	14	126
TOTALES	2,769	2,890	3,249	3,467	4,835	4,176	5,529	3,381	3,167	3,771	4,020	6,629	47,883

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 2.5. Resumen pronóstico de ventas en unidades.

Pág. 86

Ver cuadro 9. Costos unitarios, resumen de importaciones trimestrales.

Pág. 96

Ver cuadro 12. Costos unitarios compras locales

Pág. 108

4.3.1.6 Presupuesto de pagos a proveedores

Para poder determinar los montos que se deberán pagar en cada uno de los meses presupuestados, es necesario contar con información respecto a las compras del período anterior.

Las compras en valores (sin IVA), para los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre del año 2012 fueron así:

Octubre Q.8,589,359 Noviembre Q.1,865,710, Diciembre Q.4,646,000

Los plazos de pago para estas compras, son los mismos que se utilizarán para presupuestar el año 2013, los cuales son

:

El 15% de las compras, al contado

El 30% de las compras, a 30 días de crédito

El 35% de las compras, a 60 días de crédito

El 20% de las compras, a 90 días de crédito

Cuadro 17

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE LAS COMPRAS POR FORMA DE PAGO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

MES	COMPRAS					COMPRAS TOTALES CRÉDITO	IVA 12%
	TOTALES	15%	30 DÍAS 30%	60 DÍAS 35%	90 DÍAS 20%		
Enero	5,432	815	1,630	1,901	1,086	4,617	652
Febrero	1,460	219	438	511	292	1,241	175
Marzo	1,655	248	496	579	331	1,407	199
Abril	7,880	1,182	2,364	2,758	1,576	6,698	946
Mayo	2,236	335	671	783	447	1,901	268
Junio	2,076	311	623	726	415	1,764	249
Julio	7,794	1,169	2,338	2,728	1,559	6,625	935
Agosto	2,073	311	622	726	415	1,762	249
Septiembre	1,860	279	558	651	372	1,581	223
Octubre	10,105	1,516	3,032	3,537	2,021	8,589	1,213
Noviembre	2,195	329	658	768	439	1,866	263
Diciembre	5,466	820	1,640	1,913	1,093	4,646	656
TOTAL	50,232	7,535	15,070	17,581	10,046	42,697	6,028

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 14. Presupuesto de compras globales. Pág. 110

El saldo final de los pagos a proveedores al 31/12/2012, asciende a Q.6,693,113 y servirá de saldo inicial para presupuestar el año 2013, la integración del saldo es:

Cuadro 18
COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
INTEGRACIÓN DE LOS PAGOS A PROVEEDORES SALDO FINAL
AL 31/12/2012
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

MES	COMPRAS TOTALES	30 DÍAS 30%	60 DÍAS 35%	90 DÍAS 20%	TOTAL
Octubre 2012	8,589			1,718	1,718
Noviembre 2012	1,866		653	373	1,026
Diciembre 2012	4,646	1,394	1,626	929	3,949
TOTAL	15,101	1,394	2,279	3,020	6,693

Fuente: Información proporcionada por la empresa

A continuación se presenta la elaboración del presupuesto de pagos a proveedores:

Cuadro 19
COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE PAGOS A PROVEEDORES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SALDO AL 31/12/2013
Octubre 2012	1,718												
Noviembre 2012	653	373											
Diciembre 2012	1,394	1,626	929										
Enero 2013		1,630	1,901	1,086									
Febrero 2013			438	511	292								
Marzo 2013				496	579	331							
Abril 2013					2,364	2,758	1,576						
Mayo 2013						671	783	447					
Junio 2013							623	726	415				
Julio 2013								2,338	2,728	1,559			
Agosto 2013									622	726	415		
Septiembre 2013										558	651	372	
Octubre 2013											3,032	3,537	2,021
Noviembre 2013												658	1,207
Diciembre 2013													4,646
TOTALES	3,765	3,629	3,269	2,094	3,235	3,760	2,981	3,512	3,765	2,842	4,097	4,567	7,874

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 17. Presupuesto de las compras por forma de pago. Pág. 123

Ver cuadro 18. Integración de las cuentas por pagar a proveedores saldo final. Pág. 124

En el cuadro 19, se puede observar el presupuesto de pagos a proveedores, para el mismo se utilizó como saldo inicial la integración que se encuentra en el cuadro 18 y para distribuir los pagos en los meses correspondientes, se utilizó la forma de pago según cuadro 17.

Finalmente, en la columna saldo al 31/12/2013, se pueden observar los montos que quedarán pendientes de pago al final del período presupuestado, cantidad que se verá reflejada en el Balance de situación general presupuestado.

4.3.1.7 Presupuestos de gastos de operación

Este está dividido por el presupuesto de gastos de administración y el presupuesto de gastos de distribución. A continuación se presenta los mismos:

4.3.1.7.1 Presupuesto de gastos de administración

El presupuesto de gastos de administración, incluye los presupuestos de todos los departamentos que son apoyo en el área administrativa. Tanto éste presupuesto como el de gasto de distribución, servirán para la preparación del estado de resultados presupuestado, y son elaborados por cada departamento, tomando de base gastos contables reales de períodos anteriores, tendencias históricas contables, así como circunstancias o actividades específicas para el período presupuestado.

Las premisas para el desarrollo del presupuesto de gastos de administración son las siguientes y los montos no incluyen IVA:

1. Los sueldos mensuales son los siguientes y para cada empleado corresponde Q.250 mensual, por concepto de Bonificación Incentivo. Para determinar el período a presupuestar 2013, se debe de considerar, como política de la empresa, el 5% de incremento a partir del mes de Julio 2013.

Gerente General	Q.35,000	Secretaria de Gerencia	Q. 5,500
Gerente Amo-Financiero	Q.22,000	Jefe de Contabilidad	Q.14,000
Asistente de Contabilidad	Q. 6,000	2 Auxiliares de Conta	Q. 3,200 c/u

Jefe de Créditos y Cobros	Q. 9,000	Asistente Créditos	Q. 5,000
Cobrador	Q. 3,200	Jefe de Tesorería	Q. 8,500
Asistente de Tesorería	Q. 4,600	Auxiliar pago proveedores	Q. 3,500
Jefe de Recursos Humanos	Q.10,000	Encargado de planilla	Q. 5,000
Encargado de Sele/Cap	Q. 4,300	Encargada Limpieza RH	Q. 2,500
Asistente de Informática	Q. 5,000	Auxiliar de Informática	Q. 3,800
Gerente de Operaciones	Q.15,000	Jefe de compras	Q.10,500
Encargado de Compras	Q. 6,500	Auxiliar de Compras	Q. 4,000
Jefe de Importaciones	Q. 9,000	Asistente de Importaciones	Q. 5,500
Auxiliar de Importaciones	Q. 3,800	Jefe de Bodega	Q. 7,500
Asistente de Bodega	Q. 4,200	Auxiliar de Bodega	Q. 3,200
2 Pilotos	Q. 2,800 c/u	Jefe de Auditoría Interna	Q.11,000
Asistente de Auditoria	Q. 5,500	Jefe de Mercadeo	Q. 9,500
Asistente de Mercadeo	Q. 5,000		

2. Las prestaciones se calculan sobre las bases establecidas en la legislación guatemalteca y solo las cuotas laborales y patronales del IGSS se pagan el mes siguiente. El Bono 14 y Aguinaldo se pagará en Julio y Diciembre 2013 respectivamente.

3. Sueldos extraordinarios por cada mes, Auxiliar de Contabilidad 15 horas, Mensajero Contabilidad 15 horas, Cobrador 15 horas, Auxiliar de pago a proveedores 15 horas, Auxiliar de Informática 20 horas, Auxiliar de Importaciones 16 horas, Auxiliar de bodega 16 horas, cajeros 15 horas cada uno.

4. Los gastos mensuales presupuestados en los departamentos son los siguientes:

- ✓ Teléfono, internet, luz, agua y basura: Departamento Administrativo y Gerencias Q.2,500, Departamento de Contabilidad Q.3,100, Departamento de Créditos y Cobros Q.9,500, Departamento de Tesorería Q. 1,400, Departamento de Recursos Humanos Q.4,500, Departamento de Informática Q.1,500, Departamento de Compras Q.1,700, Departamento de Importaciones Q.2,100, Departamento de Logística Q.1,250, Departamento de Auditoría Interna Q.675, Departamento de Mercadeo Q. 1,100.
- ✓ Materiales y gastos de limpieza: Departamento Administrativo y Gerencias Q.400, Departamento de Contabilidad Q.350, Departamento de Créditos y Cobros Q.420, Departamento de Tesorería Q.225, Departamento de R.H. Q300, Departamento de Informática Q.310, Departamento de Compras Q.250, Departamento de Importaciones Q.330, Departamento de Logística Q.225, Departamento de Auditoría Interna Q.200, Departamento de Mercadeo Q.175.
- ✓ Papelería y útiles: Departamento Administrativo y Gerencias Q.1,100, Departamento de Contabilidad Q.1,200, Departamento de Créditos y Cobros Q.900, Departamento de Tesorería Q.850, Departamento de Recursos Humanos Q1,300, Departamento de Informática Q.1,400, Departamento de Compras Q.750, Departamento de Importaciones Q.800, Departamento de Logística Q.650, Departamento de Auditoría Interna Q.750, Departamento de Mercadeo Q.1,100.
- ✓ Cafetería: Departamento Administrativo y Gerencias Q.725, Departamento de Contabilidad Q.525, Departamento de Créditos y Cobros Q.325,

Departamento de Tesorería Q.300, Departamento de Recursos Humanos Q.500, Departamento de Informática Q.350, Departamento de Compras Q.350, Departamento de Importaciones Q.375, Departamento de Logística Q.325, Departamento de Auditoría Interna Q.275, Departamento de Mercadeo Q.250.

- ✓ Honorarios y servicios profesionales: Departamento Administrativo y Gerencias Q.75,000 para Enero y Q.75,000 para Noviembre, los demás meses Q.15,000.
- ✓ Cuotas suscripciones: Departamento Administrativo y Gerencias Q.1,400
- ✓ Seguros y fianzas: Departamento Administrativo y Gerencias Q.25,000
- ✓ Combustibles y lubricantes: Departamento Administrativo y Gerencias Q.1,500, Departamento de Contabilidad Q.900, Departamento de Créditos y Cobros Q.1,100, Departamento de Informática Q.350, Departamento de Compras Q.850, Departamento de Importaciones Q.500, Departamento de Logística Q.1,500, Departamento de Auditoría Interna Q.350, Departamento de Mercadeo Q.300.
- ✓ Donaciones: Departamento Administrativo y Gerencias Q.10,000 cada trimestre.
- ✓ Convivios y festejos para el mes de Diciembre: Departamento Administrativo y Gerencias Q.24,000, Departamento de Contabilidad Q.1,200, Departamento de Créditos y Cobros Q.900, Departamento de Tesorería Q.850, Departamento de Recursos Humanos Q.900, Departamento de Informática Q.950, Departamento de Compras Q.900, Departamento de Importaciones Q.850, Departamento de Logística Q.950,

Departamento de Auditoría Interna Q.600, Departamento de Mercadeo Q.700.

- ✓ Fumigaciones: Q.1,210 distribuidos en todos los Departamentos por el número de empleados.
- ✓ Viáticos: Departamento Administrativo y Gerencias Q12,000, Departamento de Compras Q.20,000, Departamento de Importaciones Q.3,500, Departamento de Logística Q.1,200.
- ✓ Depreciación edificios: Q. 10,416 distribuida en todos los Departamentos por el espacio que tiene cada área.
- ✓ Depreciación mobiliario y equipo: Q.14,165 distribuida en todos los Departamentos por el número de empleados.
- ✓ Depreciación equipo de Cómputo: Q. 16,667, distribuida en todos los Departamentos por el número de empleados.
- ✓ Depreciación vehículos: Departamento de Contabilidad Q.250, Departamento de Créditos y Cobros Q.1,500, Departamento de Logística Q.4,333.
- ✓ Medicinas: Departamento Administrativo y Gerencias Q.350, Departamento de Contabilidad Q.250, Departamento de Créditos y Cobros Q.230, Departamento de Tesorería Q.300, Departamento de Recursos Humanos Q450, Departamento de Informática Q.325, Departamento de Compras Q.225, Departamento de Importaciones Q.280, Departamento de Logística Q.350, Departamento de Auditoría Interna Q.225, Departamento de Mercadeo Q.210.

- ✓ Transporte: Departamento de Contabilidad Q.750, Departamento de Créditos y Cobros Q.250, Departamento de Tesorería Q.200, Departamento de Recursos Humanos Q.250, Departamento de Informática Q.275, Departamento de Compras Q.250, Departamento de Importaciones Q.225, Departamento de Logística Q.225.
- ✓ Mantenimiento de vehículos: Departamento de Contabilidad Q.300, Departamento de Créditos y Cobros Q. 350, Departamento de Logística Q.350.
- ✓ Entrenamiento y capacitación: Q.2,500 Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Uniformes: Q.5,000 para el Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Atenciones sociales al personal: Departamento de Recursos Humanos Q.500.
- ✓ Repuestos y accesorios: Departamento de Informática Q.2,800.
- ✓ Reparación y mantenimiento equipo de computo: Departamento de Informática Q.3,200.
- ✓ Peajes: Departamento de Importaciones Q.650.
- ✓ La empresa tiene contratada una empresa de vigilancia pagando Q.10,200.

Con base a los montos indicados, en el cuadro 20, se presenta el resumen del presupuesto de gastos de administración de todos los departamentos y en los cuadros 20.1 al 20.11, el presupuesto correspondiente para cada departamento:

Cuadro 20

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES													
Sueldos Ordinarios	288	288	288	288	288	288	302	302	302	302	302	302	3,535
Sueldos Extraordinarios	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
Bonificación Decreto 78-89	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Prestaciones Laborales	121	121	121	121	121	121	127	127	127	127	127	127	1,494
Subtotal Sueldos y Prestaciones	421	421	421	421	421	421	442	442	442	442	442	442	5,176
GASTOS													
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	352
Materiales y Gastos de Limpieza	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
Papelería y Útiles	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	130
Cafetería	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
Combustibles y Lubricantes	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	88
Transporte	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29
Convivios y Festejos												33	33
Fumigaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Depreciación Edificios	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Depreciación Mobiliario y Equipo	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Depreciación Equipo de Computo	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Depreciación de Vehículos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Medicinas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
Mantenimiento de Vehículos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Vigilancia	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	122
Honorarios y Servicios Profesionales	75	15	15	15	15	15	15	15	15	15	75	15	300
Cuotas y Suscripciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Seguros y Fianzas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Donaciones	10			10			10			10			40
Viáticos	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440
Entrenamiento y Capacitación	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Uniformes	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Atenciones Sociales al Personal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
Repuestos y Accesorios	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
Reparación y Mantenimiento Computo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
Peajes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Subtotal Gastos	315	245	245	255	245	245	255	245	245	255	305	278	3,136
Total	736	666	666	676	666	666	697	687	687	697	747	720	8,313

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadros del 20.1 al 20.11. Presupuestos de gastos de administración. Págs. 133 a la 143

Cuadro 20.1

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y GERENCIAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES													
Gerente General													
Sueldo Ordinario	35	35	35	35	35	35	37	37	37	37	37	37	431
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Secretaria de Gerencia													
Sueldo Ordinario	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	68
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
Gerente Admo-Financiero													
Sueldo Ordinario	22	22	22	22	22	22	23	23	23	23	23	23	271
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	113
Gerente de Operaciones													
Sueldo Ordinario	15	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	185
Bonificación Decreto 78-89	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Prestaciones Laborales	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	77
Gerente de Mercadeo y Ventas													
Sueldo Ordinario	15	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	185
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	77
Subtotal Sueldos y Prestaciones	132	132	132	132	132	132	139	139	139	139	139	139	1,629
GASTOS DEPARTAMENTO													
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Materiales y Gastos de Limpieza	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	5
Papelaría y Útiles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Cafetería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Honorarios y Servicios Profesionales	75	15	15	15	15	15	15	15	15	15	75	15	300
Cuotas y Suscripciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Seguros y Fianzas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Combustibles y Lubricantes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
Donaciones	10			10			10			10			40
Convivios y Festejos												24	24
Fumigaciones	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1
Viáticos	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
Depreciación Edificios	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
Depreciación Mobiliario y Equipo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
Depreciación Equipo de Computo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
Medicinas	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	4
Vigilancia	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	122
Subtotal Gastos	149	79	79	89	79	79	89	79	79	89	139	103	1,137
Total	282	212	212	222	212	212	228	218	218	228	278	242	2,766

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20.2

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES													
Jefe de Contabilidad													
Sueldo Ordinario	14	14	14	14	14	14	15	15	15	15	15	15	172
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Asistente de Contabilidad													
Sueldo Ordinario	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	74
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
2 Auxiliares de Contabilidad													
Sueldo Ordinario 3200 c/u	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	79
Sueldo Extraordinario	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Bonificación Decreto 78-89	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
Prestaciones Laborales	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
Mensajero													
Sueldo Ordinario	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	30
Sueldo Extraordinario	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Subtotal Sueldos y Prestaciones	43	43	43	43	43	43	46	46	46	46	46	46	534
GASTOS DEPARTAMENTO													
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
Materiales y Gastos de Limpieza	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	4
Papelería y Útiles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Cafetería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
Combustibles y Lubricantes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Transporte	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Convivios y Festejos													1
Fumigaciones	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1
Depreciación Edificios	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
Depreciación Mobiliario y Equipo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
Depreciación Equipo de Computo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
Depreciación de Vehículos	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Medicinas	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Mantenimiento de Vehículos	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Subtotal Gastos	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	20	223
Total	62	62	62	62	62	62	64	64	64	64	64	65	757

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20.3

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES													
Jefe de Créditos y Cobros													
Sueldo Ordinario	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	111
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
Asistente de Créditos y Cobros													
Sueldo Ordinario	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
Cobrador													
Sueldo Ordinario	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
Sueldo Extraordinario	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	18
Subtotal Sueldos y Prestaciones	26	26	26	26	26	26	27	27	27	27	27	27	314
GASTOS DEPARTAMENTO													
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Materiales y Gastos de Limpieza	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	5
Papelería y Útiles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Cafetería	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Combustibles y Lubricantes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Transporte	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Convivios y Festejos												1	1
Fumigaciones	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1
Depreciación Edificios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27
Depreciación Mobiliario y Equipo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
Depreciación Equipo de Computo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Depreciación de Vehículos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Medicinas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Mantenimiento de Vehículos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Subtotal Gastos	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	22	258
Total	47	47	47	47	47	47	48	48	48	48	48	49	572

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20.4

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES													
Jefe de Tesorería													
Sueldo Ordinario	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	105
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
Asistente de Tesorería													
Sueldo Ordinario	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
Bonificación Decreto 78-89	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Auxiliar de Pago a Proveedores													
Sueldo Ordinario	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
Sueldo Extraordinario	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
Subtotal Sueldos y Prestaciones	25	25	25	25	25	25	26	26	26	26	26	26	304
GASTOS DEPARTAMENTO													
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Materiales y Gastos de Limpieza	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	3
Papelería y Útiles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Cafetería	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Transporte	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	2
Convivios y Festejos												1	1
Fumigaciones	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1
Depreciación Edificios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Depreciación Mobiliario y Equipo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
Depreciación Equipo de Computo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Medicinas	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Subtotal Gastos	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	108
Total	34	34	34	34	34	34	35	35	35	35	35	36	412

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20.5

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES													
Jefe de Recursos Humanos													
Sueldo Ordinario	10	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11	11	123
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
Encargado de Planilla													
Sueldo Ordinario	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
Encargado de Selección y Capacit.													
Sueldo Ordinario	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	53
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Encargada de Limpieza													
Sueldo Ordinario	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Subtotal Sueldos y Prestaciones	32	32	32	32	32	32	33	33	33	33	33	33	392
GASTOS DEPARTAMENTO													
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54
Materiales y Gastos de Limpieza	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Papelería y Útiles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
Cafetería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
Transporte	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Convivios y Festejos												1	1
Fumigaciones	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1
Depreciación Edificios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
Depreciación Mobiliario y Equipo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
Depreciación Equipo de Computo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
Medicinas	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	5
Entrenamiento y Capacitación	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Uniformes	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Atenciones Sociales al Personal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
Subtotal Gastos	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	23	263
Total	54	54	54	54	54	54	55	55	55	55	55	56	656

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20.6

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES													
Jefe de Informática													
Sueldo Ordinario	11	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	135
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
Asistente de Informática													
Sueldo Ordinario	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
Auxiliar de Informática													
Sueldo Ordinario	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
Sueldo Extraordinario	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	6
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Subtotal Sueldos y Prestaciones	30	30	30	30	30	30	31	31	31	31	31	31	363
GASTOS DEPARTAMENTO													
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
Materiales y Gastos de Limpieza	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Papelería y Útiles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Cafetería	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	4
Combustibles y Lubricantes	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	4
Transporte	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Convivios y Festejos												1	1
Fumigaciones	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1
Depreciación Edificios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
Depreciación Mobiliario y Equipo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
Depreciación Equipo de Computo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Medicinas	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Repuestos y Accesorios	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
Reparación y Mantenimiento Computo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
Subtotal Gastos	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	17	191
Total	45	45	45	45	45	45	47	47	47	47	47	48	554

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20.7

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES													
Jefe de Compras													
Sueldo Ordinario	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	129
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	54
Encargado de Compras													
Sueldo Ordinario	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	80
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
Auxiliar de Compras													
Sueldo Ordinario	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
Subtotal Sueldos y Prestaciones	31	31	31	31	31	31	32	32	32	32	32	32	374
GASTOS DEPARTAMENTO													
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
Materiales y Gastos de Limpieza	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Papelería y Útiles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Cafetería	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	4
Combustibles y Lubricantes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Transporte	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Convivios y Festejos												1	1
Fumigaciones	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1
Depreciación Edificios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
Depreciación Mobiliario y Equipo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
Depreciación Equipo de Computo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Medicinas	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	3
Viáticos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Subtotal Gastos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	31	358
Total	60	60	60	60	60	60	61	61	61	61	61	62	731

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20.8

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES													
Jefe de Importaciones													
Sueldo Ordinario	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	111
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
Asistente de Importaciones													
Sueldo Ordinario	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	68
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
Auxiliar de Importaciones													
Sueldo Ordinario	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
Sueldo Extraordinario	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	5
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Subtotal Sueldos y Prestaciones	27	27	27	27	27	27	29	29	29	29	29	29	335
GASTOS DEPARTAMENTO													
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
Materiales y Gastos de Limpieza	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Papelería y Útiles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Cafetería	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	5
Combustibles y Lubricantes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
Transporte	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	3
Convivios y Festejos												1	1
Fumigaciones	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1
Depreciación Edificios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
Depreciación Mobiliario y Equipo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
Depreciación Equipo de Computo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Medicinas	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Viáticos	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42
Peajes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Subtotal Gastos	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	15	170
Total	41	41	41	41	41	41	43	43	43	43	43	44	505

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20.9

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES													
Jefe de Bodega													
Sueldo Ordinario	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	92
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
Asistente de Bodega													
Sueldo Ordinario	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Auxiliar de Bodega													
Sueldo Ordinario	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
Sueldo Extraordinario	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	18
2 Pilotos													
Sueldo Ordinario 2800 c/u	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	69
Bonificación Decreto 78-89	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29
Subtotal Sueldos y Prestaciones	31	31	31	31	31	31	32	32	32	32	32	32	378
GASTOS DEPARTAMENTO													
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Materiales y Gastos de Limpieza	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	3
Papelería y Útiles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Cafetería	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Combustibles y Lubricantes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
Transporte	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	3
Convivios y Festejos												1	1
Fumigaciones	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1
Depreciación Edificios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27
Depreciación Mobiliario y Equipo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
Depreciación Equipo de Computo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
Depreciación de Vehículos	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	86
Medicinas	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	4
Viáticos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Mantenimiento de Vehículos	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	4
Subtotal Gastos	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	260
Total	52	52	52	52	52	52	54	54	54	54	54	55	638

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20.10

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES													
Jefe de Auditoría Interna													
Sueldo Ordinario	11	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	135
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
Asistente de Auditoría Interna													
Sueldo Ordinario	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	68
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
Subtotal Sueldos y Prestaciones	24	24	24	24	24	24	25	25	25	25	25	25	294
GASTOS DEPARTAMENTO													
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Materiales y Gastos de Limpieza	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	2
Papelería y Útiles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Cafetería	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Combustibles y Lubricantes	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	4
Convivios y Festejos												1	1
Fumigaciones	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.5
Depreciación Edificios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
Depreciación Mobiliario y Equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Depreciación Equipo de Computo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
Medicinas	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	3
Subtotal Gastos	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	80
Total	31	31	31	31	31	31	32	32	32	32	32	32	374

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20.11

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE MERCADEO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES													
Jefe de Mercadeo													
Sueldo Ordinario	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	117
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
Asistente de Mercadeo													
Sueldo Ordinario	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
Bonificación Decreto 78-89	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Prestaciones Laborales	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
Subtotal Sueldos y Prestaciones	21	21	21	21	21	21	22	22	22	22	22	22	259
GASTOS DEPARTAMENTO													
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Materiales y Gastos de Limpieza	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	2
Papelería y Útiles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Cafetería	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3
Combustibles y Lubricantes	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	4
Convivios y Festejos												1	1
Fumigaciones	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.5
Depreciación Edificios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
Depreciación Mobiliario y Equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Depreciación Equipo de Computo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
Medicinas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Subtotal Gastos	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	88
Total	28	28	28	28	28	28	29	29	29	29	29	30	347

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.7.2 Presupuesto de gastos de distribución

Para establecer estos gastos hay que tomar en cuenta las comisiones sobre ventas son variables, es decir, van relacionados con el volumen de ventas estimado.

Las premisas para el desarrollo del presupuesto de gastos de distribución son las siguientes y los montos no incluyen IVA:

1. Los sueldos mensuales son los siguientes y para cada empleado corresponde Q.250 mensual, por concepto de Bonificación Incentivo. Para determinar el período a presupuestar 2013, se debe de considerar como política de la empresa el 5% de incremento a partir del mes de Julio 2013.

30 vendedores con sueldo de Q.5,100 c/u

2. Las prestaciones se calculan sobre las bases establecidas en la legislación guatemalteca y sólo las cuotas laborales y patronales del IGSS se pagan el mes siguiente.
3. Las comisiones sobre ventas son del 1%, para cada mes.
4. Material de empaque por mes, de enero a abril Q.8,000, mayo a junio Q.10,200, julio a noviembre Q.8,300 y diciembre Q.14,000.
5. Publicidad y Propaganda por mes, de enero a abril Q.165,000, de mayo a junio Q.213,000, de julio a noviembre Q.168,000 y diciembre Q.255,000.
6. Acarreo y Fletes por mes, de enero a abril Q.14,200, mayo a junio Q.17,300, julio a noviembre Q.13,300 y diciembre Q.20,900.

7. Promociones por mes, de enero a abril Q.12,500, mayo a junio Q.18,000, julio a noviembre Q.15,000 y diciembre Q.22,000.
8. Arrendamiento salas de ventas, de enero a noviembre Q.175,000 y Diciembre aumenta el 5%.

A continuación se presenta el presupuesto correspondiente, con los montos considerados para cada rubro:

Cuadro 21

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES													
Sueldos Ordinarios	153	153	153	153	153	153	161	161	161	161	161	161	1,882
Comision sobre ventas 1%	48	50	57	55	77	67	109	66	62	66	71	116	844
Bonificación Decreto 78-89	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Prestaciones Laborales	64	64	64	64	64	64	67	67	67	67	67	67	787
Subtotal Sueldos y Prestaciones	275	277	283	282	303	293	346	303	299	304	308	354	3,628
GASTOS													
Material de Empaque	8	8	8	9	10	10	8	8	8	8	8	14	109
Publicidad y Propaganda	165	165	165	165	213	213	168	168	168	168	168	255	2,181
Acarreo y Fletes	14	14	14	14	17	17	13	13	13	13	13	21	179
Arrendamiento Local	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	184	2,109
Promociones	13	13	13	13	18	18	15	15	15	15	15	22	183
Subtotal Gastos	375	375	375	376	434	434	380	380	380	380	380	496	4,760
Total	650	652	658	657	737	727	726	683	679	683	688	849	8,388

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.8 Presupuesto de gastos financieros

✓ Préstamo a largo plazo

Se debe considerar, que en diciembre del año 2010, la empresa adquirió un préstamo bancario a 5 años plazo, por valor de Q.6,000,000, con una tasa del 12% de interés anual. Éste crédito se amortiza con cuotas niveladas de Q.133,467 mensuales cada una. Para el año 2012, terminó con un saldo por pagar de Q.4,018,349. También considerar que este préstamo se estima cancelar el 01/08/13.

Con esta información se desprenden los cálculos respecto a los intereses bancarios, que se deberán pagar, mismos que son considerados gastos financieros y deberán reflejarse en el estado de resultados presupuestado.

En el cuadro 22, se presenta el presupuesto correspondiente:

Cuadro 22

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Períodos de Pago	Meses	Cuota	Pago de Intereses	Amortización del Capital	Saldo del Capital
0	dic-12				4,018
1	ene-13	133	40	93	3,925
2	feb-13	133	39	94	3,831
3	mar-13	133	38	95	3,736
4	abr-13	133	37	96	3,640
5	may-13	133	36	97	3,543
6	jun-13	133	35	98	3,444
7	jul-13	133	34	99	3,345
8	ago-13			3,345	0
TOTAL		934	261	4,018	

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.9 Presupuesto del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El Decreto 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas, obliga a las empresas guatemaltecas a pagar al fisco, mensualmente, la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos fiscales generados en cada período impositivo. Éste impuesto se debe de pagar dentro del mes calendario siguiente al mes que se originó. El débito fiscal al cierre 2012 ascendía a Q.290,000.

En el cuadro 23, se puede observar el presupuesto de IVA por pagar. Para calcular la primera columna llamada débito, se procedió a multiplicar las ventas en valores de cada mes indicadas en el cuadro 5, por el 12% según la ley.

La columna de crédito se determinó tomando las compras en valores de cada mes indicadas en cuadro 14 y los gastos de administración y distribución indicados en cuadros 20 y 21, excluyendo sueldos, prestaciones y depreciaciones, luego se multiplicaron por el 12% según ley.

Por último, se determinó la columna de saldo, éste se calculó restando de los débitos los créditos. También se puede observar que en algunos meses resultó saldo a favor de la empresa, éste servirá como remanente de Crédito Fiscal para el mes siguiente.

El saldo a diciembre de Q.479,622, se mostrará en el balance general presupuestado, como saldo pendiente de pago para el próximo período.

Cuadro 23

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE IVA POR PAGAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

MES	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO
Saldo Inicial			290
Enero	541	725	(184)
Febrero	565	240	325
Marzo	635	263	369
Abril	619	1,012	(392)
Mayo	862	340	522
Junio	745	321	424
Julio	1,219	1,002	217
Agosto	731	314	417
Septiembre	692	289	404
Octubre	741	1,279	(539)
Noviembre	788	336	452
Diciembre	1,305	739	566
TOTAL	9,443	6,860	2,871

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 5. Presupuesto de venta.	Pág. 89
Ver cuadro 14. Presupuesto de compras globales en valores.	Pág. 110
Ver cuadro 20. Presupuesto de gastos de administración	Pág. 132
Ver cuadro 21. Presupuesto de gastos de distribución	Pág. 146

4.3.1.10 Presupuesto de reserva para cuentas incobrables

La reserva para cuentas incobrables se calculará sobre el saldo de clientes al cierre del período presupuestado, según cuadro 8, aplicando el porcentaje máximo legal Ley del Impuesto Sobre la Renta, el cual es el 3%.

A continuación se presenta el presupuesto:

Cuadro 24

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES
(Cifras expresadas en quetzales)
AÑO 2013

CONCEPTO	oct-13	nov-13	dic-13	Saldo al 31/12/2013
Reserva cuentas incobrables 2012	235,169			
Cuentas incobrables Año 2013	(420,876)			
Reserva acumulada Abril 2013	185,707			
Saldos Clientes 2013	925,745	2,298,355	6,526,783	
3% reserva sobre saldos clientes	27,772	68,951	195,803	
				106,819
Reserva acumulada a Febrero 2013				185,707
Reserva al 31/12/2013				<u>292,526</u>

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 8. Presupuesto de cuentas por cobrar. Pág. 93

4.3.1.11 Presupuesto de otras cuentas por pagar

El rubro de otras cuentas por pagar al final del período 2012 está integrado de la siguiente manera:

- Cuotas Patronales Sala de Ventas Q. 25,200
- Cuota Laboral Sala de Ventas Q. 8,500
- Cuota Patronal Administración Q. 35,000
- Cuota Laboral Administración Q. 14,000
- Teléfono, internet, luz, agua y servicio de basura Q. 27,000

En el cuadro 25, se observan las cantidades que se deberán cancelar por concepto de otras cuentas por pagar durante todo el período presupuestado. Como base de cálculo para establecer las cuotas patronales y laborales, se toman las cantidades pagadas por concepto de sueldos de administración

ordinarios, sueldos de administración extraordinarios, sueldos de ventas y comisiones sobre ventas.

El monto total de sueldos es multiplicado por 12.67% correspondiente a la cuota patronal y el 4.83% correspondiente a la cuota laboral que será deducida de los sueldos de los trabajadores.

Cuadro 25

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE OTRAS CUENTAS POR PAGAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Sueldos Ordinarios Administración	288	288	288	288	288	288	302	302	302	302	302	302	3,535
Sueldos Extraordinarios Administración	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
Sueldos Ordinarios Ventas	153	153	153	153	153	153	161	161	161	161	161	161	1,882
Comisiones Sobre Ventas	48	50	57	55	77	67	109	66	62	66	71	116	844
Total	492	494	500	499	520	510	574	531	527	531	536	582	6,295
Cuota Patronal de Ventas 12.67%	26	26	27	26	29	28	34	29	28	29	29	35	345
IGSS Laboral de Ventas 4.83%	10	10	10	10	11	11	13	11	11	11	11	13	132
Cuota Patronal Administración 12.67%	37	37	37	37	37	37	39	39	39	39	39	39	452
IGSS Laboral Administración 4.83%	14	14	14	14	14	14	15	15	15	15	15	15	172
Cuota Patronal y Laboral	86	86	88	87	91	89	100	93	92	93	94	102	477
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	352

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 20. Presupuesto de gastos de administración. Pág. 132

Ver cuadro 21. Presupuesto de gastos de distribución. Pág. 146

4.3.1.12 Presupuesto de inversión

La empresa requiere de un saldo mínimo de caja de Q.200,000, para cubrir cualquier imprevisto, el excedente resultante invertirlo a corto plazo. Por tal razón en el cuadro 26, se presenta el presupuesto de inversión, el cual es colocado en un banco del sistema, el cual reconoce de interés anual el 4%, pagadero a su vencimiento.

En la primera columna se puede apreciar el mes en que se coloca la inversión, en la segunda el valor invertido, el cual se verá reflejado en el presupuesto de caja como un egreso. En la columna de monto e intereses, el valor que va ingresar a la caja cuando llegue su vencimiento, el cual surge de la suma de la cantidad invertida más los intereses devengados y la columna de monto vencido, corresponde el capital vencido en la fecha indicada.

Finalmente en la columna de saldo al 31/12/2013, se aprecia los montos que quedaran pendientes de recuperación para enero 2014, el mismo se verá reflejado en el estado de situación financiera presupuestado.

Cuadro 26

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE INVERSIONES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

MES	VALOR INVERTIDO	DÍAS	TASA 4%	VENCE	MONTO INVERSIÓN E INTERESES	MONTO VENCIDO	SALDO AL 31/12/2013
ene-13	528	90	5	01/04/2013	533		
feb-13	621	60	4	01/04/2013	625		
mar-13	1	30	0	01/04/2013	1	1,150	
abr-13	108	120	1	01/08/2013	110		
may-13	794	90	8	01/08/2013	802	902	
jun-13	999	90	10	01/09/2013	1,009	999	
jul-13	950	90	9	01/10/2013	959	950	
ago-13	70	90	1	01/11/2013	71	70	
sep-13	2,587	90	26	01/12/2013	2,612	2,587	
oct-13	390	90	4	01/01/2014	394		390
nov-13	1,107	60	7	01/01/2014	1,114		1,107
dic-13	4,098	30	13	01/01/2014	4,111		4,098
TOTAL	12,252		89		12,341	6,658	5,595

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 27. Presupuesto de caja. Pág. 157 y 158

4.3.2 Presupuestos financieros

A continuación se elaborarán los presupuestos financieros, tomando de base los presupuestos operativos realizados anteriormente:

4.3.2.1 Presupuesto de caja

Los presupuestos preparados hasta ahora, proporcionan los datos esenciales para desarrollar el presupuesto de caja. Adicionalmente, se consideran los siguientes supuestos:

1. El saldo inicial de caja y bancos es Q.1,300,000

2. Las características de crédito y cobro de las ventas mensuales son:
 - ✓ 40% ventas al contado
 - ✓ 25% a 30 días
 - ✓ 20% a 60 días
 - ✓ 15% a 90 días

3. Las ventas en valores (sin IVA), para los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre del año 2012 fueron así:

Octubre	Q.4,967,033
Noviembre	Q.5,294,435
Diciembre	Q.8,734,756

4. Las características de pago a proveedores son:
 - ✓ 15% compras al contado
 - ✓ 30% a 30 días
 - ✓ 35% a 60 días

✓ 20% a 90 días

5. Las compras en valores (sin IVA), para los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre del año 2012 fueron así:

Octubre	Q.8,589,359
Noviembre	Q.1,865,710
Diciembre	Q.4,646,000

6. El Bono 14 se paga en el mes de julio y el Aguinaldo en diciembre, por su totalidad.
7. Los pagos de los gastos de administración y distribución, fueron distribuidos uniformemente durante todo el año.
8. Se decretaron dividendos por Q.750,000 correspondientes al período 2012, los cuales se pagarán en el mes de Mayo 2013.
9. Para el cálculo de los impuestos se consideraron los siguientes supuestos:
- ✓ El IVA Débito es el correspondiente a las ventas mensuales presupuestadas, el cual es pagado dentro del mes calendario siguiente al mes en que se realizó la venta.
 - ✓ El IVA crédito es el correspondiente a las compras de mercadería y gastos de administración y distribución ,excluyendo los gastos que no implican salidas de efectivo como las depreciaciones y prestaciones laborales; así como los gastos que no pagan impuestos como sueldos, comisiones, bonificaciones.

10. El saldo inicial de débito fiscal es Q.290,000 y la liquidación del IVA, es el diferencial que existe en el IVA pagado en compras y el IVA cobrado en ventas.

11. El Impuesto Sobre la Renta determinado para el período 2012 ascendía a la cantidad de Q. 3,000,000, de los cuales Q. 700,000 quedaron por pagar para el año 2013. La empresa proyecta los pagos trimestrales de éste impuesto, considerando el monto determinado en el período anterior, dividido cuatro.

12. La empresa requiere de un saldo mínimo de caja para cada mes de Q.200,000, para cubrir posibles imprevistos. Se considera este saldo debido a que no debe de ser tan grande para no mantener efectivo inmovilizado perdiendo poder adquisitivo, ni tan pequeño que obligue a la empresa a sobregirarse o endeudarse más de lo previsto.

El excedente de caja se debe de invertir a corto plazo, en el banco del sistema que ofrezca mejor tasa de rendimiento.

A continuación se presenta la elaboración del presupuesto de caja, tomando en cuenta los supuestos anteriores y todos los presupuestos operativos realizados que generan ingresos y egresos en la caja:

Cuadro 27 1/2

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.

PRESUPUESTO DE CAJA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ENTRADAS DE EFECTIVO													
Ventas al Contado	1,804	1,883	2,115	2,064	2,873	2,483	4,064	2,438	2,307	2,469	2,627	4,351	31,477
IVA Débito	541	565	635	619	862	745	1,219	731	692	741	788	1,305	9,443
Cobro a Clientes	3,988	3,510	3,127	2,940	3,054	3,621	3,762	4,858	4,486	4,185	3,611	3,741	44,883
Inversiones Temporales				1,150				902	999	950	70	2,587	6,658
Intereses Bancarios				9				9	10	9	1	26	64
Monto de efectivo disponible	6,333	5,957	5,877	6,782	6,789	6,848	9,045	8,939	8,495	8,353	7,096	12,010	92,525
DESEMBOLSOS DE EFECTIVO													
Compras al Contado	815	219	248	1,182	335	311	1,169	311	279	1,516	329	820	7,535
IVA Crédito Compras Locales	168	175	199	205	268	249	376	249	223	238	263	656	3,268
IVA Gastos de administracion y distribu	73	65	65	66	72	72	67	65	65	67	73	83	832
IVA Crédito Importaciones	484			741			559			975			2,759
Pago a Proveedores	3,765	3,629	3,269	2,094	3,235	3,760	2,981	3,512	3,765	2,842	4,097	4,567	41,516
Gastos de Administración													
Sueldos Ordinarios	273	273	273	273	273	273	287	287	287	287	287	287	3,363
Sueldos Extraordinarios	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
Bonificación Decreto 78-89	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Aguinaldo												280	280
Bono 14							280						280
Cuota Patronal y Laboral	49	51	51	51	51	51	51	53	53	53	53	53	620
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	27	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	350
Materiales y Gastos de Limpieza	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
Papelería y Útiles	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	130
Cafetería	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
Combustibles y Lubricantes	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	88
Transporte	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29
Convivios y Festejos												33	33
Fumigaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Medicinas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
Van Egresos	5,698	4,486	4,178	4,686	4,309	4,790	5,844	4,551	4,746	6,051	5,176	6,853	61,369

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 27 2/2

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PRESUPUESTO DE CAJA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Vienen Egresos	5,698	4,486	4,178	4,686	4,309	4,790	5,844	4,551	4,746	6,051	5,176	6,853	61,369
Mantenimiento de Vehículos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Vigilancia	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	122
Honorarios y Servicios Profesionales	75	15	15	15	15	15	15	15	15	15	75	15	300
Cuotas y Suscripciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Seguros y Fianzas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Donaciones	10			10			10			10			40
Viáticos	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440
Entrenamiento y Capacitación	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Uniformes	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Atenciones Sociales al Personal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
Repuestos y Accesorios	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
Reparación y Mantenimiento Computo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
Peajes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Gastos de Distribución													
Sueldos Ordinarios	143	143	143	143	142	142	148	150	150	150	149	147	1,750
Comisiones sobre Ventas	48	50	57	55	77	67	109	66	62	66	71	116	844
Bonificación Decreto 78-89	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Aguinaldo												146	146
Bono 14							146						146
Cuota Patronal y Laboral	34	35	36	37	36	40	38	47	40	39	40	40	462
Material de Empaque	8	8	8	9	10	10	8	8	8	8	8	14	109
Publicidad y Propaganda	165	165	165	165	213	213	168	168	168	168	168	255	2,181
Acarreo y Fletes	14	14	14	14	17	17	13	13	13	13	13	21	179
Arrendamiento Local	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	184	2,109
Promociones	13	13	13	13	18	18	15	15	15	15	15	22	183
Otras Salidas de Efectivo													
Dividendos					750								750
Liquidación del Iva	290		141	371		129	424	217	417	404			2,393
ISR por pagar			700										700
Pagos ISR Trimestral				750			750			750			2,250
Amortización de Prestamo	93	94	95	96	97	98	99	3,345					4,018
Intereses Sobre Préstamo	40	39	38	37	36	35	34						261
Total de Salidas de Efectivo	6,905	5,336	5,876	6,674	5,995	5,849	8,095	8,869	5,908	7,963	5,989	7,912	81,372
Movimiento del mes	(572)	621	1	108	794	999	950	70	2,587	390	1,107	4,098	11,152
Saldo Inicial de efectivo	1,300	728	1,349	1,350	1,458	2,252	3,251	4,201	4,271	6,858	7,248	8,355	42,618
Saldo Efectivo siguiente mes	728	1,349	1,350	1,458	2,252	3,251	4,201	4,271	6,858	7,248	8,355	12,452	53,771
EXCEDENTE DE EFECTIVO													
Movimiento del mes	(572)	621	1	108	794	999	950	70	2,587	390	1,107	4,098	11,152
(+) Saldo Inicial de efectivo	1,300	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	3,500
(-) Inversiones	528	621	1	108	794	999	950	70	2,587	390	1,107	4,098	12,252
= Saldo Mínimo Requerido	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.2 Estado de resultados presupuestado

La operación económica de la empresa se verá plasmada en el estado de resultados, mostrándonos las ventas, costo de ventas, la utilidad bruta y sus gastos de operación, hasta llegar a determinar la utilidad neta.

A continuación se indica que presupuestos deben de tomarse para su elaboración:

- ✓ El presupuesto de ventas (cuadro 5).
- ✓ El presupuesto de compras (cuadro 14).
- ✓ El presupuesto de inventario (cuadro 15).
- ✓ El presupuesto de costo de ventas (cuadro 16).
- ✓ El presupuesto de gastos de administración (cuadro 20).
- ✓ El presupuesto de gastos de distribución (cuadro 21).
- ✓ El presupuesto de gastos financieros (cuadro 22).

Todos estos presupuestos servirán para obtener la utilidad neta del período, que es uno de los indicadores más efectivos de la rentabilidad de la empresa, por lo cual es el punto de mayor interés para los accionistas.

Cuadro 28 1/2

**COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)**

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS NETAS	4,510	4,707	5,288	5,161	7,182	6,206	10,159	6,095	5,768	6,172	6,567	10,878	78,693
Ventas	4,510	4,707	5,288	5,161	7,182	6,206	10,159	6,095	5,768	6,172	6,567	10,878	78,693
(-) COSTO DE VENTAS	2,769	2,890	3,249	3,467	4,835	4,176	5,529	3,381	3,167	3,771	4,020	6,629	47,883
Costo de Ventas	2,769	2,890	3,249	3,467	4,835	4,176	5,529	3,381	3,167	3,771	4,020	6,629	47,883
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1,741	1,817	2,039	1,694	2,348	2,031	4,630	2,714	2,601	2,401	2,547	4,249	30,810
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	1,448	1,381	1,388	1,397	1,469	1,458	1,495	1,437	1,432	1,475	1,571	1,839	17,791
Gastos de Distribución	675	677	685	684	766	755	760	711	707	712	717	885	8,733
Sueldos Ordinarios	153	153	153	153	153	153	161	161	161	161	161	161	1,882
Comisiones sobre Ventas	48	50	57	55	77	67	109	66	62	66	71	116	844
Bonificación Decreto 78-89	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Cuota patronal	26	26	27	26	29	28	34	29	28	29	29	35	345
Prestaciones Laborales	64	64	64	64	64	64	67	67	67	67	67	67	787
Material de Empaque	8	8	8	9	10	10	8	8	8	8	8	14	109
Publicidad y Propaganda	165	165	165	165	213	213	168	168	168	168	168	255	2,181
Acarreo y Fletes	14	14	14	14	17	17	13	13	13	13	13	21	179
Arrendamiento Local	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	184	2,109
Promociones	13	13	13	13	18	18	15	15	15	15	15	22	183
Gastos de Administración	773	703	703	713	703	703	735	725	725	763	854	954	9,057
Sueldos Ordinarios	288	288	288	288	288	288	302	302	302	302	302	302	3,535
Sueldos Extraordinarios	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
Bonificación Decreto 78-89	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
Cuota patronal	37	37	37	37	37	37	39	39	39	39	39	39	452
Prestaciones Laborales	121	121	121	121	121	121	127	127	127	127	127	127	1,493
Cuentas Incobrables										28	69	196	293
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	352
Materiales y Gastos de Limpieza	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
Papelería y Útiles	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	130
Cafetería	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
Combustibles y Lubricantes	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	88
Transporte	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29
Van	515	515	515	515	515	515	537	537	537	565	606	733	6,610

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 28 2/2

**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)**

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Vienen	515	515	515	515	515	515	537	537	537	565	606	733	6,610
Convivios y Festejos												33	33
Fumigaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Depreciación Edificios	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Depreciación Mobiliario y Equipo	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Depreciación Equipo de Computo	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Depreciación de Vehículos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Medicinas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
Mantenimiento de Vehículos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Vigilancia	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	122
Honorarios y Servicios Profesionales	75	15	15	15	15	15	15	15	15	15	75	15	300
Cuotas y Suscripciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Seguros y Fianzas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Donaciones	10			10			10			10			40
Viáticos	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440
Entrenamiento y Capacitación	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Uniformes	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Atenciones Sociales al Personal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
Repuestos y Accesorios	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
Reparación y Mantenimiento Computo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
Peajes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIÓN	293	436	651	297	879	573	3,135	1,277	1,169	926	975	2,411	13,020
(+/-) GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	40	39	38	28	36	35	34	(9)	(10)	(9)	(1)	(26)	197
Gastos Financieros	40	39	38	37	36	35	34						261
Intereses Sobre Préstamos	40	39	38	37	36	35	34						261
Productos Financieros									10		1		11
Intereses Bancarios				9				9	10	9	1	26	64
UTILIDAD DEL PERÍODO ANTES DEL ISR	253	397	613	269	842	537	3,100	1,286	1,178	935	976	2,436	12,822
(-) Impuesto Sobre la Renta 31%	78	123	190	83	261	167	961	399	365	290	303	755	3,975
UTILIDAD DEL PERÍODO DESPUÉS DEL ISR	174	274	423	185	581	371	2,139	887	813	645	673	1,681	8,848
(-) Reserva Legal	9	14	21	9	29	19	107	44	41	32	34	84	442
UTILIDAD NETA	166	260	402	176	552	352	2,032	843	772	613	640	1,597	8,405

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.3 Estado de situación financiera presupuestado

Este mostrará la situación financiera, que la empresa espera tener al finalizar el período de ejecución presupuestal, que para éste caso específico es de un año, está compuesto por el Activo, Pasivo y Patrimonio.

En el mismo se consideran todos los movimientos originados por las cuentas que se reflejan en el presupuesto de caja y también en el estado de resultados presupuestado.

Para elaborarlo, se toman los saldos de las cuentas de balance al inicio del período, a los cuales se le sumará o restarán los montos originados por las operaciones presupuestarias, para tener como resultado definitivo los saldos al final del período.

Con la elaboración de éste estado financiero se finaliza la etapa constructiva del proceso presupuestario y se pone a disposición de la Gerencia toda la información financiera proyectada, para su posterior análisis y toma de decisiones

Cuadro 29

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

CONCEPTO	SALDO INICIAL AL 31/12/2012	DEBE	HABER	SALDO PRESUPUESTADO AL 31/12/2013
ACTIVOS				
Activos No Corrientes				
Terreno	3,000			3,000
Edificio	8,000			8,000
(-) Depreciación Acumulada Mobiliario y Equipo	1,200		300	1,500
(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computación	480		240	720
(-) Depreciación Acumulada Vehículos	600		300	900
(-) Depreciación Acumulada	240		120	360
Activos Corrientes				
Inventario	2,986	50,232	47,883	5,336
Inversiones a Corto Plazo		12,252	6,658	5,595
Cuentas por Cobrar	7,839	47,216	45,304	9,751
(-) Reserva para cuentas incobrables	235	421	478	293
Caja y Bancos	1,300	92,525	93,625	200
Total Activo	23,070	189,552	185,373	30,809
PASIVO Y PATRIMONIO NETO				
Capital Pagado	6,711			6,711
Reserva Legal	450		442	892
Utilidades Retenidas	1,878	750		1,128
Utilidad del período			8,405	8,405
Pasivo No Corriente				
Prestamos Bancarios	4,018	4,018		-
Pasivo Corriente				
Cuentas por pagar a proveedores	6,693	41,516	42,697	7,874
Cuotas Laborales y Patronales por pagar	83	1,083	1,102	102
Otras cuentas por pagar	27	350	352	29
Provisión Prestacionales Laborales	2,220	852	2,095	3,463
IVA por pagar	290	9,254	9,443	480
ISR por pagar	700	2,950	3,975	1,725
Total Pasivo y Patrimonio	23,070	60,772	68,511	30,809

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadros 27 Presupuesto de caja.

Págs. 157 a 158

Ver cuadros 28 Estado de resultados presupuestado.

Págs. 160 a 161

4.3.2.4 Análisis de sensibilidad

A continuación se presentan las variables para cada escenario, tomando de base el año histórico 2012, proporcionado por la empresa:

Cuadro 30
COMERCIAL TU HOGAR, S.A
VARIABLES CAMBIANTES PARA ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD
AÑO 2013

VARIABLES CAMBIANTES	BASE AÑO 2012	ESCENARIOS		
		OPTIMISTA	ESPERADO	PESIMISTA
Unidades	28,178	Aumenta 8% 30,432	Aumenta 5% 29,584	Disminuye 10% 25,360
Precio de venta	2,554	Aumenta 5% 2,681	Aumenta 4% 2,660	Disminuye 10% 2,298
Costo de ventas	1,471	Aumenta 2% 1,501	Aumenta 10% 1,619	Aumenta 15% 1,692
Gastos de operación	16,783,565	Disminuye 5% 15,944,387	Aumenta 6% 17,790,579	Aumenta 10% 18,461,922
Gastos y productos financieros	193,523	Disminuye 3% 187,717	Aumenta 2% 197,393	Aumenta 5% 203,199

Fuente: Las variables base, fueron proporcionados por la empresa.

Al considerar las variables anteriores y las cifras de ventas en los diferentes escenarios se obtiene el siguiente cuadro:

Cuadro 31

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

AÑO 2013

(Cifras expresadas en Quetzales)

DESCRIPCIÓN	ESCENARIOS					
	OPTIMISTA		ESPERADO		PESIMISTA	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Ventas	81,597,356	100%	78,692,979	100%	58,283,826	100%
(-) Costo de Ventas	45,672,937	56%	47,882,509	61%	42,911,665	74%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	35,924,419	44%	30,810,471	39%	15,372,161	26%
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	15,944,387	20%	17,790,579	23%	18,461,922	32%
UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIÓN	19,980,033	24%	13,019,892	17%	(3,089,760)	-5%
(+/-) GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	187,717	0.2%	197,393	0.3%	203,199	0.3%
UTILIDAD DEL PERÍODO ANTES DEL ISR	19,792,315	24%	12,822,499	16%	(3,292,959)	-6%
(-) Impuesto Sobre la Renta 31%	6,135,618	8%	3,974,975	5%		0%
UTILIDAD DEL PERÍODO DESPUÉS DEL ISR	13,656,698	17%	8,847,524	11%	(3,292,959)	-6%
(-) Reserva Legal	682,835	1%	442,376	1%		0%
UTILIDAD NETA	12,973,863	16%	8,405,148	11%	(3,292,959)	-6%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 31, el análisis corresponde a tres aspectos importantes: optimista, esperado y pesimista, con el fin de tener una perspectiva del negocio en diferentes situaciones:

El escenario optimista muestra una utilidad neta de Q.12,973,863, equivalente al 16% de las ventas netas. Este resultado se determinó al tomar valores que sobrepasan las expectativas del negocio, considerando aumento de las unidades a vender, disminución en los gastos y costos. (Ver cuadro 30 y 31).

El escenario esperado, indica una utilidad neta de Q.8,405,148, correspondiente al 11% de las ventas netas. Este se realizó, con las operaciones normales de la

empresa, los resultados obtenidos en años históricos y el crecimiento de las operaciones, para el año proyectado (Ver cuadro 30 y 31).

Es importante indicar, que este escenario se utilizó para elaborar el presupuesto, al considerar el historial de ventas, costos y gastos y que las variaciones no han sido desfavorables para la empresa.

Por último se determinó el escenario pesimista, este integra posibles valores desfavorables para la empresa, pero que pueden suceder y deben contemplarse. Este escenario refleja una pérdida de Q.3,292,959, correspondiente a -6% de las ventas netas, esto debido al aumento de los costos y gastos y la disminución de las ventas en unidades. (Ver cuadro 30 y 31).

Los escenarios indicados, son diferentes puntos de vista. Para elaborar el presupuesto, se utilizó el escenario esperado, sin embargo se muestra el escenario optimista y pesimista, para que la organización pueda tomar decisiones, al enfrentarse ante situaciones contrarias.

.

4.3.3 Control Presupuestal

Para realizar el control presupuestal, es necesario contar con los estados financieros reales, los cuales servirán para comparar contra los proyectados y determinar las variaciones, para la toma de decisiones.

4.3.3.1 Estados financieros históricos

A continuación se presentan los estados financieros con datos reales históricos, proporcionados por el Departamento Contable.

En el cuadro 32, se muestra el estado de resultados del 01 de enero al 31 de diciembre 2013, el cual se reflejan todas las partidas de ingreso o gasto reconocidas en el ejercicio.

En el cuadro 33, se encuentra el estado de situación financiera, que muestra el resumen contable de los activos, pasivos y patrimonio de la entidad, acumulado al período finalizado 31 de diciembre 2013.

Y en el cuadro 34, se muestra el estado de flujo de efectivo por el período terminado el 31/12/2013.

Cuadro 32 1/2

**COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)**

VENTAS NETAS		81,466
Ventas Netas	81,466	
(-) COSTO DE VENTAS		49,614
Costo de Ventas	49,614	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		31,852
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Distribución		8,900
Sueldos Ordinarios	1,921	
Comisiones sobre Ventas	863	
Bonificación Decreto 78-89	115	
Cuota patronal	353	
Prestaciones Laborales	809	
Material de Empaque	111	
Publicidad y Propaganda	2,240	
Acarreo y Fletes	181	
Arrendamiento Local	2,119	
Promociones	188	
Gastos de Administración		9,225
Sueldos Ordinarios	3,602	
Sueldos Extraordinarios	35	
Bonificación Decreto 78-89	116	
Cuota patronal	459	
Prestaciones Laborales	1,517	
Cuentas Incobrables	299	
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	363	
Materiales y Gastos de Limpieza	39	
Papelería y Útiles	134	
Cafetería	53	
Combustibles y Lubricantes	91	
Transporte	30	
Van	6,737	

Fuente: Estado financiero proporcionado por la empresa

Cuadro 32 2/2

**COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)**

Vienen	6,737
Convivios y Festejos	34
Fumigaciones	9
Depreciación Edificios	301
Depreciación Mobiliario y Equipo	242
Depreciación Equipo de Computo	299
Depreciación de Vehículos	122
Medicinas	39
Mantenimiento de Vehículos	12
Vigilancia	125
Honorarios y Servicios Profesionales	311
Cuotas y Suscripciones	17
Seguros y Fianzas	306
Donaciones	41
Viáticos	452
Entrenamiento y Capacitación	31
Uniformes	59
Atenciones Sociales al Personal	6
Repuestos y Accesorios	35
Reparación y Mantenimiento Computo	39
Peajes	8
UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIÓN	13,726
(+-) GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	200
Gastos Financieros	
Intereses Sobre Préstamos	265
Productos Financieros	
Intereses Bancarios	65
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DEL ISR	13,526
(-) Impuesto Sobre la Renta 31%	4,193
UTILIDAD DEL PERIODO DESPUES DEL ISR	9,333
(-) Reserva Legal 5%	467
UTILIDAD NETA	8,867

Fuente: Estado financiero proporcionado por la empresa

Cuadro 33

**COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(Cifras expresadas en miles de quetzales)**

ACTIVOS		
Activos No Corrientes		10,220
Terreno	3,000	
Edificio	8,000	
(-) Depreciación Acumulada Mobiliario y Equipo	1,500	
(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computación	1,200	
(-) Depreciación Acumulada Vehículos	720	
(-) Depreciación Acumulada	900	
	600	
	360	
Activos Corrientes		21,418
Inventario	5,549	
Inversiones	5,763	
Cuentas por Cobrar	10,190	
(-) Reserva para cuentas incobrables	304	
Caja y Bancos	220	
Total Activo		31,638
PASIVO Y PATRIMONIO NETO		17,549
Capital Pagado	6,711	
Reserva Legal	964	
Utilidades Retenidas	1,007	
Utilidad del período	8,867	
Pasivo Corriente		14,089
Cuentas por pagar a proveedores	8,040	
Cuotas Laborales y Patronales por pagar	104	
Otras cuentas por pagar	31	
Provisión Prestacionales Laborales	3,496	
IVA por pagar	494	
ISR por pagar	1,925	
Total Pasivo y Patrimonio		31,638

Fuente: Estado financiero proporcionado por la empresa

Cuadro 34

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO-MÉTODO DIRECTO
POR EL PERÍODO TERMINADO EL 31/12/2013
(Cifras expresadas en miles de Quetzales)

FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Efectivo recibido de clientes	79,115	
Efectivo pagado a proveedores	(49,051)	
Efectivo pagado gastos de administración	(7,530)	
Efectivo pagado gastos de distribución	(8,900)	
Intereses pagados	(265)	
Intereses ganados	65	
Impuesto sobre la renta pagado	(3,650)	
Impuesto al valor agregado pagado	(229)	
Flujos netos de efectivo por actividades de operación		9,555
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Egresos por inversiones temporales	(5,763)	
Flujos netos de efectivo por actividades de inversión		(5,763)
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Efectivo por pago de dividendos	(850)	
Amortización de prestamos a largo plazo	(4,018)	
Otras cuentas por pagar	(4)	
Flujos netos de efectivo por actividades de financiación		(4,872)
Disminución neta de efectivo y equivalentes de efectivo		(1,080)
Efectivo y equivalentes al inicio del período		1,300
Efectivo y equivalentes al final del período		220

Fuente: Estado financiero proporcionado por la empresa

4.3.3.2 Análisis de desviaciones

El cuadro 35, muestra un análisis comparativo que establece las diferencias entre los datos presupuestados y los datos reales del año 2013, determinando las variaciones absolutas expresadas en términos monetarios y las variaciones relativas representadas en términos porcentuales.

En el cuadro 35.1 y 35.2, se presenta un comparativo de las ventas y costo de ventas presupuestado, contra los valores reales en el período 2013. En éstos se puede observar las variaciones que existen en las unidades vendidas por cada línea de producto y en los costos unitarios.

Se considera, que estos son los dos rubros que incidieron en el incremento de la utilidad neta del ejercicio, por ello la importancia del análisis de las variaciones, por cada producto que la empresa vende.

A continuación se presentan los cuadros correspondientes:

Cuadro 35 1/2

**COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
ANÁLISIS DE VARIACIONES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en quetzales)**

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	REAL	VARIACIÓN	%
VENTAS NETAS	78,692,979	81,465,592	2,772,613	3.40
Ventas	78,692,979	81,465,592	2,772,613	3.40
COSTO DE VENTAS	47,882,509	49,613,680	1,731,171	3.49
Costo de Ventas	47,882,509	49,613,680	1,731,171	3.49
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	30,810,471	31,851,912	1,041,442	3.27
GASTOS DE OPERACIÓN	17,790,579	18,125,576	334,997	1.85
Gastos de Distribución	8,733,248	8,900,250	167,003	1.88
Sueldos Ordinarios	1,881,900	1,921,420	39,520	2.06
Comisiones sobre Ventas	844,360	862,935	18,576	2.15
Bonificación Decreto 78-89	114,000	115,425	1,425	1.23
Cuota patronal	345,417	352,671	7,254	2.06
Prestaciones Laborales	787,321	808,579	21,258	2.63
Material de Empaque	108,700	110,983	2,283	2.06
Publicidad y Propaganda	2,181,000	2,239,887	58,887	2.63
Acarreo y Fletes	178,800	181,482	2,682	1.48
Arrendamiento Local	2,108,750	2,119,294	10,544	0.50
Promociones	183,000	187,575	4,575	2.44
Gastos de Administración	9,057,331	9,225,325	167,994	1.82
Sueldos Ordinarios	3,535,050	3,602,216	67,166	1.86
Sueldos Extraordinarios	34,056	35,078	1,022	2.91
Bonificación Decreto 78-89	114,000	116,394	2,394	2.06
Cuota patronal	452,206	458,989	6,783	1.48
Prestaciones Laborales	1,493,189	1,517,080	23,891	1.57
Cuentas Incobrables	292,526	298,670	6,143	2.06
Teléfono, Internet, Luz, Agua y Basura	351,900	362,809	10,909	3.01
Materiales y Gastos de Limpieza	38,220	39,367	1,147	2.91
Papelería y Útiles	129,600	133,618	4,018	3.01
Cafetería	51,600	52,684	1,084	2.06
Combustibles y Lubricantes	88,200	90,670	2,470	2.72
Transporte	29,100	29,624	524	1.77
Van	6,609,647	6,737,196	127,549	27

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 28. Estado de resultados presupuestado. Pág. 160 y 161

Ver cuadro 32. Estado de resultados real Pág. 168 y 169

Cuadro 35 2/2

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
ANÁLISIS DE VARIACIONES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	REAL	VARIACIÓN	%
Vienen	6,609,647	6,737,196	127,549	27
Convivios y Festejos	32,800	33,784	984	2.91
Fumigaciones	9,120	9,248	128	1.38
Depreciación Edificios	300,000	301,050	1,050	0.35
Depreciación Mobiliario y Equipo	240,024	242,184	2,160	0.89
Depreciación Equipo de Computo	300,000	298,800	(1,200)	(0.40)
Depreciación de Vehículos	120,000	121,680	1,680	1.38
Medicinas	38,340	39,299	959	2.44
Mantenimiento de Vehículos	12,000	12,492	492	3.94
Vigilancia	122,400	124,787	2,387	1.91
Honorarios y Servicios Profesionales	300,000	310,500	10,500	3.38
Cuotas y Suscripciones	16,800	17,220	420	2.44
Seguros y Fianzas	300,000	305,700	5,700	1.86
Donaciones	40,000	40,800	800	1.96
Viáticos	440,400	452,291	11,891	2.63
Entrenamiento y Capacitación	30,000	30,840	840	2.72
Uniformes	60,000	59,280	(720)	(1.21)
Atenciones Sociales al Personal	6,000	6,237	237	3.80
Repuestos y Accesorios	33,600	34,642	1,042	3.01
Reparación y Mantenimiento Computo	38,400	39,360	960	2.44
Peajes	7,800	7,937	137	1.72
UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIÓN	13,019,892	13,726,337	706,445	5.15
(+)- GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	197,393	199,970	2,577	1.29
Gastos Financieros	261,365	265,286	3,920	1.48
Intereses Sobre Préstamos	261,365	265,286	3,920	1.48
Productos Financieros	63,972	65,315	1,343	2.06
Intereses Bancarios	63,972	65,315	1,343	2.06
UTILIDAD DEL PERÍODO ANTES DEL ISR	12,822,499	13,526,366	703,868	5.20
(-) Impuesto Sobre la Renta 31%	3,974,975	4,193,174	218,199	5.20
UTILIDAD DEL PERÍODO DESPUÉS DEL ISR	8,847,524	9,333,193	485,669	5.20
(-) Reserva Legal	442,376	466,660	24,283	5.20
UTILIDAD NETA	8,405,148	8,866,533	461,385	5.20

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 28. Estado de resultados presupuestado. Pág. 160 y 161

Ver cuadro 32 Estado de resultados real Pág. 168 y 169

Cuadro 35.1

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
VARIACIONES EN VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
CUADRO COMPARATIVO DE PRESUPUESTO VERSUS OPERACIONES REALES
(Cifras expresadas en quetzales)

PRODUCTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIONES			
	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	VALORES	% UNIDADES	% VALORES
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS										
Televisores LCD 32"	1,418	4,424	6,272,301	1,499	4,424	6,629,822	81	357,521	5.39%	5.39%
Televisores LCD 42"	1,232	6,286	7,742,826	1,304	6,286	8,199,652	73	456,827	5.57%	5.57%
Equipos de sonido 4800W	1,430	5,310	7,592,032	1,528	5,310	8,115,882	99	523,850	6.45%	6.45%
Hornos Microhondas digitales	1,170	1,089	1,273,252	1,220	1,089	1,328,002	50	54,750	4.12%	4.12%
Planchas a vapor 5 niveles	1,394	261	364,393	1,473	261	384,981	79	20,588	5.35%	5.35%
Licadoras 6 velocidades	1,430	290	413,995	1,407	290	407,371	(23)	(6,624)	-1.63%	-1.63%
Batidoras 4 velocidades color blanco	1,010	264	267,031	995	264	262,892	(16)	(4,139)	-1.57%	-1.57%
LÍNEA DE MUEBLES										
Cama Matrimonial	1,182	3,136	3,705,742	1,228	3,136	3,850,266	46	144,524	3.75%	3.75%
Cama Queen	987	4,115	4,060,293	1,025	4,115	4,216,614	38	156,321	3.71%	3.71%
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	1,102	6,303	6,944,380	1,156	6,303	7,288,127	55	343,747	4.72%	4.72%
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	1,182	9,029	10,668,701	1,224	9,029	11,049,573	42	380,873	3.45%	3.45%
Plateras estilo colonial, palo blanco	1,069	2,241	2,396,297	1,127	2,241	2,525,697	58	129,400	5.12%	5.12%
Mueble de comedor tipo Carolina	936	4,958	4,642,988	960	4,958	4,761,384	24	118,396	2.49%	2.49%
Closet	798	3,170	2,528,519	829	3,170	2,628,396	32	99,877	3.80%	3.80%
Mueble para televisor	668	3,068	2,048,304	654	3,068	2,005,290	(14)	(43,014)	-2.15%	-2.15%
LÍNEA BLANCA										
Refrigeradoras 17"	933	6,711	6,263,722	888	6,711	5,956,800	(46)	(306,922)	-5.15%	-5.15%
Estufas de cocina con horno, 11"	827	3,926	3,246,700	854	3,926	3,353,841	27	107,141	3.19%	3.19%
Lavadoras digitales Marca 30 Lbs.	800	4,217	3,375,651	833	4,217	3,514,052	33	138,402	3.94%	3.94%
Secadoras 0454UI-LSP	806	3,738	3,014,523	834	3,738	3,118,524	28	104,001	3.33%	3.33%
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	863	529	456,627	845	529	447,267	(18)	(9,361)	-2.09%	-2.09%
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA										
Vajillas de 10 unidades	1,947	215	419,256	1,981	215	426,593	34	7,337	1.72%	1.72%
Ollas de presión	963	293	281,973	944	293	276,333	(19)	(5,639)	-2.04%	-2.04%
Sartenes de acero inoxidable	1,568	213	334,027	1,535	213	326,845	(34)	(7,182)	-2.20%	-2.20%
Set de cuchillos	1,961	102	199,352	2,004	102	203,638	42	4,286	2.10%	2.10%
Set de tenedores y servidas	1,908	94	180,095	1,989	94	187,749	81	7,654	4.08%	4.08%
TOTALES	29,584		78,692,979	30,334		81,465,592	751	2,772,613	2.48%	3.40%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 35.2

**VARIACIONES EN COSTO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
CUADRO COMPARATIVO DE PRESUPUESTOS VERSUS OPERACIONES REALES
(Cifras expresadas en quetzales)**

PRODUCTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIONES			
	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	VALORES	% UNIDADES	% VALORES
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS										
Televisores LCD 32"	1,418	2,473	3,506,861	1,499	2,478	3,713,695	81	206,834	5.39%	5.57%
Televisores LCD 42"	1,232	3,495	4,305,183	1,304	3,497	4,561,591	73	256,408	5.57%	5.62%
Equipos de sonido 4800W	1,430	2,972	4,249,094	1,528	2,974	4,545,197	99	296,103	6.45%	6.51%
Hornos Microhondas digitales	1,170	621	726,225	1,220	624	761,295	50	35,070	4.12%	4.61%
Planchas a vapor 5 niveles	1,394	149	207,839	1,473	151	222,422	79	14,583	5.35%	6.56%
Licadoras 6 velocidades	1,430	165	236,131	1,407	167	234,934	(23)	(1,197)	-1.63%	-0.51%
Batidoras 4 velocidades color blanco	1,010	145	146,483	995	148	147,457	(16)	974	-1.57%	0.66%
LÍNEA DE MUEBLES										
Cama Matrimonial	1,182	2,029	2,397,833	1,228	2,032	2,494,526	46	96,693	3.75%	3.88%
Cama Queen	987	2,663	2,627,248	1,025	2,665	2,730,479	38	103,231	3.71%	3.78%
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	1,102	4,078	4,493,422	1,156	4,080	4,717,807	55	224,384	4.72%	4.76%
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	1,182	5,843	6,903,277	1,224	5,845	7,152,654	42	249,377	3.45%	3.49%
Plateras estilo colonial, palo blanco	1,069	1,450	1,550,545	1,127	1,452	1,636,457	58	85,911	5.12%	5.25%
Mueble de comedor tipo Carolina	936	3,208	3,004,287	960	3,211	3,083,358	24	79,071	2.49%	2.56%
Closet	798	2,051	1,636,101	829	2,053	1,702,025	32	65,924	3.80%	3.87%
Mueble para televisor	668	1,985	1,325,373	654	1,986	1,297,953	(14)	(27,420)	-2.15%	-2.11%
LÍNEA BLANCA										
Refrigeradoras 17"	933	3,924	3,662,546	888	3,927	3,485,918	(46)	(176,628)	-5.15%	-5.07%
Estufas de cocina con horno, 11"	827	2,300	1,902,312	854	2,301	1,965,910	27	63,598	3.19%	3.24%
Lavadoras digitales Marca 30 Lbs.	800	2,478	1,983,927	833	2,479	2,065,786	33	81,858	3.94%	3.96%
Secadoras 0454UI-LSP	806	2,197	1,771,605	834	2,199	1,834,455	28	62,850	3.33%	3.43%
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	863	318	274,690	845	320	270,350	(18)	(4,340)	-2.09%	-1.61%
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA										
Vajillas de 10 unidades	1,947	151	293,479	1,981	152	301,059	34	7,580	1.72%	2.52%
Ollas de presión	963	185	178,614	944	186	175,528	(19)	(3,086)	-2.04%	-1.76%
Sartenes de acero inoxidable	1,568	149	233,819	1,535	152	233,285	(34)	(533)	-2.20%	-0.23%
Set de cuchillos	1,961	71	139,547	2,004	73	146,257	42	6,711	2.10%	4.59%
Set de tenedores y servidas	1,908	66	126,066	1,989	67	133,282	81	7,216	4.08%	5.72%
TOTALES	29,584		47,882,509	30,334		49,613,680	751	1,731,171	2.48%	3.49%

Fuente: Elaboración propia

Según los cuadros anteriores, muestran que las ventas netas tuvieron un crecimiento del 3.40% y el costo de ventas un 3.49%, lo que significó un incremento en la utilidad bruta de 3.27%, equivalente a Q.1,041,442.

Los gastos de operación y otros gastos y productos financieros, se incrementaron en 1.85% y 1.29% respectivamente, debido a esto la utilidad neta tuvo un aumento de Q.461,385, equivalente a 5.20%.

Derivado de lo anterior, se considera que las diferencias determinadas son montos menores que no representan desviaciones significativas para la empresa, lo cual indica que el presupuesto cumplió con su objetivo de prever la mayoría de efectos posibles que influenciaron las operaciones de la organización y se constituye en un valioso y eficiente instrumento de control que cuantifica el desempeño de la organización.

4.3.4 Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio de varios productos, es necesario determinar el costo variable unitario, la ponderación de la contribución marginal y el importe de los costos fijos de todos los productos. Los cálculos para integrarlo se encuentran en los cuadros 36.1, 36.2 y 36.3.

En el cuadro 36, se presenta el punto de equilibrio en unidades y en valores, con datos presupuestados y reales del año analizado:

Cuadro 36

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES Y VALORES POR PRODUCTO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

PRODUCTO	PRESUPUESTO		REAL		VARIACIONES	
	UNIDADES	VALORES	UNIDADES	VALORES	UNIDADES	VALORES
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS						
Televisores LCD 32"	791	3,500,522	837	3,703,259	46	202,737
Televisores LCD 42"	687	4,321,210	729	4,580,128	41	258,918
Equipos de sonido 4800W	798	4,237,053	854	4,533,336	56	296,283
Hornos Microhondas digitales	653	710,592	681	741,790	29	31,198
Planchas a vapor 5 niveles	778	203,365	823	215,041	45	11,676
Licadoras 6 velocidades	798	231,047	786	227,548	(12)	(3,500)
Batidoras 4 velocidades color blanco	564	149,028	556	146,845	(8)	(2,183)
LÍNEA DE MUEBLES						
Cama Matrimonial	659	2,068,145	686	2,150,665	26	82,520
Cama Queen	551	2,266,017	572	2,355,299	22	89,281
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	615	3,875,604	646	4,070,972	31	195,368
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	659	5,954,118	684	6,172,025	24	217,907
Plateras estilo colonial, palo blanco	597	1,337,355	630	1,410,793	33	73,439
Mueble de comedor tipo Carolina	523	2,591,215	536	2,659,594	14	68,379
Closet	445	1,411,147	463	1,468,158	18	57,012
Mueble para televisor	373	1,143,142	365	1,120,106	(8)	(23,036)
LÍNEA BLANCA						
Refrigeradoras 17"	521	3,495,734	496	3,327,324	(25)	(168,409)
Estufas de cocina con horno, 11"	462	1,811,958	477	1,873,375	16	61,417
Lavadoras digitales 30 Lbs.	447	1,883,924	465	1,962,865	19	78,941
Secadoras 0454UI-LSP	450	1,682,381	466	1,741,932	16	59,551
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	481	254,840	472	249,832	(9)	(5,008)
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA						
Vajillas de 10 unidades	1,086	233,984	1,106	238,285	20	4,301
Ollas de presión	537	157,367	527	154,353	(10)	(3,014)
Sartenes de acero inoxidable	875	186,418	857	182,568	(18)	(3,850)
Set de cuchillos	1,095	111,257	1,119	113,748	25	2,491
Set de tenedores y servidoras	1,065	100,509	1,111	104,872	46	4,362
TOTALES	16,510	43,917,930	16,944	45,504,712	434	1,586,781

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 36.1 Integración del costo variable presupuestado por producto Pág. 180

Ver cuadro 36.2 Integración del costo variable real por producto Pág. 181

Ver cuadro 36.3 Punto de equilibrio presupuestado por producto Pág. 184

Ver cuadro 36.4 Punto de equilibrio real por producto Pág. 185

El cuadro anterior muestra, que la empresa necesita vender en unidades 16,510 y en valores Q.43,917,930, para que sus costos variables sean cubiertos y la totalidad de los costos fijos sean absorbidos y puedan iniciar a generar ganancias. Sin embargo debido principalmente al aumento de las unidades vendidas en datos reales del período, la cantidad de equilibrio aumento a Q.45,504,712, lo cual se considera una variación favorable y el impacto a la empresa es positivo.

✓ **Determinación del costo variable por unidad**

A continuación se presenta el cálculo del costo variable presupuestado y real del período analizado, por cada producto.

Para establecerlo se tomó en consideración como costo variable, a las comisiones sobre ventas y al costo unitario de cada producto. El total de las comisiones se distribuyó en cada unidad de producto, de acuerdo al porcentaje de ventas de cada uno. En el cuadro 36.1, se muestra la integración de lo presupuestado y en el cuadro 36.2, los datos reales del período:

Cuadro 36.1

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
INTEGRACIÓN DEL COSTO VARIABLE PRESUPUESTADO POR PRODUCTO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

PRODUCTO	A UNIDADES A VENDER	B PRECIO DE VENTA	C VENTAS EN VALORES (A*B)	D % VENTAS EN VALORES	E COMISION / VENTAS POR PRODUCTO	F COMISION/ VENTAS POR UNIDAD (E / A)	G COSTO UNITARIO	H TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO (F+G)
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS								
Televisores LCD 32"	1,418	4,424	6,272,301	8%	67,301	47	2,473	2,521
Televisores LCD 42"	1,232	6,286	7,742,826	10%	83,079	67	3,495	3,563
Equipos de sonido 4800W	1,430	5,310	7,592,032	10%	81,461	57	2,972	3,029
Hornos Microhondas digitales	1,170	1,089	1,273,252	2%	13,662	12	621	633
Planchas a vapor 5 niveles	1,394	261	364,393	0.5%	3,910	3	149	152
Licadoras 6 velocidades	1,430	290	413,995	1%	4,442	3	165	168
Batidoras 4 velocidades color blanco	1,010	264	267,031	0.3%	2,865	3	145	148
LÍNEA DE MUEBLES								
Cama Matrimonial	1,182	3,136	3,705,742	5%	39,762	34	2,029	2,063
Cama Queen	987	4,115	4,060,293	5%	43,566	44	2,663	2,707
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-	1,102	6,303	6,944,380	9%	74,512	68	4,078	4,146
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-	1,182	9,029	10,668,701	14%	114,473	97	5,843	5,939
Plateras estilo colonial, palo blanco	1,069	2,241	2,396,297	3%	25,712	24	1,450	1,474
Mueble de comedor tipo Carolina	936	4,958	4,642,988	6%	49,818	53	3,208	3,262
Closet	798	3,170	2,528,519	3%	27,130	34	2,051	2,085
Mueble para televisor	668	3,068	2,048,304	3%	21,978	33	1,985	2,018
LÍNEA BLANCA								
Refrigeradoras 17"	933	6,711	6,263,722	8%	67,208	72	3,927	3,999
Estufas de cocina con horno, 11"	827	3,926	3,246,700	4%	34,836	42	2,301	2,343
Lavadoras digitales 30 Lbs.	800	4,217	3,375,651	4%	36,220	45	2,479	2,524
Secadoras 0454UI-LSP	806	3,738	3,014,523	4%	32,345	40	2,199	2,239
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incl)	863	529	456,627	1%	4,900	6	320	326
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA								
Vajillas de 10 unidades	1,947	215	419,256	1%	4,499	2	151	153
Ollas de presion	963	293	281,973	0.4%	3,026	3	185	189
Sartenes de acero inoxidable	1,568	213	334,027	0.4%	3,584	2	149	151
Set de cuchillos	1,961	102	199,352	0.3%	2,139	1	71	72
Set de tenedores y servidoras	1,908	94	180,095	0.2%	1,932	1	66	67
TOTALES	29,584		78,692,979	100%	844,360			

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 2.5. Resumen pronóstico de ventas en unidades Pág. 86

Ver cuadro 4. Precios de venta Pág. 88

Ver cuadro 8. Resumen de importaciones trimestrales Pág. 93

Ver cuadro 12. Costos unitarios productos locales Pág. 108

Ver cuadro 21. Presupuesto de gastos de distribución Pág.146

Cuadro 36.2

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
INTEGRACIÓN DEL COSTO VARIABLE REAL POR PRODUCTO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
 (Cifras expresadas en quetzales)

PRODUCTO	A UNIDADES A VENDER	B PRECIO DE VENTA	C VENTAS EN VALORES (A*B)	D % VENTAS EN VALORES	E COMISION/ VENTAS POR PRODUCTO	F COMISION/ VENTAS POR UNIDAD (E/A)	G COSTO UNITARIO	H TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO (F+G)
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS								
Televisores LCD 32"	1,499	4,424	6,629,822	8%	70,227	47	2,478	2,525
Televisores LCD 42"	1,304	6,286	8,199,652	10%	86,856	67	3,497	3,564
Equipos de sonido 4800W	1,528	5,310	8,115,882	10%	85,969	56	2,974	3,030
Hornos Microhondas digitales	1,220	1,089	1,328,002	2%	14,067	12	624	636
Planchas a vapor 5 niveles	1,473	261	384,981	0%	4,078	3	151	154
Licuadoras 6 velocidades	1,407	290	407,371	1%	4,315	3	167	170
Batidoras 4 velocidades color blanco	995	264	262,892	0%	2,785	3	148	151
LÍNEA DE MUEBLES								
Cama Matrimonial	1,228	3,136	3,850,266	5%	40,784	33	2,032	2,065
Cama Queen	1,025	4,115	4,216,614	5%	44,665	44	2,665	2,709
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	1,156	6,303	7,288,127	9%	77,200	67	4,080	4,147
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	1,224	9,029	11,049,573	14%	117,044	96	5,845	5,941
Plateras estilo colonial, palo blanco	1,127	2,241	2,525,697	3%	26,754	24	1,452	1,476
Mueble de comedor tipo Carolina	960	4,958	4,761,384	6%	50,436	53	3,211	3,264
Closet	829	3,170	2,628,396	3%	27,842	34	2,053	2,087
Mueble para televisor	654	3,068	2,005,290	2%	21,241	33	1,986	2,019
LÍNEA BLANCA								
Refrigeradoras 17"	888	6,711	5,956,800	7%	63,098	71	3,924	3,995
Estufas de cocina con horno, 11"	854	3,926	3,353,841	4%	35,526	42	2,300	2,342
Lavadoras digitales 30 Lbs.	833	4,217	3,514,052	4%	37,223	45	2,478	2,523
Secadoras 0454UI-LSP	834	3,738	3,118,524	4%	33,033	40	2,197	2,237
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	845	529	447,267	1%	4,738	6	318	324
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA								
Vajillas de 10 unidades	1,981	215	426,593	1%	4,519	2	152	154
Ollas de presion	944	293	276,333	0%	2,927	3	186	189
Sartenes de acero inoxidable	1,535	213	326,845	0%	3,462	2	152	154
Set de cuchillos	2,004	102	203,638	0%	2,157	1	73	74
Set de tenedores y servidoras	1,989	94	187,749	0%	1,989	1	67	68
TOTALES	30,334		81,465,592	100%	862,935			

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 32. Estado de resultados real Pág. 168 y 169

Ver cuadro 35.1 Variaciones en ventas Pág. 175

Ver cuadro 35.2 Variaciones en costo de ventas Pág. 176

✓ **Determinación del punto de equilibrio presupuestado y real del período, en unidades y valores**

Para determinar el punto de equilibrio en unidades y valores se realizó el siguiente procedimiento:

- a) % de las ventas en valores: Se dividió las ventas de cada producto con el global de ventas en valorizado.
- b) Contribución marginal: Se dividió el costo variable unitario con el precio de venta de cada producto.
- c) % de contribución marginal: Se multiplicó la contribución marginal con él % de ventas en valores, de cada producto.
- d) Punto de equilibrio en valores, de todos los productos: Se dividió los costos fijos totales con él % de contribución marginal de todos los productos.
- e) Punto de equilibrio en valores por producto: Se multiplicó el punto de equilibrio de todos los productos por el % de ventas de cada producto
- f) Punto de equilibrio en unidades por producto: Se dividió el punto de equilibrio en valores, con el precio de venta de cada producto.

✓ **Cálculo de los costos fijos**

Los costos fijos se establecieron restando del total de gastos de operación, las comisiones de ventas:

a) Costos fijos presupuestados

CF=Gastos de operación-comisiones sobre ventas

CF=Q.17,790,579 - Q.844,360

CF=Q.16,946,219

b) Costos fijos reales

CF=Gastos de operación-comisiones sobre ventas

CF=Q.18,125,576 . Q.862,935

CF=Q.17,262,641

✓ **Punto de equilibrio en valores de todos los productos**

Este se determinó dividiendo los costos fijos con el % de contribución marginal de todos los productos:

a) Punto de equilibrio presupuestado en valores de todos los productos

$$\begin{array}{r} \text{PE=} \\ \text{PE=} \\ \text{PE=} \end{array} \quad \begin{array}{r} \text{Costos Fijos} \\ \hline \% \text{ Contribución Marginal} \\ \\ 16,946,219.43 \\ \hline 0.39 \\ \\ \mathbf{43,917,930} \end{array}$$

b) Punto de equilibrio real en valores de todos los productos

$$\begin{array}{r} \text{PE=} \\ \text{PE=} \\ \text{PE=} \end{array} \quad \begin{array}{r} \text{Costos Fijos} \\ \hline \% \text{ Contribución Marginal} \\ \\ 17,262,640.20 \\ \hline 0.38 \\ \\ \mathbf{45,504,712} \end{array}$$

Derivado del cálculo anterior se presenta la integración del punto de equilibrio en unidades y valores presupuestados y reales del período en los cuadros 36.3 y 36.4:

Cuadro 36.3

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PUNTO DE EQUILIBRIO PRESUPUESTADO DE TODOS LOS PRODUCTOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
PRODUCTO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE UNITARIO	VENTAS EN VALORES (A*B)	% VENTAS EN VALORES	CONTRIBUCIÓN MARGINAL (1-C/B)	% CONTRIBUCIÓN MARGINAL (1-C/B)*E	VENTAS EN VALORES EQUILIBRIO (PE*E)	UNIDADES A VENDER EQUILIBRIO (H/B)
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS									
Televisores LCD 32"	1,418	4,424	2,523	6,272,301	8%	0.45	0.04	3,500,522	791
Televisores LCD 42"	1,232	6,286	3,565	7,742,826	10%	0.45	0.04	4,321,210	687
Equipos de sonido 4800W	1,430	5,310	3,031	7,592,032	10%	0.45	0.04	4,237,053	798
Hornos Microhondas digitales	1,170	1,089	633	1,273,252	2%	0.45	0.01	710,592	653
Planchas a vapor 5 niveles	1,394	261	152	364,393	0.46%	0.45	0.002	203,365	778
Licadoras 6 velocidades	1,430	290	168	413,995	1%	0.45	0.002	231,047	798
Batidoras 4 velocidades color blanco	1,010	264	148	267,031	0.34%	0.45	0.002	149,028	564
LÍNEA DE MUEBLES									
Cama Matrimonial	1,182	3,136	2,064	3,705,742	5%	0.34	0.02	2,068,145	659
Cama Queen	987	4,115	2,709	4,060,293	5%	0.34	0.02	2,266,017	551
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	1,102	6,303	4,149	6,944,380	9%	0.34	0.03	3,875,604	615
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	1,182	9,029	5,944	10,668,701	14%	0.34	0.05	5,954,118	659
Plateras estilo colonial, palo blanco	1,069	2,241	1,475	2,396,297	3%	0.34	0.01	1,337,355	597
Mueble de comedor tipo Carolina	936	4,958	3,264	4,642,988	6%	0.34	0.02	2,591,215	523
Closet	798	3,170	2,087	2,528,519	3%	0.34	0.01	1,411,147	445
Mueble para televisor	668	3,068	2,020	2,048,304	3%	0.34	0.01	1,143,142	373
LÍNEA BLANCA									
Refrigeradoras 17"	933	6,711	4,002	6,263,722	8%	0.40	0.03	3,495,734	521
Estufas de cocina con horno, 11"	827	3,926	2,345	3,246,700	4%	0.40	0.02	1,811,958	462
Lavadoras digitales 30 Lbs.	800	4,217	2,526	3,375,651	4%	0.40	0.02	1,883,924	447
Secadoras 0454UI-LSP	806	3,738	2,241	3,014,523	4%	0.40	0.02	1,682,381	450
Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	863	529	326	456,627	1%	0.40	0.00	254,840	481
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA									
Vajillas de 10 unidades	1,947	215	153	419,256	1%	0.29	0.002	233,984	1,086
Ollas de presion	963	293	189	281,973	0.36%	0.30	0.001	157,367	537
Sartenes de acero inoxidable	1,568	213	151	334,027	0.42%	0.29	0.001	186,418	875
Set de cuchillos	1,961	102	72	199,352	0.25%	0.29	0.001	111,257	1,095
Set de tenedores y servidas	1,908	94	67	180,095	0.23%	0.29	0.001	100,509	1,065
TOTALES	29,584			78,692,979	100%		0.39	43,917,930	16,510

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 36.1 Costo variable presupuestado por producto Pág. 180

Ver cuadro 36. Punto de equilibrio en unidades y valores Pág. 178

Cuadro 36.4

COMERCIAL TU HOGAR, S.A.
PUNTO DE EQUILIBRIO REAL DE TODOS LOS PRODUCTOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
 (Cifras expresadas en quetzales)

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)
PRODUCTO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE UNITARIO	VENTAS EN VALORES (A*B)	% VENTAS EN VALORES (D)	CONTRIBUCIÓN MARGINAL (1-C/B)	% CONTRIBUCIÓN MARGINAL (1-C/B)*E	VENTAS EN VALORES EQUILIBRIO (PE*E)	UNIDADES A VENDER EQUILIBRIO (H/B)
LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS									
Televisores LCD 32"	1,499	4,424	2,529	6,629,822	8%	0.43	0.03	3,703,259	837
Televisores LCD 42"	1,304	6,286	3,569	8,199,652	10%	0.43	0.04	4,580,128	729
Equipos de sonido 4800W	1,528	5,310	3,035	8,115,882	10%	0.43	0.04	4,533,336	854
Hornos Microhondas digitales	1,220	1,089	636	1,328,002	2%	0.42	0.01	741,790	681
Planchas a vapor 5 niveles	1,473	261	154	384,981	0.5%	0.41	0.002	215,041	823
Licadoras 6 velocidades	1,407	290	170	407,371	1%	0.41	0.002	227,548	786
Batidoras 4 velocidades color blanco	995	264	151	262,892	0.3%	0.43	0.001	146,845	556
LÍNEA DE MUEBLES									
Cama Matrimonial	1,228	3,136	2,068	3,850,266	5%	0.34	0.02	2,150,665	686
Cama Queen	1,025	4,115	2,712	4,216,614	5%	0.34	0.02	2,355,299	572
Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	1,156	6,303	4,152	7,288,127	9%	0.34	0.03	4,070,972	646
Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	1,224	9,029	5,948	11,049,573	14%	0.34	0.05	6,172,025	684
Plateras estilo colonial, palo blanco	1,127	2,241	1,478	2,525,697	3%	0.34	0.01	1,410,793	630
Mueble de comedor tipo Carolina	960	4,958	3,268	4,761,384	6%	0.34	0.02	2,659,594	536
Closet	829	3,170	2,089	2,628,396	3%	0.34	0.01	1,468,158	463
Mueble para televisor	654	3,068	2,021	2,005,290	2%	0.34	0.01	1,120,106	365
LÍNEA BLANCA									
Refrigeradoras 17"	888	6,711	4,001	5,956,800	7%	0.40	0.03	3,327,324	496
Estufas de cocina con horno, 11"	854	3,926	2,345	3,353,841	4%	0.40	0.02	1,873,375	477
Lavadoras digitales 30 Lbs.	833	4,217	2,527	3,514,052	4%	0.40	0.02	1,962,865	465
Secadoras 0454UI-LSP	834	3,738	2,240	3,118,524	4%	0.40	0.02	1,741,932	466
Estufa de mesa 3 homillas (tambo incluido)	845	529	325	447,267	1%	0.39	0.00	249,832	472
LÍNEA DE UTENSILIOS DE COCINA									
Vajillas de 10 unidades	1,981	215	154	426,593	1%	0.28	0.001	238,285	1,106
Ollas de presion	944	293	189	276,333	0.3%	0.27	0.001	154,353	527
Sartenes de acero inoxidable	1,535	213	154	326,845	0.4%	0.27	0.001	182,568	857
Set de cuchillos	2,004	102	74	203,638	0.2%	0.27	0.001	113,748	1,119
Set de tenedores y servidas	1,989	94	68	187,749	0.2%	0.28	0.001	104,872	1,111
TOTALES	30,334			81,465,592	100%		0.38	45,504,712	16,944

Fuente: Elaboración propia

Ver cuadro 36.2 Costo variable real por producto Pág. 181

Ver cuadro 36. Punto de equilibrio en unidades y valores Pág. 178

4.3.5 Comunicación de resultados

Para brindarle a la Gerencia y a la Junta de Accionistas información sobre cómo se realizó y ejecutó el presupuesto financiero de la empresa Comercial Tu Hogar, S.A., por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2013, a continuación se presenta un informe sintetizado que da a conocer cuál fue el desempeño de la compañía y describe cuales fueron los factores que incidieron en el resultado obtenido, el mismo fue preparado por el Gerente Financiero de la compañía:

4.3.5.1 Informe Gerencial

INFORME GERENCIAL INFORME DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA 2013

Guatemala, 08 de Enero 2014

Señores
Consejo de Administración
Comercial Tu Hogar, S.A.
Ciudad

Estimados señores:

El presente informe, busca interpretar de manera resumida y en términos cuantitativos, una comparación del presupuesto de la empresa Comercial Tu Hogar S.A., para el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2013, con la ejecución y razonamiento de las variaciones y desviaciones encontradas, para concluir con una evaluación acerca de la efectividad del presupuesto.

El presupuesto fue elaborado por áreas y niveles de responsabilidad, se tomó en consideración la mayor cantidad de sucesos posibles a prever. Algunos de los rubros proyectados más sobresalientes fueron:

- ✓ Ventas: se proyectaron 29,584 unidades, las cuales fueron conformadas por la línea de electrodomésticos, línea de muebles, línea blanca y línea

de utensilios de cocina, equivalente a un total de ventas por Q.78,692,979.

- ✓ Costo de Ventas: se estimó un monto total de Q.47,882,509, correspondiente a las cuatro líneas de producto de la compañía.
- ✓ Utilidad Bruta en Ventas: la diferencia resultante entre las ventas y el costo de ventas produjo como resultado Q.30,810,471.
- ✓ Utilidad en Operación: la proyección ascendió a Q.13,019,892.
- ✓ Utilidad Neta: después de deducir a la utilidad en operación, los otros gastos y productos financieros, el impuesto sobre la renta y reserva legal, se obtiene la utilidad neta, que ascendió a la cantidad de Q.8,405,148, la cual se constituye como el principal parámetro para medir el resultado y el desempeño de la compañía.

La ejecución presupuestal del año 2013, considera todas las ventas, costos y gastos que se incurrieron para llevar a cabo las operaciones de la compañía. Los principales datos extraídos de los estados financieros y de la información contable para este período son los siguientes:

- ✓ Las ventas en unidades ascendieron a 30,334, correspondientes a las cuatro líneas de productos de la compañía, equivalente a Q.81,465,592.
- ✓ El costo de ventas ascendió a Q.49,613,680, el cual representa el 61% de las ventas netas.
- ✓ La diferencia entre las ventas y el costo de ventas en valores, proporciona como resultado una utilidad bruta de Q.31,851,912, la cual representa el 39% de las ventas netas.

- ✓ Los gastos de operación, que incluyen gastos de distribución y gastos de administración, integran un total de Q.18,125,576, representado por el 22% de las ventas netas.
- ✓ La utilidad operacional es de Q.13,726,337, equivalente a un 17% de las ventas netas.
- ✓ Por último, se determinó que durante el período 2013, el resultado neto de la empresa fue una utilidad que ascendió a la cantidad de Q.8,866,533, que representa el 11% de las ventas netas.

Las variaciones o desviaciones de lo ejecutado respecto al presupuesto, determinadas a través del método de control presupuestal, muestra en resumen la siguiente información:

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO		REAL		VARIACIÓN	
	Monto	%	Monto	%	Absoluta	Relativa
Ventas Netas	78,692,979	100%	81,465,592	100%	2,772,613	3.40%
Costo de Ventas	47,882,509	61%	49,613,680	61%	1,731,171	3.49%
Utilidad Bruta en Ventas	30,810,471	39%	31,851,912	39%	1,041,442	3.27%
Gastos de Operación	17,790,579	23%	18,125,576	22%	334,997	1.85%
Utilidad o Pérdida en Operación	13,019,892	17%	13,726,337	17%	706,445	5.15%
Gastos y Productos Financieros	197,393	0%	199,970	0%	2,577	1.29%
Utilidad del Período antes del ISR	12,822,499	16%	13,526,366	17%	703,868	5.20%
Impuesto Sobre La Renta 31%	3,974,975	5%	4,193,174	5%	218,199	5.20%
Utilidad del Período Después de ISR	8,847,524	11%	9,333,193	11%	485,669	5.20%
Reserva Legal 5%	442,376	1%	466,660	1%	24,283	5.20%
Utilidad Neta	8,405,148	11%	8,866,533	11%	461,385	5.20%

Las cifras ejecutadas muestran una diferencia relativa muy escasa, con relación a las presupuestadas. Todas las variaciones presentaron crecimiento, el cual fue favorable para los ingresos y desfavorables en lo que respecta a costos y gastos.

Las ventas reflejan una diferencia de Q.2,772,613, equivalente a un 3.40% de variación favorable, esto junto al costo de ventas que también se incrementó en 3.49%, incidieron en una variación en la utilidad bruta en ventas del 3.27%, lo que representa un crecimiento de Q. 1,041,442. Esta ganancia disminuyó con la ampliación de los gastos de operación y de los otros gastos y productos, ya que debido al incremento en el nivel de ventas de la empresa, también crecieron rubros como publicidad y propaganda, promociones, comisiones sobre ventas y otros gastos de ventas, sin embargo la utilidad antes de impuestos mantuvo una variación favorable de Q.703,868.

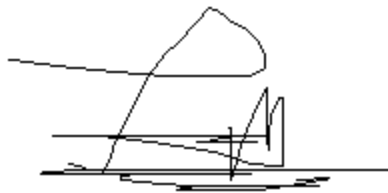
En definitiva la utilidad neta del ejercicio, tuvo un efecto positivo, ya que se esperaba obtener Q.8,405,148 y se superó las expectativa en Q.461,385, el cual representa un crecimiento de 5.20%.

Después de haber analizado las cifras presupuestarias, las reales y sus variaciones, se puede concluir que se alcanzó el nivel de desempeño deseado en la compañía Comercial Tu Hogar, S.A., durante el período 2013, pues las desviaciones determinadas, individualmente y en conjunto no fueron significativas, es decir, todas las áreas y niveles de responsabilidad de la empresa desarrollaron sus actividades ajustándose a lo programado, optimizando sus recursos y cumpliendo los objetivos trazados. Esto a causa de que el presupuesto fue elaborado basándose en la previsión de la mayor cantidad de factores posibles, en la experiencia del personal, y además porque las condiciones económicas y financieras externas a la organización no tuvieron cambios significativos que pudieran afectar de manera sustancial las operaciones de la entidad.

Finalmente, se ha determinado que al elaborar un adecuado y oportuno sistema presupuestal, la empresa Comercial Tu Hogar, S.A., evita el uso irracional de los recursos económicos con que cuenta, necesidades de financiamiento

inoportunos, disminución de la productividad y efectividad de las operaciones, ya que posee un plan estratégico establecido de forma clara y concreta. Además, provee los criterios necesarios, que permiten la evaluación del desempeño del recurso humano, en todas las áreas y niveles de la compañía, el cual origina un incremento en la productividad y efectividad de las operaciones, y genera a la vez un alto nivel de competitividad, que permite consolidarse como una de las empresas líderes en el mercado.

Me suscribo de Ustedes muy atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Mijangos', written over a horizontal line.

Lic. Luis Mijangos
Gerente Financiero
Comercial Tu Hogar, S.A.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo al trabajo de tesis realizado, se comprobó que en la empresa analizada, al contar con presupuestos operativos y financieros en los diferentes procesos presupuestarios como son: elaboración, ejecución, control y evaluación, de manera adecuada y oportuna, evita el uso irracional de los recursos económicos, fuentes de financiamiento inoportunos, disminución de la productividad e ineffectividad de las operaciones.
2. Al comparar los resultados reales y proyectados, por medio del control presupuestal, en una empresa comercial, permite realizar previsiones razonables de las principales transacciones económicas, que afectaran el funcionamiento, positiva o negativamente, asignar responsabilidades, medir la productividad y los resultados, tomar decisiones oportunas y poner en marcha acciones correctivas.
3. La estructura de un presupuesto que permite una evaluación del desempeño respecto a lo planificado, debe estar asociada con los centros básicos de responsabilidad de la compañía. Es decir, la organización debe de estar segmentado de acuerdo a la responsabilidad y autoridad de una posición sobre cada proceso del negocio y luego generársele el presupuesto específico a cada uno de ellos. La definición de períodos relativamente cortos para asignar resultados parciales esperados durante el año, permitirá un seguimiento que pueda oportunamente identificar desviaciones que deban ser corregidas.

4. El Contador Público y Auditor, debe de estar preparado profesionalmente, para diseñar y aplicar presupuestos que permitan a la administración, contar con las proyecciones necesarias para la toma de decisiones, que permitan anticiparse a corregir hechos negativos que perjudiquen la economía de la empresa, pero principalmente, que contribuyan al adecuado manejo de los ingresos y el cumplimiento de sus costos y gastos de la mejor manera.

RECOMENDACIONES

1. Las empresas comercializadoras del medio guatemalteco, deben fortalecer su capacidad de enfrentar los retos de competitividad en el entorno de negocios globalizados, implementar todas las técnicas administrativas que están a su alcance, como el modelo presupuestario desarrollado en el presente estudio, para medir sus resultados y con base al análisis respectivo, tomar acciones correctivas oportunamente.
2. Para ejercer un adecuado control, de las operaciones, en una empresa comercializadora, se deben preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen variaciones absolutas y porcentuales entre lo real y presupuestado, también se debe analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas e implementar acciones correctivas o modificar el presupuesto cuando sea necesario.
3. Se recomienda a las compañías guatemaltecas que cuentan con varios departamentos, realicen sus presupuestos por centros de responsabilidad, donde el encargado sea el gerente del área, porque los que laboran en cada área, conoce mejor las operaciones de su departamento que el director general y estratégico de la empresa.
4. Que el Contador Público y Auditor refuerce los conocimientos adquiridos en su carrera profesional, sobre la implementación de los presupuestos, incluyendo dentro de su plan de capacitación constante, conocimientos relacionados con la elaboración, ejecución, control, evaluación y análisis de los presupuestos, debido a su importancia como herramienta financiera para la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ÁLVAREZ LÓPEZ, José. **CONTABILIDAD DE GESTIÓN AVANZADA: PLANIFICACIÓN, CONTROL Y EXPERIENCIAS PRÁCTICAS**+. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill, Madrid 2005. Págs. 238.
2. BURBANO RUIZ, Jorge E. y ALBERTO ORTIZ Gómez. **RESUPUESTOS, ENFOQUE MODERNO DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS**+. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, Bogotá Colombia 2005. Págs.376.
3. CALIXTO MENDOZA, Roca. **RESUPUESTOS PARA EMPRESAS DE MANUFACTURA**+. Primera Edición. Editorial Universidad del Norte, Barranquilla 2005. Págs. 247.
4. CÁRDENAS Y NÁPOLES, Raúl Andrés. **RESUPUESTOS: TEORÍA Y PRÁCTICA**+. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 2008. Págs. 246.
5. CARDONA RAMÍREZ, Carlos. **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN**+. Tercera Edición. Editorial Kim Pres Ltda., Colombia 2004. Págs. 250.
6. Congreso de la República de Guatemala, **CÓDIGO DE COMERCIO, Decreto Número 2-70 y sus Reformas**, Guatemala, 2005.
7. DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal. **EL PRESUPUESTO**+. Décima Edición. Editorial Congoje Liaoning, México 2009. Págs. 286.

8. DUARTE SCHLAGETER, Javier y FERNÁNDEZ LORENZO, Alonzo. %FINANZAS OPERATIVAS UN COLOQUIO+. Segunda Edición. Editorial Limusa, México 2012. Págs.172.
9. JIMÉNEZ BOULANGER, Francisco Javier. %COSTOS INDUSTRIALES+. Primera Edición. Editorial tecnológica de Costa Rica. Págs. 577.
- 10.LEVY, Luis Haime. %PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA+. Ediciones fiscales ISEF, México 2009. Págs. 276.
- 11.LLINARES MILLÁN, María Carmen y NAVARRO, Elena. %ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS+. Primera Edición. Editorial Universidad Politécnica de Valenciastor 2005. Págs. 345.
- 12.MORALES FELGUERES, Carlos. %PRESUPUESTOS Y CONTROLES EN LAS EMPRESAS+. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A., México, 2004. Págs. 399.
- 13.PÉREZ, Nicolás. %ELABORACIÓN Y CONTROL DE PRESUPUESTOS+. Edición Gestión 2000 S.A., Barcelona 2004. Págs. 169.
- 14.REINER ALVARADO, Nora María. %PRESUPUESTOS, UN ENFOQUE PRÁCTICO POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD+. Edición 2006, para el programa FISIC-IDEA Guatemala. Universidad Galileo. Págs. 194.
- 15.RIVERA FELICIANO, Alberto. Álvarez. SMITH, Francisco E. JAY M. SKOUSEN, K Fred. %CONTABILIDAD INTERMEDIA+. Editorial South-Wéstern Publishing Illinois, Glenview 2005. Págs. 629.

16. RODRÍGUEZ E, Raymundo. %APUNTES DE PRESUPUESTO+. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. Págs. 119.
17. ROMERO CECEÑA, Alfredo. %A CONTABILIDAD GERENCIAL Y LOS NUEVOS MÉTODOS DEL COSTEO+. Impreso en talleres de Publiempresos. Bosque de la Lomas México. 2003. Págs. 194.
18. ROSENBERG, J. M. %DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS+. Grupo Editorial Océano. Barcelona, España. 2005. Págs.123.
19. TANACA NACAOME, Gustavo. %ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES+. Segunda Edición. Editorial Tarea Grafica Educativa, Perú 2005. Págs.557.
20. TORO, Francisco Javier. %COSTOS Y PRESUPUESTOS CON BASE A TAREAS+. Primera Edición. Editorial Trillas, España 2007. Págs. 310
21. VAN HORNE, James C, y WACHOWICZ, John Jr. %FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA+. Undécima edición. Person Educación, México 2004. Págs. 768.
22. WELSCH, Glenn A. %PRESUPUESTOS, PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES+. Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 2006. Págs. 697.