

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**EVALUACIÓN DE ESTIMACIONES PRESUPUESTARIAS EN
UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN
DE APARATOS ELÉCTRICOS**



TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JOSÉ LEONARDO HERNÁNDEZ SALAZAR

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, junio de 2016

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda
Área Contabilidad	Lic. José Adán de León
Área Auditoría	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdéz

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino
Secretario	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Examinador	Lic. Erik Roberto Flores López

Guatemala 07 de abril de 2015

Licenciado José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con relación a la designación contenida en Dictamen AUD-272-2014 de fecha 08 de septiembre de 2014 emitida por la Decanatura de la Facultad de ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del alumno José Leonardo Hernández Salazar, quien efectuó la investigación del punto de tesis titulado **“EVALUACIÓN DE ESTIMACIONES PRESUPUESTARIAS EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE APARATOS ELÉCTRICOS”**, el cual deberá presentar para poder someterse al examen privado de graduación profesional, previo a optar el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

El trabajo realizado por el alumno José Leonardo Hernández Salazar reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala y estimo que es un buen aporte tanto para los estudiantes como para los catedráticos interesados en conocer el tema en mención.

Atentamente,



Lic. Hugo Vidal Requena Beltetón
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 1841



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO S-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
TRES DE MAYO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 06-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de abril de 2016, se conoció el Acta AUDITORÍA 015-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de febrero de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DE ESTIMACIONES PRESUPUESTARIAS EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE APARATOS ELÉCTRICOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante **JOSÉ LEONARDO HERNÁNDEZ SALAZAR**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ RIVERA
DECANO



m.ch

Recibido 11/05/16

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por haberme regalado el don de la vida, salud y fortaleza; y por permitirme alcanzar mis metas.
- A MIS PADRES:** José Hernández y Eluvia Salazar de Hernández
Por todo su amor, por guiarme y apoyarme en todo momento y ser mi estímulo para seguir adelante.
- A MI HERMANA:** Rosemary Hernández Salazar
Por su cariño y todo su apoyo, por ser mi ejemplo a seguir.
- A MI FAMILIA:** Por su cariño y apoyo en todo momento, por acompañarme en este camino y motivarme siempre para alcanzar mis metas.
- A MIS AMIGOS:** Por su incondicional amistad y apoyo, por estar siempre conmigo y confiar en mí.
- A MI CASA DE ESTUDIOS:** La gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala, porque en sus aulas adquirí los conocimientos que contribuyeron a mi formación profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
--------------	---

CAPÍTULO I

EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE APARATOS ELÉCTRICOS

1.1	Generalidades	1
1.2	Antecedentes históricos de las empresas comercializadoras de aparatos eléctricos	2
1.3	Definición de aparatos eléctricos	6
1.4	Estructura de las empresas comercializadoras de aparatos eléctricos	12
1.5	Aspectos legales aplicables	15

CAPÍTULO II

PRESUPUESTO

2.1	Antecedentes históricos del presupuesto	18
2.2	Generalidades del presupuesto	20
2.3	Importancia del presupuesto	22
2.4	Principales características funcionales de un presupuesto	22
2.5	Principales características operativas de un presupuesto	22
2.6	Clasificación de los presupuestos	23
2.7	Principios del presupuesto	26
2.8	Ventajas del presupuesto	28
2.9	Limitaciones del presupuesto	28
2.10	Tipos de presupuestos	28
2.11	Presupuesto de Ventas	31
2.12	Presupuesto de compras y consumo de materiales	39
2.13	Presupuesto de gastos operacionales de venta	41
2.14	Presupuesto de gastos operacionales administrativos	45
2.15	Presupuesto de efectivo o caja	47
2.16	Estado de flujo de efectivo presupuestado	49
2.17	Estado de resultados presupuestado	50
2.18	Estado de situación financiera presupuestado	52

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

3.1	Características del proceso de realización del presupuesto	56
3.2	Etapas del proceso administrativo para elaborar un presupuesto	56
3.3	Control del presupuesto	58
3.4	Niveles de control	59
3.5	Proceso de control	61
3.6	La variación en el presupuesto	62
3.7	Análisis de las variaciones más relevantes	64

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DE ESTIMACIONES PRESUPUESTARIAS EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE APARATOS ELÉCTRICOS (CASO PRÁCTICO)

4.1	Planteamiento	67
4.2	Antecedentes de la empresa	68
4.2.1	Carta de solicitud de servicios	68
4.2.2	Propuesta de servicios profesionales	70
4.2.3	Carta de contratación	73
4.3	Resolución de caso práctico	74
CONCLUSIONES		117
RECOMENDACIONES		119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		120

INTRODUCCIÓN

Derivado de los constantes cambios económicos y financieros que afectan el entorno empresarial, se hace necesario el uso de una herramienta financiera que permita proyectar el futuro con mayor exactitud y claridad, con el objetivo de conocer anticipadamente los aspectos en donde se deberán centrar los esfuerzos de la administración para lograr sus metas y objetivos.

El presupuesto es esa herramienta básica de planificación y control, cuya utilización se hace cada vez más indispensable en todas las empresas, pues permite establecer metas y objetivos financieros para un período determinado, en el cual se debe monitorear y evaluar la ejecución del mismo y así poder identificar y conocer los aspectos que se deben corregir y mejorar para cumplir con los objetivos trazados en la planeación estratégica.

En la actualidad la mayoría de hogares guatemaltecos requieren de la tecnología, es por eso que las empresas comercializadoras de aparatos eléctricos han tenido un crecimiento acelerado, ya que se necesitan de aparatos para el trabajo, diversión y distracción como lo son las computadoras, televisión y los equipos de sonido, asimismo, los aparatos electrodomésticos que ayuden o faciliten a realizar las tareas de la casa, es por ello que las refrigeradoras, lavadoras y estufas son aparatos que se puede decir son parte de nuestras vidas.

Para las empresas comercializadoras de aparatos eléctricos es de mucha utilidad contar con presupuestos, ya que con base a ellos pueden proyectar sus ingresos, sus costos y gastos, lo cual servirá para tener un mejor control y organización de las actividades, planes y metas trazadas.

Bajo este contexto, se considera de suma importancia que el contador público y auditor conozca y evalúe los presupuestos de todas las áreas y niveles de la empresa, lo que le permitirá proveer insumos e información a la compañía que le coadyuve en toma de decisiones más certeras. Ante tales circunstancias, la presente investigación pretende dar los lineamientos básicos y usuales, que permitan evaluar el sistema presupuestal de una empresa comercializadora de aparatos eléctricos y cómo fortalecerlos, con el

correspondiente análisis e interpretación de las variaciones y movimientos que se presenten, los cuales pueden o no ser razonables, aspecto que el contador público y auditor deberá verificar e informar a quien corresponda.

El trabajo de tesis, está preparado en cuatro capítulos, los que se comentan sucintamente a continuación:

En el capítulo I de la investigación, se presenta una breve historia de las grandes empresas, a nivel mundial, que se dedican a fabricar y comercializar aparatos eléctricos, se comenta cómo surgieron y cómo poco a poco fueron evolucionando; asimismo, se conoce el origen de los principales aparatos eléctricos que hoy en día son los más utilizados en los hogares guatemaltecos.

Se aborda en el capítulo II, aspectos generales del tema de presupuesto, un resumen de la historia de los presupuestos, como surgieron en la edad antigua y como evolucionaron, conceptos y definiciones acerca del presupuesto, la importancia que hoy en día tiene la elaboración de presupuestos, las ventajas y desventajas que las empresas obtienen al utilizar los presupuestos, así como las distintas clasificaciones del mismo.

Dentro de este capítulo también se presentaran los distintos presupuestos que se realizan en una empresa, la importancia de cada uno de ellos y los métodos para poder realizarlos, entre los cuales se puede mencionar el presupuesto de ventas en donde se proyectan las ventas que la empresa espera obtener en un período determinado, el presupuesto de compras que está ligado a las proyecciones de ventas, en el cual se pronostica la cantidad de artículos que se deben comprar para abastecer el mercado, el presupuesto de costos en el que se proyectan los costos por artículo que van a generar las ventas, los presupuestos de gastos de administración y ventas en donde se detallan todos los gastos de operación en los que incurrirá la empresa para lograr sus objetivos, y en su conjunto, los estados financieros presupuestados que presentan la situación financiera presupuestada de la empresa.

En el capítulo III, se presentan las distintas etapas para la elaboración de un presupuesto, ya que el cumplimiento de éstas es de mucha importancia dentro de una empresa, para tener un adecuado control y mejor aprovechamiento de la herramienta del presupuesto; así también,

el control del presupuesto, que es una de las principales etapas en donde la administración debe enfocar sus esfuerzos para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

La investigación termina con el capítulo IV, en el cual se desarrolla un caso práctico donde se aplican los conocimientos adquiridos en el transcurso de la investigación y así realizar la evaluación de estimaciones presupuestarias en un empresa que se dedica a comercializar aparatos eléctricos, el cual consiste en evaluar los resultados obtenidos en el período (año) 2015, determinar e investigar las variaciones entre los presupuestos y los resultados reales, que permitan contar con elementos de juicio e información y trasladar a las autoridades de la empresa los resultados obtenidos y las sugerencias que les permitan aplicar las medidas correctivas para el mejor aprovechamiento de los recursos y por consiguiente, lograr que se cumplan las metas y objetivos establecidos.

Y finalmente, las conclusiones y recomendaciones que se originaron del presente trabajo así como las referencias bibliográficas para la obtención de dicho trabajo.

CAPÍTULO I

EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE APARATOS ELÉCTRICOS

1.1 Generalidades

A continuación se definen algunos conceptos importantes para poder involucrarse e ir conociendo el contenido de la investigación.

1.1.1 Definición de empresa

“Es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad” (22:35)

La empresa es una institución o agente económico que toma decisiones sobre la utilización de factores de producción para obtener los bienes y servicios, los cuales se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semi elaborados) en un producto final, mediante el empleo de factores productivos como lo son: el trabajo y capital.

Para poder desarrollar sus actividades la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

1.1.2 Importancia de la empresa

Las empresas tienen una gran importancia en la sociedad ya que son productoras de bienes y servicios que satisfacen las necesidades básicas o suplementarias del ser humano además de ser generadoras de muchas fuentes de empleo, comercialización, desarrollo económico, progreso humano y cultural y diversidad de beneficios sociales.

Son importantes también porque tienen gran influencia en el ámbito social ya que toda la sociedad se ve afectada por cambios económicos generados por ejemplo con el desempleo, la disminución de oferta en los mercados y encarecimiento de los productos, aumento en la oferta y demanda, otras empresas adquieren importancia por el impacto negativo o positivo que puedan tener en el medio ambiente y que por el tipo de actividad que desarrollen pueden afectar el entorno natural.

1.1.3 Recursos que requieren las empresas

Para el adecuado funcionamiento de una empresa y que ésta pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con distintos recursos, elementos o insumos que ayuden a lograr los objetivos trazados.

“Se consideran tres los elementos fundamentales participantes en la organización: los recursos materiales, los recursos financieros y los recursos humanos. Los primeros se refieren a todo lo que constituye infraestructura, insumos, bienes patrimoniales de la empresa. Los recursos financieros se refieren a los mecanismos de manejo del capital que requiere la empresa, y los recursos humanos, constituidos por la parte más importante y sensible de la organización: su gente que es el capital humano.” (16:14)

1.1.4 Definición de comercio

La palabra comercio proviene del latín *commercium*. Esta se descompone en *cum*, que significa *con* y *merx* o *mercis*, que significa *mercancía*. Mercancía es un bien mueble que se fabrica o se adquiere para ser vendida.

Desde el punto de vista económico, se le llama comercio a la intermediación entre la oferta y la demanda de mercadería, con el objetivo de obtener lucro.

1.2 Antecedentes históricos de las empresas comercializadoras de aparatos eléctricos

Actualmente se conocen varias empresas líderes y fuertes a nivel mundial (se mencionan las empresas como referencia y son marcas registradas que les pertenecen), las cuales

fabrican sus propios productos y los comercializan a todas partes del mundo, entre las cuales se mencionan:

SAMSUNG

Es una de las más fuertes y reconocidas empresas de Corea del Sur a nivel mundial, y líder en diversas ramas de la industria electrónica. Comenzó como una compañía exclusivamente de exportaciones en el año 1938.

Samsung Electronics, fundada en 1969, es el miembro más grande del Grupo Samsung, que es a la vez una de las compañías de aparatos eléctricos más importantes alrededor del mundo. Fundada en Daegu, Corea del Sur, opera en alrededor de 58 países y tiene más de 208,000 empleados. Es reconocida por ser una de las 10 mayores marcas de fabricantes en el mundo y la segunda mayor productora del mundo.

SHARP

Es una empresa Japonesa, fabricante de la rama electrónica, fundada en 1912. Toma su nombre del Ever-Sharp mechanical pencil, inventado por su fundador en 1915. Desde entonces se ha convertido en una de las principales empresas de electrónica en el mundo. Como fabricante de semiconductores, Sharp es uno de los 20 líderes de ventas, y está entre las cien primeras empresas en inversión en investigación y desarrollo, de acuerdo con la lista publicada por la revista IEEE Spectrum. Alcanzó popularidad en el Reino Unido al patrocinar al Manchester United FC de 1982 a 2000, que fue un gran período de éxito para el club.

PHILIPS

Es una de las empresas de electrónica más grandes del mundo y la mayor de la Unión Europea. Al finalizar 2007, su total de ventas ascendía a 26,793 billones de euros y tenía una plantilla de 123,800 empleados en más de 60 países. Philips está organizada en varias subdivisiones como Philips Consumer Lifestyle, Philips Lighting y Philips Healthcare.

TOSHIBA

Es una compañía japonesa dedicada a la manufactura de aparatos eléctricos y electrónicos cuya sede está en Tokio. Ocupa el 7º puesto en la lista de grandes compañías mundiales de su campo. En la actualidad Toshiba ocupa el quinto puesto a nivel mundial en ventas de Notebook, con el 5.2% de las ventas mundiales.

Tanaka Seizosho (Obras de ingeniería Tanaka), era la empresa de equipos telegráficos más importante de Japón y fue fundada por Hisashige Tanaka en 1875. En 1904, la empresa cambió su nombre por el de Shibaura Seisakusho (obras de ingeniería Shibaura). A lo largo de la primera mitad del siglo XX, Shibaura Seisakusho se convirtió en la principal fabricante de maquinaria pesada eléctrica, mientras Japón, modernizado durante la era Meiji, se convertía en una potencia industrial a nivel mundial.

La fusión en 1939 de Shibaura Seisakusho y Tokyo Denki creó una nueva empresa llamada Tokyo Shibaura Denki. No tardó mucho en ser conocida como Toshiba, pero fue hasta 1978 cuando la empresa cambió su nombre oficialmente por el de Toshiba Corporation.

LG

LG Group es una empresa de Corea del Sur que fabrica productos electrónicos, teléfonos móviles y productos petroquímicos y opera filiales como LG Electronics.

Creada en 1947, asumió el nombre abreviado de “LG”, en 1995. LG es una abreviatura de “Lucky Waryong-dong” en Corea del Sur, que ha sido traducido al inglés como Lucky Venus (Goldstar). Antes de entonces, muchos de sus productos electrónicos fueron vendidos bajo la marca Goldstar, mientras que otros productos para el hogar fueron vendidos bajo la marca “Lucky”.

Para alcanzar su objetivo de convertirse en una de las empresas más grandes del mundo, con ingresos de más de 385,000 millones de dólares para el año 2005, “LG”, combinó los recursos de una compañía grande con la velocidad y flexibilidad de una compañía pequeña.

Esta combinación impulsó a las empresas “LG” para convertirse en líderes en cada uno de los mercados en los que compiten.

JVC

Es una compañía japonesa de dispositivos electrónicos para los mercados doméstico y profesional. Su sede se encuentra en la ciudad de Yokohama, Japón y fue fundada en 1927. Sus dos grandes hitos históricos son ser la primera empresa japonesa en fabricar un televisor y el inventar el sistema de video doméstico VHS.

JVC fue fundada en 1927 como “Victor Talking Machine Company of Japan, Limited” como la subsidiaria de la norteamericana Victor Talking Machine Company, especializada en la fabricación de gramófonos.

PANASONIC

Panasonic es la principal marca de los productos electrónicos fabricados por el grupo Matsushita. El nombre fue creado en 1955 y fue usado para fabricar altavoces.

Más adelante se fabricaron equipos de televisión y audio de gran calidad conjuntamente con otros productos de bajo coste. En 2005, Matsushita se nombró oficial y mundialmente Panasonic. Actualmente fabrican televisiones LCD, de plasma y CRT, además de reproductores DVD, reproductores de video, reproductor de CD portátil y todo tipo de productos para el hogar. Bajo el nombre de Panasonic, Matsushita fue una de las primeras compañías en fabricar los reproductores de Laserdisc en los años 80 y también fue una de las primeras en adoptar el formato DVD.

SONY

A solo un año de Hiroshima, un grupo de jóvenes optimistas fundaron una empresa de alta tecnología. Uno de ellos, se llamaba Akio Morita, un prometedor ingeniero de apenas veinticinco años. Hoy en día la pequeña compañía se ha transformado en una de las corporaciones internacionales más poderosas del mundo: Sony.

En 1950, crearon el primer grabador de cinta magnética. Morita y su equipo también crearon la primera cinta magnetofónica, para lo cual se valieron de largas tiras de celofán de un cuarto de pulgada cortadas a mano con hojas de afeitar y recubiertas con diferentes materiales. En la década siguiente, crearon el primer televisor a transistores y apenas unos años más tarde, desarrollaron la primera videogradora compacta del mundo.

En la década del '68, revolucionaron la televisión color creando el espectacular tubo Trinitron, que se basa en un solo cañón lumínico que dispara los tres colores que forman las imágenes. En el '79 crearon el nuevo formato en video, revolucionando el mercado con su cinta de 8mm y alta resolución de imagen. En 1980 Sony fue una de las dos marcas que desarrolló el prototipo del compact disc, con su correspondiente reproductor; estaban frente al comienzo de la era de la digitalización en imagen y sonido.

No tardaron en llegar grandes inventos como el CD-ROM, el gran aporte de Sony al mundo de la informática, llegó el maravilloso MiniDisc, el disco óptico compacto que puede ser regrabado más de un millón de veces sin alterar su calidad de reproducción, el DVD (Videodisco Digital), y conforme pasaron los años y los nuevos inventos y tecnología brindada Sony se convirtió en el líder mundial en tecnología electrónica.

1.3 Definición de aparatos eléctricos

Son todos los aparatos que para cumplir su tarea o para poder funcionar utilizan energía eléctrica, alterándola por transformación, amplificación/reducción o interrupción.

Estos aparatos eléctricos son de mucha utilidad en la actualidad, ya que por medio de la tecnología cada vez más se facilitan las actividades del hombre.

1.3.1 Categoría de Aparatos Eléctricos y Electrónicos

1.3.1.1 Grandes electrodomésticos

- Grandes equipos refrigeradores
- Congeladores
- Lavadoras

- Secadoras
- Lavavajillas
- Hornos eléctricos

1.3.1.2 Pequeños electrodomésticos

- Aspiradoras
- Planchas
- Tostadores
- Freidoras
- Molinillos de café
- Cafeteras

1.3.1.3 Equipo de tecnología informática y telecomunicaciones

- Proceso de datos centralizado
- Miniordenadores
- Impresoras
- Copiadoras
- Maquinas de escribir eléctricas
- Fax

1.3.1.4 Aparatos electrónicos de consumo

- Radios
- Televisores
- Videocámaras
- Videos
- Instrumentos musicales

1.3.1.5 Aparatos de alumbrado

- Luminarias
- Lámparas

1.3.1.6 Herramientas eléctricas y electrónicas

- Taladoras
- Sierras
- Maquinas de coser

1.3.1.7 Juguetes

- Consolas portátiles
- Videojuegos

1.3.1.8 Material médico

- Aparatos de radioterapia
- Cardiología
- Diálisis
- Ventiladores pulmonares
- Aparatos de laboratorio

1.3.1.9 Instrumentos de mando y control

- Detector de humos
- Reguladores de calefacción
- Termostatos

1.3.1.10 Máquinas expendedoras

- Máquinas expendedoras de bebidas
- Máquinas expendedoras de productos sólidos
- Máquinas expendedoras de botellas o latas frías o calientes.

1.3.2 Historia de los 10 aparatos eléctricos más utilizados en el hogar

En un hogar encontramos muchos aparatos eléctricos: la televisión, el refrigerador, la lavadora, la licuadora, el horno de microondas, la secadora, la plancha, la aspiradora, el procesador de alimentos o el aire acondicionado.

Estos aparatos son tan comunes que solo se nota que existen cuando se descomponen. ¿Qué sucedería si no se tuvieran? La vida sería muy complicada, se tendría que lavar a mano, las labores de la cocina serían más tardadas. Afortunadamente alguien tuvo la genialidad de inventar estas maravillas.

Se conocerá la historia de esas máquinas que en la actualidad hacen más fácil la vida.

1.3.2.1 Televisión

En 1884 se hicieron los primeros intentos para crear este aparato que reproduce imágenes, pero fue hasta después de la primera guerra mundial cuando se pudo desarrollar. La primera emisión de la televisión fue en Inglaterra, la BBC de Londres (British Broad Casting Corporation), transmitió un programa en 1927.

En ese tiempo las televisiones transmitían imágenes a blanco y negro y los programas eran en vivo. Durante la segunda guerra mundial, se suspendieron las transmisiones. En 1970 se desarrolló la tecnología que permitió crear la televisión a colores y todos querían tener una en casa, lo cual se consideraba todo un lujo.

1.3.2.2 Refrigerador

Abrir la puerta del refrigerador y tener al alcance de la mano la bebida favorita muy fría parece lo más normal del mundo. Pero antes de 1784 esto era imposible. Fue en ese año cuando William Cullen construye la primera máquina para enfriar. En 1879, Car Von Linde, creó el primer refrigerador doméstico. Este aparato eléctrico se popularizó a partir de 1927 cuando la empresa General Electric fabricó estos modelos exclusivamente para el hogar. Desde 1993 se buscó hacer refrigeradores amigables con el medio ambiente.

1.3.2.3 Aire acondicionado

La simple activación de un botón convierte una caliente habitación en un fresco refugio. Esto es posible gracias al sistema de aire acondicionado que se tiene en el hogar. En el antiguo Egipto se requería la fuerza de 3,000 esclavos para mantener frío el palacio del

faraón. Estos esclavos llevaban piedras heladas para cubrir la pared del palacio durante el caluroso día.

En 1906 se patentó un aparato para tratar el aire, Willis Haviland Carrier es conocido como “el padre del aire acondicionado”. En 1925 se instaló el primer aire acondicionado en un cine y el éxito fue total.

1.3.2.4 La licuadora

Una licuadora, un poco de leche, polvo sabor a chocolate, azúcar, hielo y quince segundos son suficientes para preparar un batido de chocolate. El inventor de la licuadora es Stephen J. Poplawski, norteamericano de origen polaco obsesionado en mezclar bebidas. Desde su infancia intentó crear un aparato que hiciera batidos. En sus primeros años de vida, la licuadora fue usada en hospitales para preparar medicinas. Hoy en día, este aparato, es un electrodoméstico obligado en cualquier casa.

1.3.2.5 Horno de microondas

En 1946 el doctor Percy Spencer realizó un proyecto de investigación relacionado con el radar que terminó con la experimentación que cambió la forma de cocinar. El doctor Spencer descubrió que las microondas podían cocinar rápidamente.

El primer horno de microondas salió a la venta en 1947, costaba casi 5,000 dólares. A partir de 1975 se populariza este aparato y sus ventas sobrepasan las ventas de la estufa de gas. Hoy la manera de cocinar ha cambiado y el horno de microondas tiene un lugar de honor en cada cocina.

1.3.2.6 La lavadora

La ropa esta sucia, se va al cuarto de lavado y se coloca en la lavadora, se agrega un poco de jabón, se presiona un botón y se espera unos minutos para tener la ropa limpia. Ya no es necesario que se accionen manivelas, ni que se lave a mano durante horas, gracias a Henri Sidgier, Richard Lansdale, Nathaniel Briggs y Alva J. Fisher, se tienen las lavadoras.

En 1930 John Chamberlain inventó una máquina que podía lavar, enjuagar y extraer el agua de la ropa. Hoy en día, este aparato eléctrico se puede programar en diferentes ciclos de lavado.

1.3.2.7 La secadora

Hace tiempo sólo se podía lavar en los días soleados, en la época de lluvias se tenía que arriesgar a que la ropa, recién lavada, terminara mojada y sucia si caía una tormenta. En 1800 se diseñaron los primeros modelos para secar la ropa, estos consistían en grandes ventiladores que llenaban la ropa de hollín.

George T. Samson ideó un sistema para secar la ropa con calor. En 1940 se había perfeccionado el sistema y se vendían 60,000 secadoras a gas en Estados Unidos de América.

1.3.2.8 La plancha

El término “plancha” surgió en el siglo XVII, pero antes de esa época ya se usaban recipientes que contenían brasas y poseían un mango. En el siglo XIX, las planchas se calentaban sobre fogones y en 1882 apareció la primera plancha eléctrica, aunque en ese momento las casas no contaban con electricidad. En 1926 se comercializó la primera plancha de vapor para uso doméstico.

1.3.2.9 Aspiradora

Hoy en día las aspiradoras permiten limpiar una casa de manera muy rápida y sencilla. En 1858 surgen, en Estados Unidos de América, las máquinas que barrían las alfombras con un cepillo giratorio, en ese tiempo no había succión. La idea de succionar el polvo surgió durante un viaje en tren, el ingeniero Booth observó que se soplaban aire sobre los asientos para limpiarlos y pensó que era mejor aspirar que soplar. Durante décadas hubo mejoras y hoy las aspiradoras son un aparato común en los hogares.

1.3.2.10 Procesador de alimentos

Este útil aparato surge en 1946. El éxito del procesador de alimentos se debe a la gran cantidad de tiempo que se ahorra en la preparación de los alimentos. Pierre Verduin fabricó y vendió procesadores de alimentos que consistían en un plato con una hoja giratoria en la base. Hoy en día los procesadores cortan, rayan, trituran y hasta hacen masa para postres.

1.4 Estructura de las empresas comercializadoras de aparatos eléctricos

Las empresas de este tipo, generalmente cuentan con una estructura que les beneficia para el desarrollo de sus actividades, están inscritas como sociedades mercantiles; y cuentan con la dirección y supervisión adecuada así como los departamentos específicos en donde se cumplen con las tareas y atribuciones para lograr los objetivos que se han trazado.

1.4.1 Asamblea de accionistas: es la máxima autoridad de una sociedad anónima, ésta la integra cada uno de los socios que aportan capital, es la encargada de elegir a los administradores de la sociedad y en ésta se toman las decisiones clave para el funcionamiento de la sociedad.

1.4.2 Junta directiva: la integran las personas que han sido escogidas por la asamblea de accionistas para administrar la sociedad, pueden ser o no socios, la función principal es velar por que se cumplan los objetivos trazados, administrando y dirigiendo la empresa por medio de los distintos departamentos.

1.4.3 Gerente general: esta persona es el guía de la empresa, el líder de todos, la persona que, usualmente, tiene la última palabra para la toma de decisiones para que la empresa funcione de la mejor manera, que van en beneficio de la empresa y por supuesto en beneficio de todos los involucrados en la misma.

Luego se cuentan con distintos departamentos que en ellos se llevan a cabo las operaciones que día a día mantienen funcionando la empresa.

1.4.4 Departamento de ventas: es el departamento con mayor prioridad en la empresa, ya que por medio de su buena gestión la empresa puede comercializar sus productos, es el motor de la empresa ya que por su medio, se obtienen los ingresos que servirán para que la empresa siga en funcionamiento.

1.4.5 Departamento de logística: este departamento se divide en las áreas de bodega que se encarga de llevar un estricto control de la mercadería que se almacena, ingresa y egresa; y transportes que planifica las entregas de los productos vendidos a los clientes.

1.4.6 Departamento de recursos humanos: este departamento se encarga de reclutar, contratar, capacitar al personal; asimismo, tiene a su cargo la administración y gestión de todo el personal durante el tiempo que laboran en la empresa.

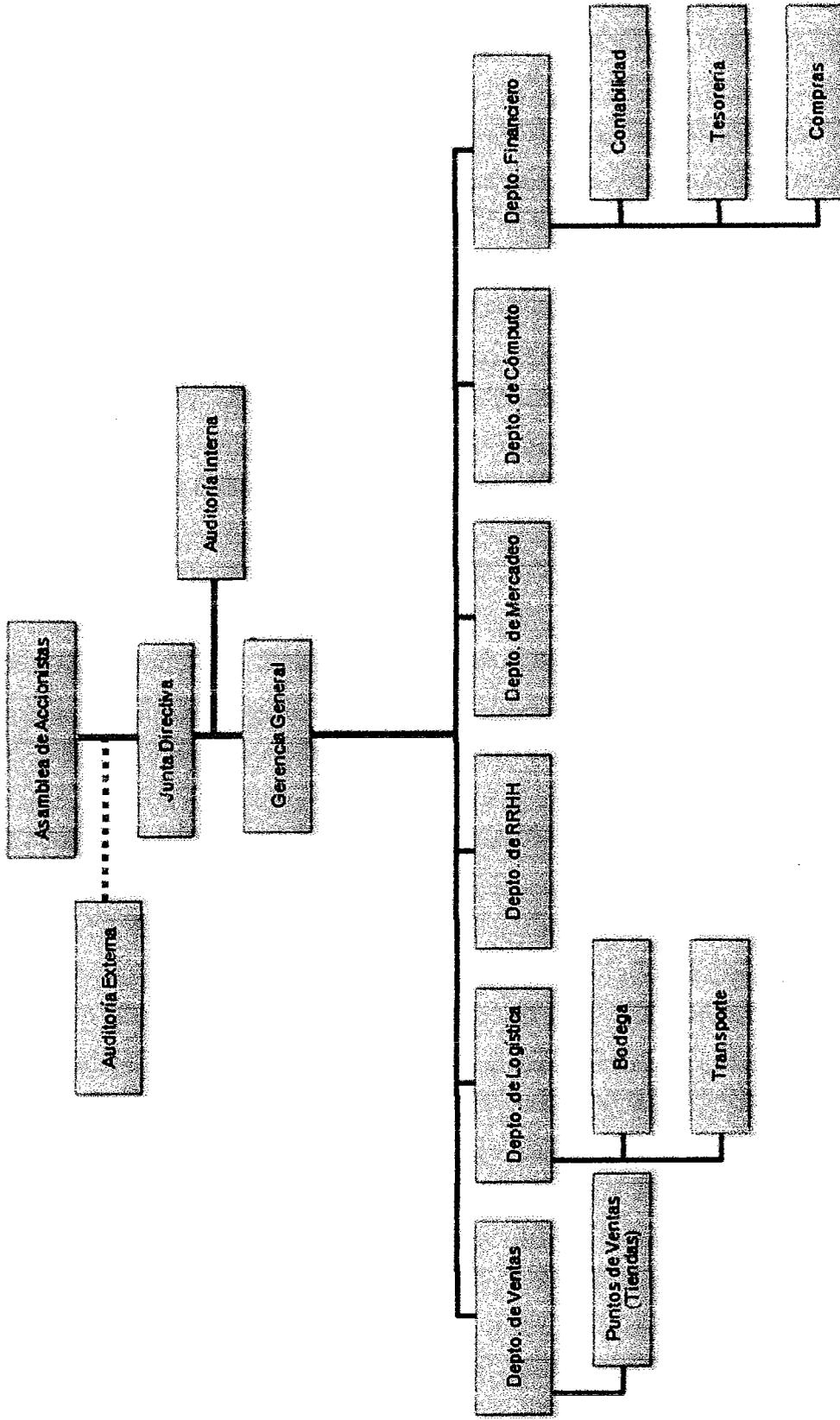
1.4.7 Departamento de mercadeo: es el departamento encargado de definir y ejecutar estrategias de mercado para promover los productos que vende la empresa; así como también preparar y desarrollar estrategias de mercado que permitan fortalecer la imagen de la empresa.

1.4.8 Departamento de cómputo: se encarga de dar el soporte a todo el equipo de computación de la empresa, programación, actualizaciones, limpieza, mantenimiento y soporte a los sistemas que se utilizan para la operación.

1.4.9 Departamento financiero: este departamento se divide en tres áreas, contabilidad general que se encarga del registro contable de todas las operaciones que se realizan en la empresa; tesorería que es la encargada de la ejecución de cobros y pagos, y compras que se encarga de realizar las compras de los distintos productos que comercializa la empresa para poder ofrecerlos a los clientes

1.4.10 Departamento de auditoría interna: se encarga de revisar y verificar las transacciones que se generan en la operación de la empresa y dar una razonabilidad sobre las mismas, así también de ejercer controles adecuados en los distintos departamentos para velar que se cumplan con las políticas de la empresa.

1.4.11 Organigrama de la estructura de la empresa comercializadora de aparatos eléctricos



Fuente: elaboración propia.

1.5 Aspectos legales aplicables

Como toda actividad con fines de lucro, la venta de aparatos eléctricos se encuentra regulada por una serie de leyes, reglamentos e impuestos, los cuales se aplican desde su constitución y durante su operación. Se pueden citar los siguientes:

1.5.1 Código de comercio (Decreto número 2-70), emitido por el Congreso de la República de Guatemala y sus reformas

Rige las actividades de los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles.

Establece la obligación de formar un reserva legal del 5% de las utilidades netas de cada ejercicio. (3)

1.5.2 Código tributario (Decreto número 6-91), emitido por el Congreso de la República de Guatemala y sus reformas

Son normas de derecho público que rigen las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria. (5)

1.5.3 Ley de actualización tributaria (Decreto 10-2012), emitido por el Congreso de la República de Guatemala y sus reformas

El Libro I IMPUESTO SOBRE LA RENTA, de esta ley, tiene como principal objetivo decretar un impuesto sobre toda renta que obtenga las personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeros, residentes o no en el país, así como cualquier patrimonio o bien que especifique la ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos. (6)

1.5.4 Ley del impuesto al valor agregado (Decreto número 27-92), emitido por el Congreso de la República de Guatemala y sus reformas

Establece un impuesto al valor agregado sobre los actos de compra – venta de bienes, servicios y demás contratos gravados por las normas establecidas en ésta ley. (9)

1.5.5 Ley del impuesto sobre circulación de vehículos terrestres, marítimos y aéreos (Decreto número 70-94), emitido por el Congreso de la República de Guatemala y sus reformas

Establece un impuesto anual sobre la circulación de vehículos terrestres, marítimos y aéreos, que se desplacen en el territorio nacional, las aguas y espacio aéreo comprendido dentro de la soberanía del Estado. (10)

1.5.6 Ley del impuesto único sobre inmuebles (Decreto número 15-98), emitido por el Congreso de la República de Guatemala y sus reformas

Establece un impuesto único anual, sobre el valor de los bienes inmuebles, situados en el territorio de la República. El impuesto recae sobre los bienes inmuebles rústicos o rurales o urbanos, sujetos del impuesto, integrando los mismos al terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras; así como los cultivos permanentes. (11)

1.5.7 Código de trabajo (Decreto número 1441) emitido por el Congreso de la República de Guatemala y sus reformas

Éste código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con relación al trabajo y crea instituciones para resolver conflictos. (4)

1.5.8 Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para los trabajadores del sector privado (Decreto número 76-78) emitido por el Congreso de la República de Guatemala y sus reformas

Establece la obligación de todo patrono a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al 100% del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente. Pagándose el 50% en la primera quincena del mes de diciembre y el 50% restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente. (13)

1.5.9 Bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado (Decreto número 78-89) emitido por el Congreso de la República de Guatemala y sus reformas

Crean la obligación a los patronos de pagar a sus trabajadores, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen, una bonificación incentivo de doscientos cincuenta quetzales (Q 250.00) adicional al sueldo mensual devengado. (8)

1.5.10 Ley de bonificación anual para trabajadores del sector privado y público (Decreto número 42-92), emitido por el Congreso de la República de Guatemala y sus reformas

Establece en carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente al 100% del salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador, que haya laborado durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago o proporcional si fuere menor de un año. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo y deberá pagarse en la primera quincena del mes de julio. (7)

1.5.11 Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto número 295), emitido por el Congreso de la República de Guatemala y sus reformas

Constituye el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), como institución autónoma, encargada de aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social, de conformidad con el sistema de protección mínima. Establece la obligación a las empresas de inscribirse al IGSS, como patronos y a los trabajadores como afiliados y la obligación de ambos a efectuar los aportes económicos que les correspondan según lo que se establezca en la reglamentación correspondiente. (12)

CAPÍTULO II

PRESUPUESTO

2.1 Antecedentes históricos del presupuesto

“La actitud de presupuestar probablemente estuvo implícita en las actividades humanas desde las primeras civilizaciones. Sabemos que imperios como el babilónico, el egipcio y el griego planeaban las actividades según los cambios climáticos, para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos. 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 presentaban al parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra presupuesto proviene del francés antiguo bougette (bolsa, en español). Esta acepción pasó al idioma inglés con el término budget, que se traduce al español como presupuesto.

En 1820, Francia adoptó el sistema de presupuestar en el sector gubernamental, y Estados Unidos lo acogió en 1821, como elemento de control del gasto público y como herramienta para los funcionarios cuyo trabajo era presupuestar, para garantizar el funcionamiento eficiente de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, principalmente después de la primera guerra mundial, el sector privado observó los beneficios de la utilización del presupuesto, para controlar los gastos y para designar los recursos a aquellos aspectos fundamentales que produjeran márgenes de rendimiento adecuados, durante un ciclo de operación determinado. En este período, las industrias crecieron rápidamente y se implementaron métodos de planeación empresarial apropiados. Mientras en la empresa privada se hablaba intensamente de control presupuestario, en el sector público se aprobaba una ley de presupuesto nacional.

El sistema de presupuestar continuó su evolución al tiempo con el desarrollo de la contabilidad de costos. Fue así como, por ejemplo, en 1928, la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad, particular al sistema de “presupuesto flexible”. Esta innovación generó un período de análisis y entendimiento profundo de los costos; promovió la necesidad de presupuestar y programar; y fomentó el tecnicismo, el trabajo de grupo y la toma de decisiones con base en el estudio y la evaluación de los costos:

Entre otras fechas y eventos importantes en la evolución del sistema de presupuestar, se destacan:

- 1930, celebración en Ginebra del primer simposio internacional de control presupuestal, en el que se definieron los principios básicos del sistema.
- 1948, el departamento de la marina de Estados Unidos presentó el presupuesto por programas y actividades.
- 1961, el departamento de defensa de Estados Unidos trabajó con un sistema de planeación por programas y presupuestos.
- 1965, el gobierno de Estados Unidos creó el departamento de presupuesto e incluyó en las herramientas de planeación y control el sistema conocido como “planeación por programas y presupuestos”.

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos, quienes señalan que, en especial los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo, son importantes para prevenir situaciones de insolvencia, proceder a la valuación científica de empresas, resolver a tiempo problemas de iliquidez y evaluar cualquier inversión. Esto ha llevado a afirmar que el presupuesto de caja es uno de los instrumentos más valiosos en poder de la dirección financiera de cualquier organización, para formular la política de liquidez, proceder a la inversión oportuna de fondos sobrantes, acudir a créditos cuando las disponibilidades monetarias no permitan la cobertura integral de los compromisos, y tratar la política de dividendos.” (1:3-4)

2.2 Generalidades del presupuesto

Se presentan los conceptos y definiciones más relevantes, así como los aspectos importantes acerca del presupuesto.

2.2.1 Definiciones de presupuesto

“No existe una definición “estándar” del término PRESUPUESTO, pues los diferentes autores utilizan distintas formas para referirse al mismo, podemos mencionar las siguientes:

2.2.1.1 Diccionario de la lengua española

... 3. Supuesto o suposición. 4. Cómputo anticipado del coste de una obra, y también de los gastos o rentas de un hospital.

2.2.1.2 Diccionario “Quiliet”

Es un plan o instrumento por medio del cual se concreta mediante cálculos o estimaciones numéricas, los hechos a producirse, las previsiones en materia de ingresos y gastos para un período determinado de tiempo.

2.2.1.3 Mansera hermanos

El presupuesto es un plan financiero que consiste, como su nombre lo indica, en suponer una serie de factores y situaciones, con mayor o menor detalle, como base para la realización de futuras y para el control de las mismas.

2.2.1.4 Pietragalla

Es una suposición previa en términos de unidades de medida de algunas o todas las actividades de una empresa para un período definido de tiempo; es un medio para alcanzar un objetivo prefijado; es la disposición de las metas expresadas en términos monetarios y cuantitativos en todos sus detalles; sirve para efectuar evaluaciones comparando los hechos previstos con las situaciones reales, determinando las causas de las desviaciones.

2.2.1.5 Charles T. Horggren

El presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control, los presupuestos, básicamente, son estudios financieros anticipados, expresiones formales de los planes administrativos.

2.2.1.6 Cristóbal del Rio

La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación, y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado. El presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período determinado.

2.2.1.7 J. W. Neuwer

El presupuesto es un estimado cuidadoso de las condiciones futuras de los negocios. En ese estimado en una entidad de negocios, se deben de incluir los ingresos, los costos probables y los gastos. Los presupuestos tienen por finalidad auxiliar a la dirección en la coordinación de sus funciones de venta, de producción y de administración.

Como puede observarse, en las definiciones anteriores destacan los aspectos siguientes:

- a) El presupuesto es un instrumento o herramienta;
- b) Se prepara en forma anticipada;
- c) Plasma cuantitativamente, los logros esperados por la administración;
- d) Sirve como medida estándar para comparar con hechos reales; y
- e) Permite investigar y corregir las causas de las desviaciones que se den.

Efectivamente, el presupuesto es un plan previamente establecido por medio del cual la administración de una empresa puede planear, coordinar y controlar sus operaciones de acuerdo con sus objetivos y medir la eficiencia en la ejecución de las mismas mediante la comparación de lo real con lo presupuestado.

Permite a la administración anticiparse a los problemas futuros, proporcionando información necesaria para que esta pueda tomar decisiones adecuadas.” (18:3-4)

2.3 Importancia del presupuesto

Las organizaciones forman parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por esto, deben planear sus actividades si pretenden mantenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de certeza en la predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

“El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.” (1:11)

2.4 Principales características funcionales de un presupuesto

Entre las principales características funcionales de un presupuesto se encuentran:

- “Expresar lo que se quiere alcanzar en el futuro, mediante los objetivos fijados de forma monetaria, apoya la planificación y ayuda a cuantificar los objetivos de forma que se puedan trasladar y comunicar a los diferentes responsables.
- Permite trasladar los objetivos a términos monetarios y delegar la responsabilidad de su consecución a los diferentes responsables para después poder hacer un seguimiento mediante el control y análisis de las desviaciones.
- El presupuesto sirve para minimizar el riesgo futuro en la consecución de los objetivos, ya que permite realizar su seguimiento y, en el caso de no cumplimiento, reconducir los objetivos hacia una situación más real y posible.” (17:41)

2.5 Principales características operativas de un presupuesto

Entre las principales características funcionales de un presupuesto se encuentran:

- “Debe servir como herramienta de pronóstico y cálculo de variables e importes estimados.

- La información del presupuesto debe ser obtenida teniendo en cuenta el principio de economicidad o coste-beneficio, es decir, optimizar muy bien los recursos para su obtención y posterior realización.
- Es una herramienta susceptible de revisión y cambios continuos, por tanto, requiere una flexibilidad muy elevada.” (17:42)

2.6 Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé, depende de las necesidades de cada usuario.

2.6.1 Según la flexibilidad

2.6.1.1 Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Por lo general, se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no puede reajustar el costo inicialmente acordado. Una vez alcanzado el costo, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo, se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utiliza el sector público.

2.6.1.2 Flexible

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones comerciales. Tienen amplia aplicación en los presupuestos de costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y de ventas.

2.6.2 Según el período que cubran

2.6.2.1 A corto plazo

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

2.6.2.2 A largo plazo

Los presupuestos a largo plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones mayores a un año. En este campo, se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del gobierno, el horizonte de planeamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país.

2.6.3 Según el campo de aplicabilidad en la empresa

2.6.3.1 De operación o económicos

“Incluye el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y su contenido a menudo se resume en un estado proyectado de pérdidas y ganancias. En estos presupuestos se pueden incluir:

- Ventas – ingresos operacionales
- Producción
- Compras
- Uso de materiales
- Mano de obra
- Gastos operaciones
 - Ventas y mercadeo
 - Administrativos

2.6.3.2 Financieros (tesorería y capital)

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

2.6.3.3 Presupuesto de tesorería

Se formula con las estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo, porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, redención de inversiones temporales) o con la salida de fondos líquidos de la empresa. Cuando las disponibilidades monetarias no cubran

las exigencias de desembolsos previstos, la gerencia acudirá a créditos o a liquidar activos; en caso contrario, será conveniente evaluar la destinación externa de los recursos sobrantes y evitar su ociosidad.

2.6.4 Según el sector en el cual se utilicen

2.6.4.1 Presupuestos del sector público

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales, se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la realización de obras de interés social (centros de salud, escuelas) y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

Paralelamente al presupuesto de gastos se elabora el presupuesto de ingresos, el cual debe ser equivalente y debe cumplir las formalidades establecidas en la ley para su aprobación, ejecución y control. Si el presupuesto de ingresos es insuficiente, se deben excluir partidas de gasto o gestionar fuentes adicionales de financiamiento.

2.6.4.2 Presupuestos del sector privado

Los utilizan las empresas privadas como base de planificación de las actividades organizacionales. Carecen de formalidades jurídicas de los presupuestos públicos y esto les caracteriza como más flexibles.

2.6.4.3 Presupuestos del tercer sector

Una organización del tercer sector es una asociación u organización sin ánimo de lucro constituida para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad. Está conformada por un grupo de personas que aportan trabajo voluntario para liderar y orientar la entidad; no busca el lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores y tiene un carácter no gubernamental.” (1:20-22)

2.7 Principios del presupuesto

Un principio puede definirse como una proposición producto de la observación, estudio o experimentación, de la cual se afirma que controla un sistema o una actividad determinada y que gozan de la aceptación de los miembros de un grupo profesional considerado competente en una sociedad.

Así, existen principios de contabilidad, de la administración y también “principios del presupuesto”. En 1930 en Ginebra, Suiza, se llevó a cabo “el primer simposium internacional de control presupuestal”, integrado por representantes de 25 países.

“Los doce principios aceptados por la mayoría de autores, son:

2.7.1 Patrocinio

Siendo el presupuesto un elemento para planeación y control necesita ser amparado (patrocinado) por la dirección de la empresa.

2.7.2 Participación

Se refiere a que, siendo el presupuesto un plan general, debe ser preparado y aceptado por todos los jefes con derecho a tomar decisiones, puesto que serán los responsables de su ejecución.

2.7.3 Previsión

El presupuesto debe abarcar todos los aspectos previsibles, siempre que los objetivos de la empresa sean precisos. Tales aspectos deben ser posibles cuantificables.

2.7.4 Responsabilidad

Debe definirse con precisión la responsabilidad de los jefes en la ejecución presupuestal que les corresponda. Quienes ejercerán control sobre las metas.

2.7.5 Coordinación

Debe existir un solo plan para cada función y todos los planes que se ejecutan en la empresa, deben estar coordinados de acuerdo con el objetivo de la empresa. Debe

establecerse como afectan las decisiones de una parte, a las otras y viceversa (armonía entre los componentes de la empresa).

2.7.6 Período

El período del presupuesto debe definirse y estar relacionado con las necesidades y capacidades de acción de la administración, es decir, debe abarcar un ciclo de operaciones.

2.7.7 Correlación

Las unidades de medida en el presupuesto y en la contabilidad que sirve de base para el registro de la actuación, deben ser las mismas.

2.7.8 Aprobación

La aprobación final del presupuesto debe ser especificada y comunicada a todos los órganos que integran la empresa.

2.7.9 Costeabilidad

Las ventajas que se obtengan como consecuencia del sistema de control presupuestal establecido, deben ser superiores al costo de instalación y de funcionamiento del sistema.

2.7.10 Flexibilidad

El presupuesto debe permitir adoptar los costos y gastos a variaciones en el volumen de la producción y ventas, es decir, que debe mostrarse el comportamiento esperado de los costos a varios niveles de producción.

2.7.11 Oportunidad

El presupuesto debe ser elaborado, aprobado y distribuido en fecha oportuna.

2.7.12 Realismo

Las cifras del presupuesto deben representar metas razonables, ni tan altas que no puedan lograrse y causen frustraciones, ni tan bajas que propicien pérdidas, desperdicio, complacencias, etc.” (18:8-9)

2.8 Ventajas del presupuesto

Quienes emplean el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas, obtienen mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de administrarlas sin haber pronosticado el futuro. Sus ventajas son notorias:

- “Se determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de los mismos.
- Se escogen aquellas decisiones que reporten mayores beneficios a la empresa.
- Cada miembro de la empresa piensa en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- Se busca optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos. (1:17)

2.9 Limitaciones del presupuesto

- “La precisión de sus datos depende del juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
- Es sólo una herramienta de la gerencia. “El plan presupuestal como instrumento se construye para que sirva de orientación a la administración”.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo: por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer período, cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.” (1:18)

2.10 Tipos de presupuestos

Existen distintos tipos de presupuesto, entre los cuales se pueden mencionar:

2.10.1 Presupuesto financiero

“Este presupuesto analiza los datos de cantidad de ventas proyectadas, precios de venta, precios de compra, cantidades de compras y consumo, cantidades de inventarios requeridos, gastos administrativos y de ventas proyectados, para entregar los estados financieros proyectados e indicadores financieros proyectados.

2.10.2 Presupuesto de ingreso y salida de efectivo

El presupuesto de ingreso y salida de efectivo hace parte en algunas ocasiones del presupuesto financiero, según su nivel de liquidez. Pero para algunas organizaciones es muy importante conocer y proyectar la manera como se moverán sus recursos financieros, de tal manera que puedan proyectar los pagos y los préstamos que deben realizar.

2.10.3 Presupuesto ajustado al mínimo

Este es un tipo de presupuesto donde se colocan los datos de costos al mayor valor de negociación esperado, los datos de consumo al mayor índice de gasto, el precio de venta a un menor valor del real, la cantidad de venta menor a la esperada y los datos de producción a un ritmo de consumo de tiempo ampliado, de tal manera que se analizan los resultados finales a un modelo de estrechez financiero y productivo, observando la capacidad de la empresa para crear utilidades si laborara a futuro de esta manera inapropiada.

2.10.4 Presupuestos con datos históricos

El presupuesto con datos históricos toma los datos del año anterior y supone que todo se va a comportar de la misma manera, por lo tanto se presupuestan las ventas, la productividad al mismo margen, cambiando los aumentos comunes esperados por ajuste de inflación, como los sueldos, arrendamientos y demás. También se debe tener en cuenta el aumento o disminución de la moneda extranjera cuando se importa o exporta productos.

2.10.5 Presupuesto base cero

Para realizar este presupuesto se tiene en cuenta que la empresa va iniciar desde cero y se vuelve a estudiar todos los estándares y procesos de la empresa, así existan datos históricos. Se prefiere no confiar en los datos históricos. Este presupuesto es excelente para cuando se realiza una reingeniería en la empresa, rediseñando todos los procesos y se realiza un mejor uso de los recursos.

2.10.6 Presupuestos subestimados

Este presupuesto se realiza con la idea de obtener un dato no real de utilidad sino por debajo de lo que realmente la empresa está preparada para entregar. Se disminuye las

ventas a la realidad, se calcula aumento superiores de la materia prima, personal y servicios, se espera menor uso del recurso tiempo en la productividad y se calcula un mayor egreso en los gastos. Se realiza con la idea de analizar la capacidad de rentabilidad de la empresa económicamente con derroche de sus recursos. Cuando los presupuestos dan como resultados rentabilidad tomando presupuestos subestimados, se plantea que la empresa es estable, pero se debe tener en cuenta que estos datos no sirven para crear controles o indicadores de metas en la realidad.

2.10.7 Presupuestos sobreestimados

Este presupuesto se realiza con la idea de exigir más de lo que puede o ha logrado anteriormente la empresa en sus resultados productivos, se busca que los empleados exijan y realicen un mejor uso de los recursos de la empresa al tiempo que analiza la compra de materiales, personal y servicios al menor precio; asimismo, mantiene un crecimiento de las ventas y menor uso del tiempo de producción. Este presupuesto puede ser bueno por la exigencia, pero requiere realizar fuertes controles y manejar un endeudamiento y egresos bajos, pues si, el endeudamiento y egresos de la empresa se realizan al margen del ingreso esperado, puede pasar que este no se logre y la empresa quede en una situación de iliquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

2.10.8 Presupuesto investigado (presupuesto maestro)

Para realizar este presupuesto se analizan todas las posibles variables, limitaciones y recursos que utiliza la empresa para cumplir con las metas propuestas. Por lo tanto, este presupuesto debe estar muy cercano a la realidad esperada. Cuando se realiza este tipo de presupuesto es bastante riguroso, pues se espera no dejar por fuera ninguna variable que pueda afectar drásticamente los resultados. Los controles, indicadores y metas son reales y se pueden cumplir, teniendo el presupuesto como evaluador constante de los resultados reales.

Este presupuesto también se realiza para planificación de recursos físicos, monetarios y de personal. Cuando la empresa realiza estructuras rígidas para adjudicar recursos a cada departamento, se debe realizar este tipo de presupuesto, pues de otra manera se estaría

asumiendo mucho o poco recurso al proceso y esto puede ocasionar que se derroche recursos dentro del proceso o que el proceso no cumpla los resultados esperados por falta de estos.” (20:22-25)

2.11 Presupuesto de Ventas

El presupuesto anual de operaciones se elabora necesariamente a partir de la cantidad o volumen de ventas que se espera realizar durante un período. De la previsión del volumen de ventas dependen, en general, la producción, los inventarios, las compras, los ingresos, los egresos y los resultados.

Es importante establecer la diferencia que existe entre un presupuesto o plan de ventas y un pronóstico de ventas. El pronóstico de ventas es una proyección técnica de la demanda de los bienes que produce la empresa, durante un período específico de tiempo y en base a ciertos supuestos previamente establecidos. El pronóstico de ventas se convierte en un plan de ventas cuando la dirección superior adopta una política que tiene en consideración fines, estrategias y la asignación de recursos que permitan alcanzar las metas de ventas.

2.11.1 Factores que influyen en la predicción de ventas

En la estimación de la cantidad o volumen de ventas de una empresa se deben considerar básicamente dos grupos de factores:

2.11.1.1 Factores externos o del mercado

La finalidad que se persigue con el análisis de los factores externos es estimar la “demanda”; es decir, establecer la cantidad de bienes o servicios que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios en un cierto período de tiempo.

De estos factores externos merecen destacarse los siguientes:

- a) La situación económica general
- b) La competencia
- c) La fijación de precios y la elasticidad de la demanda
- d) La tasa de crecimiento de las ventas

A continuación se analiza cada uno de los factores.

a) La situación económica general

“La situación económica general, que se espera prevalezca en los próximos años, constituye la base para apreciar la situación del mercado para la empresa y sus operaciones futuras. Con este fin, es conveniente analizar las tendencias económicas generales, para concluir de ellas la tendencia de las ventas de la empresa, según la capacidad de compra de los consumidores y su demanda potencial.

b) La competencia

A fin de establecer la política comercial a seguir, es necesario conocer la acción de la competencia con respecto a sus productos, precios o volumen de ventas. Este conocimiento es posible mediante el análisis del mercado de los productos que ofrece la empresa, no solo se manifiesta mediante la baja de los precios sino; además, por medio de los diferentes recursos que ofrece la promoción de las ventas.

c) La fijación de precios y la elasticidad de la demanda

La estrategia de fijación de precios es una parte vital en la planeación de las ventas de una empresa y depende, fundamentalmente, de los mercados de acuerdo con la concurrencia.

En los mercados en que impera la competencia perfecta, no se puede seguir una política independiente de precios, ya que rigen las leyes de la oferta y la demanda y, por lo tanto, éstos dependen de las fuerzas del mercado.

d) La tasa de crecimiento de las ventas

A fin de establecer el presupuesto de ventas es necesario calcular la tasa histórica de crecimiento de las mismas, con base a la tendencia que revelen las estadísticas de la empresa. El crecimiento del volumen de ventas de una empresa puede obedecer a factores tales como el crecimiento de su rama industrial o al aumento general de la demanda, los que deben ponderarse adecuadamente a fin de no practicar cálculos muy optimistas o pesimistas.” (21:27-28)

2.11.1.2 Factores internos o de la empresa

El cálculo de las ventas futuras de una empresa requiere un análisis de los diversos factores internos que, de una u otra forma, finalmente inciden en su cuantificación.

De entre estos factores especial importancia tienen los siguientes:

- a) La organización de ventas
- b) La política de promoción de ventas
- c) La capacidad de producción
- d) El régimen financiero
- e) La proyección de la utilidad

A continuación se analiza cada uno de los factores mencionados.

a) La organización de ventas

“La capacidad de ventas de una empresa se basa en el funcionamiento del departamento de ventas y en los canales de distribución, a través de los cuales los productos llegan al consumidor. En vista de esto, al elaborar el presupuesto de ventas, es necesario establecer el límite físico que la organización de ventas impone, a fin de no proyectar planes de difícil realización que a la postre ocasionan problemas tanto en la producción como en los inventarios.

b) La política de promoción de ventas

La promoción de ventas tiene como finalidad crear, mantener o incrementar la demanda de los productos o servicios de una empresa, así también tiene una gran influencia en los planes de ventas; por lo tanto, es necesario que se precise la política a seguir a fin de impulsar el volumen de negocios.

c) La capacidad de producción

La capacidad de producción de la planta y equipo constituye un limitante del presupuesto de ventas, ya que no es posible prever un volumen de operaciones que exceda a la

capacidad de producción de la empresa. El límite del presupuesto de ventas no está determinado por la producción máxima sino por la producción óptima.

d) El régimen financiero

Al formular el presupuesto de ventas de la empresa, deben tenerse en cuenta los aspectos financieros que inciden en el aumento o disminución del volumen de operaciones. Entre los principales factores financieros que gravitan sobre las ventas merecen citarse: el volumen de capital de trabajo, los plazos a conceder a los clientes y los que conceden los acreedores, sean estas instituciones financieras o proveedores.

e) Proyección de la utilidad

Un aspecto importante que sirve como referencia para examinar el plan de ventas es conocer de manera aproximada la utilidad que se espera obtener con la adopción del mismo. Con éste fin, es conveniente efectuar una proyección general de los costos en que se incurrirá para alcanzar el volumen de ventas proyectado. Esta proyección preliminar de la utilidad será luego ajustada, una vez que se completen y aprueben los demás presupuestos.” (21:28-30)

2.11.2 Algunos métodos para elaborar el presupuesto de ventas son:

Para elaborar el presupuesto de ventas, se parte de establecer las proyecciones de ventas, para lo cual se pueden utilizar alguno de los métodos siguientes:

- Método a juicio
- Método estadístico
- Método Rautenstrauch

2.11.2.1 Métodos a juicio

a) Gerencia

“Este se establece a través de la opinión del gerente general de la empresa, el cual define la cantidad, con fundamento a su experiencia a los índices económicos (crecimiento del producto interno bruto, la situación del nivel de ingresos dentro del sector del mercado, condiciones de la competencia, e incrementos del ahorro nacional, del monto de las inversiones tanto del sector privado como público, la infraestructura y el nivel de importaciones).

b) Opinión del departamento de ventas

Para proyectar el volumen de las ventas del siguiente período el jefe de ventas toma en cuenta; la opinión de sus vendedores individuales, transmitida por el superior de zona o región para detectar cual es la aceptación del producto, la competencia existente en el mercado, el nivel de precio y la calidad del producto.

Con base en esta información, incrementa las ventas por un porcentaje con relación al año anterior.” (18:35-37)

2.11.2.2 Métodos estadísticos

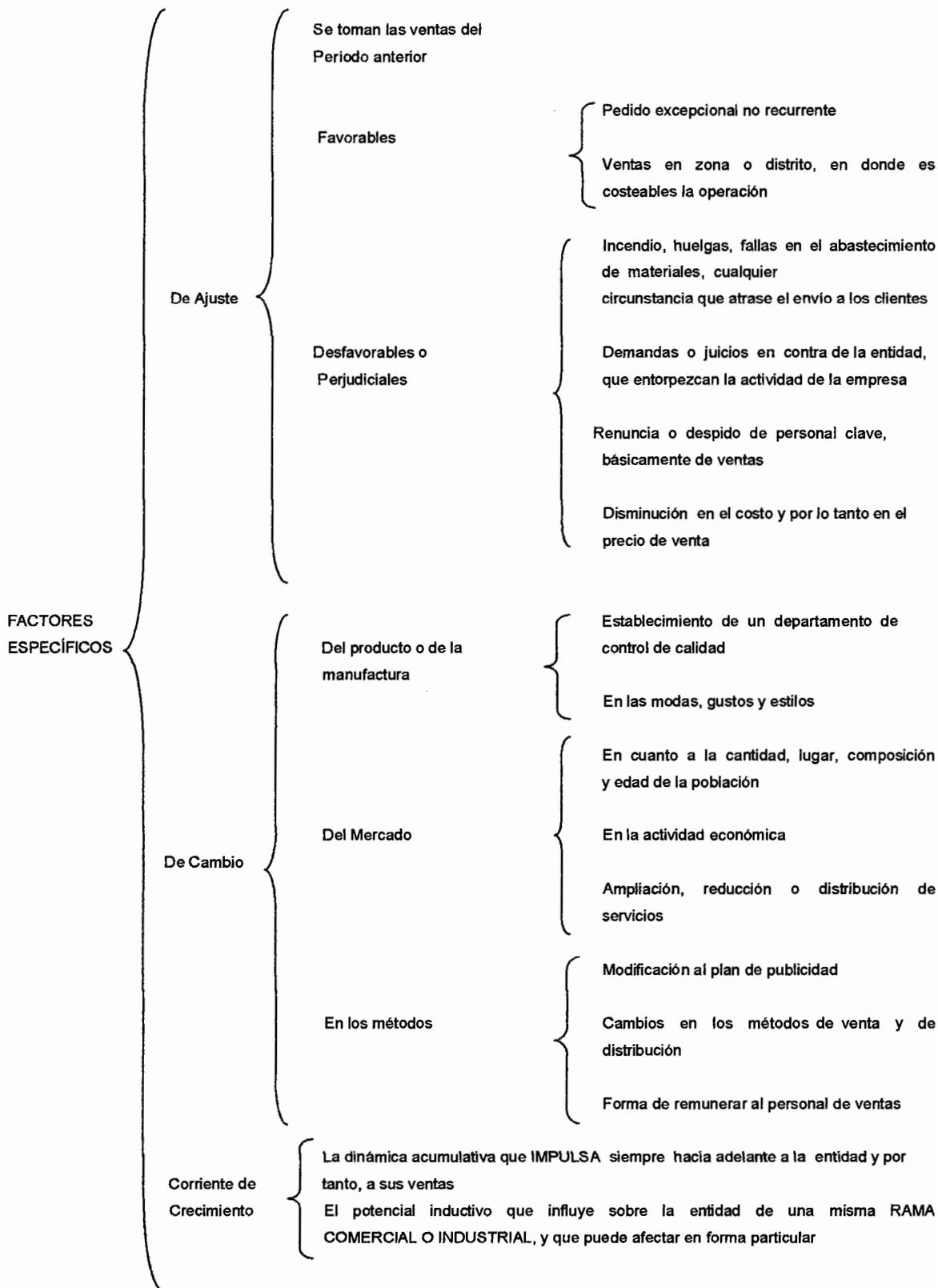
“Para poder proyectar las ventas a través de la estadística, necesitamos contar con información cuantificada, sobre el comportamiento de las ventas de los años anteriores de la empresa, o si no recurrir a información externa proveniente del sector en el cual se encuentra ubicada la empresa, buscando establecer cuál es la demanda potencial, cual es la oferta existente y obtener la demanda insatisfecha.

El pronóstico de las ventas, por el método estadístico emplea lo que es el análisis de las tendencias, buscando determinar cuál es el porcentaje de incremento que ha ocurrido entre los años anteriores, lo cual nos sirve para proyectar las ventas del año siguiente.” (18:39)

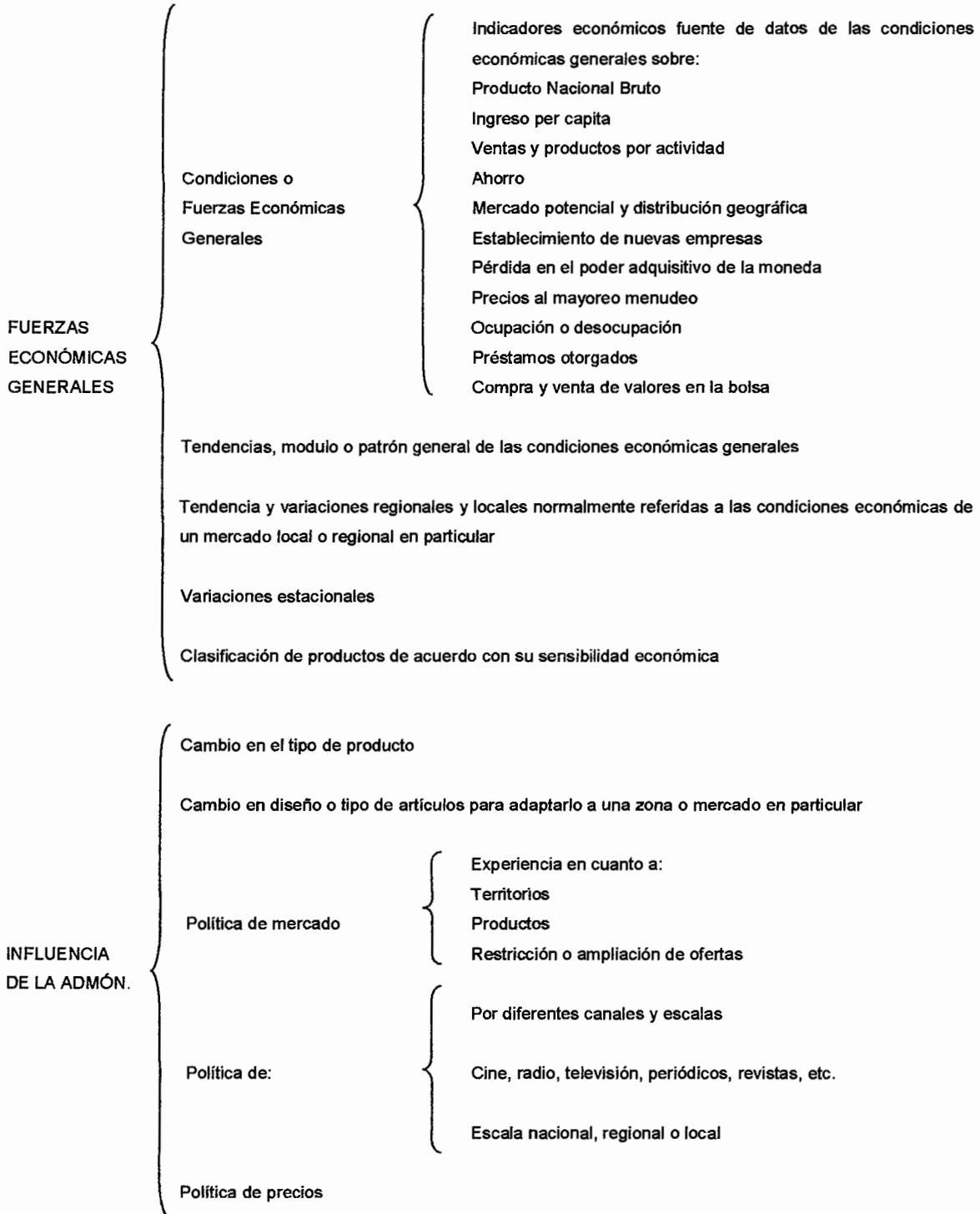
2.11.2.3 Método de Rauntenstrauch (de factores)

“Por medio de él se trata de relacionar los acontecimientos cualitativos que se presentan en el medio donde la empresa se encuentra ubicada, ponderándolos para que su efecto se concatene con el propósito que se haya establecido de los datos históricos que posea la empresa, o del sector donde funciona.” (18:45)

Los aspectos a considerar se detallan, resumidamente, en las dos hojas siguientes:



Fuente: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría, Curso de Finanzas II.



Fuente: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría, Curso de Finanzas II.

2.12 Presupuesto de compras y consumo de materiales

El proceso de planeación empresarial incorpora la toma de decisiones sobre la adquisición y la tenencia de las materias primas y las partes o componentes empleados en la fabricación de los artículos terminados que, según las proyecciones, se colocarán en los canales de intermediación comercial o se entregarán a los consumidores finales.

Por ello es muy importante la preparación de los siguientes presupuestos:

2.12.1 Presupuesto de necesidades (cantidades)

Contiene las cantidades pronosticadas de cada insumo por producto y subperíodo.

2.12.2 Presupuesto relacionado con las adquisiciones

Incluye la periodicidad, la cantidad y el valor de las adquisiciones correspondientes a cada insumo y/o producto terminado.

2.12.3 Estándares o coeficientes de consumo por producto

“Estos coeficientes revelan la cantidad de cada insumo que exige la fabricación o el ensamble de cada producto. Se determinan por medio de apreciaciones históricas basadas en la comparación de consumos y producción, mediante criterios proporcionados por el fabricante de los equipos utilizados por la empresa o como producto de investigaciones de ingeniería, sin desconocer que el consumo puede resultar de peticiones formuladas por los compradores, en aspectos como composición química, especificaciones técnicas, poder vitamínico, nivel de calorías, tamaño o peso del producto y otros.

2.12.4 Presupuesto de inventarios

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

2.12.4.1 Capacidad de bodegaje

Debe existir una relación entre el espacio físico de almacenamiento y el volumen de inventarios requerido para satisfacer la producción, sin caer en la distracción de compras a precios bajos que, al provocar un abastecimiento no planificado, puede originar el pago de rentas por concepto de alquiler de bodegas más costos financieros, cuyo costo es proporcionalmente mayor que la ventaja competitiva temporal de los precios reducidos o falsas economías de escala.

2.12.4.2 Capacidad de producción

Se da necesariamente un factor de correlación entre los insumos y materiales requeridos por la producción y la capacidad de producción, cuantificada ésta en función de la demanda de producto por el mercado de consumidores.

2.12.4.3 Riesgos

Dentro de los grupos de riesgo que involucra la administración de inventarios, están la ausencia de demanda, la obsolescencia, el incumplimiento o la desaparición de proveedores, los daños de la línea de proceso, los hurtos. Ante pronósticos demasiado optimistas sobre la demanda de productos, la empresa deberá absorber los costos de producción de artículos (mano de obra, materias primas, gastos indirectos de fabricación) que no puede comercializar, en el caso industrial o los costos de adquisición, en el caso del comercio.” (1:199-201)

2.12.4.4 Efectos de escasas existencias

“Aparte de las pérdidas que sufre una empresa al no cumplir con el programa de ventas, debido a la falta de disponibilidad de productos terminados en volúmenes que permitan satisfacer la demanda o por la parálisis de la producción causada por el abastecimiento a destiempo de materias primas, pueden suscitarse problemas como descuentos no aprovechados, costos extra de corridas de producción antieconómicas (abastecimiento a última hora de materias primas costosas), pérdida de prestigio ante la clientela, compras fortuitas no aprovechadas y costos extra en la adquisición y el transporte de insumos.

2.12.4.5 Efectos de existencias excesivas

Contar con inventarios excesivos de materias primas, productos en proceso o productos terminados, determina diversos costos de oportunidad, porque la cantidad invertida en un insumo o producto es una parte del capital que no está disponible para otros propósitos. Como el dinero se puede invertir en otros campos, se podría esperar una recuperación de la inversión; por ello, al tener inventarios ociosos, tal recuperación no se logra y se afectan los niveles de rentabilidad esperados. A los costos de oportunidad, cabría agregar la sobreinversión de fondos por almacenamiento, manipulación, seguros y otros costos imputables a la tenencia de inventarios no requeridos por la producción o la demanda. Además un problema financiero que enfrentan las empresas tiene que ver con la obligación de reducir precios para comercializar productos terminados excesivos.” (1:211)

En este presupuesto, se debe considerar que para el caso de las empresas comerciales y de servicios, los criterios son los mismos, solo haciendo la aclaración que para este tipo de empresas no habría materia prima, ya que no fabrican productos, pero si manejan los mismos criterios en cuanto lo aquí comentado, pero aplicado a productos que se adquieren para revender (que es el caso de la unidad investigada), o los insumos que se necesitan para prestar el servicio.

2.13 Presupuesto de gastos operacionales de venta

“El presupuesto de gastos de mercadotecnia o marketing se tiene en cuenta para proyectar el resultado de la operación o la utilidad por producto (bienes y servicios). Los gastos operacionales de venta son un grupo de gastos más bien discrecionales que se centran en el consumo de recursos para generar ingresos operacionales por ventas o por prestación de servicios. Las organizaciones desean obtener utilidad y beneficios de sus ventas o ingresos operacionales, por lo que el presupuesto de gastos de venta es un medio para integrar los planes funcionales de la organización. El presupuesto de gastos de venta presenta los recursos necesarios para investigar, desarrollar y entregar los productos hasta el consumidor final. Es importante que el presupuesto sea desarrollado con el gerente o director comercial y de acuerdo con las metas y objetivos propuestos, y que él con su grupo del área

comercial, determine los recursos necesarios en tiempo y espacios adecuados para el cumplimiento de propósitos en un determinado período.” (1:224)

Es importante que el presupuesto de gastos de venta esté bajo control, es decir, que se monitoree y se le de seguimiento, para evitar que tome una dirección errónea, lo que sucede con bastante facilidad. Como resultado, el presupuesto se debe ubicar y tener en cuenta, de forma tal, que se integre con otros planes y que pueda ofrecer análisis útiles que sirvan de apoyo para la toma de decisiones de quienes planean el marketing de los productos (bienes y/o servicios).

2.13.1 El proceso presupuestal y los factores fundamentales de operación

El proceso presupuestal debe tener en cuenta un cierto número de factores de operación que dan origen a los gastos planeados para generar los ingresos operacionales. Existen diferentes formas en que se pueden construir estas proyecciones, por ejemplo las tendencias históricas, los estándares y los factores de operación.

Las tendencias históricas se aplican de una forma sencilla. Por ejemplo, si el incremento de las ventas es de 10%, los gastos de publicidad se incrementan en la misma proporción. Este tipo de presupuesto no requiere mayor esfuerzo, pero se considera que no tiene el fundamento o sustento necesario para asegurar que es el más adecuado.

Los estándares surgen, por lo general, de la investigación de cómo organizaciones del mismo sector presupuestan los gastos de venta. Pero como las organizaciones, así sean del mismo sector, tienen objetivos y planes diferentes, no es muy conveniente aplicar únicamente este tipo de factor, sino que debe utilizarse en compañía de otros indicadores. Ejemplo: la publicidad no supera 5% de los ingresos operacionales.

Por tal motivo, al determinar el presupuesto de gastos operacionales de venta, es probable que sea más útil analizar los factores fundamentales de operación, que confiar en la historia o en los estándares.

Algunos ejemplos de factores fundamentales de operación son:

- Precios de venta objetivos
- Participación en el mercado
- Fidelización de clientes
- Pedidos de clientes (tamaño, frecuencia)
- Posición competitiva
- Repercusión de las promociones anteriores
- Comisiones e incentivos

Para proyectar los gastos operacionales de ventas, se parte del plan comercial o de ventas que ha definido la administración y de una estructura organizacional de la tarea comercial o gerencia comercial, que se establece con posterioridad al plan de ventas. Como el propósito es cumplir este plan, que se basa en una buena investigación de mercados, se requieren recursos para generar las ventas, y éste es el presupuesto a desarrollar. Inicialmente se proponen departamentos o centros de gestión como:

- Investigación de mercados
- Investigación y desarrollo de productos
- Diseño de productos
- Facturación
- Distribución
- Precios
- Competencia
- Logística y distribución
- Tiempo de respuesta a necesidades de mercado

Y cada uno de los departamentos o centros de gestión establece los recursos que se requieren para cumplir las metas y propósitos acordados dentro de los planes. Es importante determinar y sustentar cada uno de los recursos presupuestados.

Entre los recursos que se pueden presupuestar están:

- Gastos de personal
 - Sueldos
 - Horas extras
 - Bonificaciones
 - Comisiones
 - Viáticos
 - Vacaciones
 - Aportes a la seguridad social
- Honorarios
- Asesoría técnica
- Impuestos
- Arrendamientos
- Seguros
- Servicios
- Gastos de viaje
- Depreciaciones y amortizaciones
- Gastos de gerencia
- Otros gastos en que se hayan incurrido para el desarrollo de los ingresos operacionales

“El presupuesto del área comercial o de marketing se elabora según el plan de acción aprobado en el cual se determinó la infraestructura u organigrama funcional que permita el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Estos objetivos específicos de la operación comercial del negocio se determinan de acuerdo con la investigación de mercado. La distribución o asignación del costo o del gasto debe realizarse con eficiencia, eficacia y efectividad, y por esto se trabaja por áreas que permiten el análisis.” (1:225)

2.13.2 Preparación de presupuesto de gastos de distribución (o venta)

“Los gastos de distribución no son costos de productos ni tampoco se asignan a productos específicos. Debe desarrollarse un plan separado de gastos de distribución para cada área de responsabilidad en la función de distribución. Habitualmente abarcaría centros de la “oficina matriz” y centros en el “campo”.

El más alto ejecutivo de comercialización tiene la responsabilidad global de desarrollar los planes o presupuestos de gastos de distribución. Siguiendo el principio de la participación, al gerente de cada área de responsabilidad debe asignársele responsabilidad directa para el plan de gastos de distribución de su departamento. Los presupuestos de gastos de distribución que preparan los gerentes de ventas deben basarse en un volumen planificado, de actividad o de producción. Normalmente el valor de las ventas es la base preferible de actividad (es decir, el método para medir la producción o la actividad) para las distintas áreas de responsabilidad en la función de distribución.” (18:83)

2.14 Presupuesto de gastos operacionales administrativos

De acuerdo con el plan de acción de la organización, se plantea una estructura organizacional que permita el desarrollo de las operaciones de apoyo y sostenimiento del negocio de manera eficiente, eficaz y efectiva.

“A diferencia de los gastos de venta o comerciales, en los gastos administrativos a menudo el control es menor pues las áreas no están sujetas a mediciones específicas ya que los gastos de venta determinan una cantidad importante de los gastos efectuados. Para monitorear, seguir y acompañar este tipo de gastos, se dividen por grupos y categorías todas y cada una de las partidas incluidas y se le otorga responsabilidad a cada uno de los directivos de estas dependencias solicitándoles indicadores de gestión y financieros de sus actividades.” (1:231)

La distribución o asignación del gasto se debe realizar con eficiencia, eficacia y efectividad, y por esto se trabaja por áreas de análisis:

- Contabilidad
- Tesorería
- RRHH, gestión de talento humano
- Mercadeo
- Cartera y créditos
- Compras
- Logística

- Auditoría
- Gerencia

2.14.1 Planificación de los Gastos de Administración

“Son gastos de administración, todos los gastos que no sean de producción ni de distribución, y los mismos se incurren en las áreas de responsabilidad que proveen supervisión y servicio a todas las funciones de la empresa, más que ejecutar ninguna función en particular. En virtud de que una gran parte de los gastos de administración son más bien de carácter fijo que variable, persiste la idea de que no pueden controlarse.

Aparte de ciertos sueldos de la alta administración, la mayoría de los gastos de administración son fijados por decisiones de la gerencia. Es común encontrar gastos de administración cuyos “montos exagerados” quedan justificados cuando se miden por el volumen de negocios realizados.

Estos gastos, junto con los costos laborales, a menudo han hecho difícil asignar precios competitivos a los productos en el mercado internacional. Los gastos generales y de administración se encuentran más bien cercanos a la alta gerencia y por lo tanto, existe una firme tendencia a soslayar su verdadera magnitud y sus efectos sobre las utilidades. Cada renglón de gastos de administración debe identificarse con un centro o área de responsabilidad, cuyo gerente debe ser responsable por la planificación y el control del gasto. Por estas razones muchas compañías han encontrado útil aplicar en el área de los gastos de administración el concepto de los gastos fijos y gastos variables; en tales casos, los gastos variables comúnmente se relacionan con el monto total de las ventas. Este enfoque tiende a resaltar el hecho de que, cuando desciende el volumen, algunos de estos gastos deben disminuir también, o bien, es el potencial de utilidades el que baja. Finalmente el hecho de que la mayoría de los gastos de administración sean fijos, simplifica la aplicación de los presupuestos flexibles.” (18:85-86)

2.15 Presupuesto de efectivo o caja

“El presupuesto de efectivo, de caja o cash flow, comprende una proyección de los ingresos y de los egresos futuros de caja en varios intervalos de tiempo, pretende definir cuándo y en qué cantidades se registrarán los ingresos de efectivo y los pagos en efectivo; lo cual obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación de los faltantes, con esa información el gerente financiero estará mejor fundamentado para determinar las necesidades futuras de caja, y planear cómo financiar esas necesidades, así como evitar el efectivo excesivo, tomando en cuenta que este ocasiona un costo de oportunidad. Su importancia radica en que el dinero efectivo es el elemento primordial de la empresa y el carecer de una cantidad adecuada puede conducir a la empresa a perder su solvencia y terminar en bancarrota, pues se debe buscar un equilibrio entre el efectivo disponible y las actividades que exigen efectivo, y así evitar el tener que reconocer la necesidad de efectivo adicional hasta que una situación se vuelva crítica.” (18:91)

Es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez que no es más que la capacidad para convertir un activo en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos y obligaciones.

Entre las razones que obligan a mantener efectivo están:

- a) Transacciones: cualquier suceso que afecta la posición financiera de una entidad y que requiere registro y por ser la actividad principal de cualquier organización, es la razón principal para mantener efectivo;
- b) Imprevistos: para cubrir situaciones imprevistas;
- c) Especulación: para aprovechar oportunidades de inversión, por ejemplo: para comprar materia prima cuya escasez se prevé.

2.15.1 Objetivos del presupuesto de efectivo:

- 1) Diagnosticar cuál será la situación de efectivo probable como resultado de las operaciones planeadas en el período o períodos de que se trate.

- 2) Detectar en qué periodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderán.
- 3) Establecer la necesidad de préstamos o la disponibilidad de efectivo inactivo para invertir.
- 4) Establecer una base sólida para el crédito.
- 5) Determinar si las políticas de cobro y pago son las óptimas.

“La responsabilidad de elaborar el presupuesto de efectivo debe recaer en la persona encargada de la administración del efectivo, quien normalmente es el tesorero y debe coordinar sus acciones con otros ejecutivos para basar sus cálculos en los demás planes y programas de la empresa.” (18:94)

2.15.2 Método de ingresos y egresos de efectivo

“Es el método más utilizado para elaborar este tipo de presupuesto, toma como base la información incluida en el plan de utilidades y se usa para proyectos de periodos cortos.

Entradas de efectivo: las entradas de efectivo comprenden el total de los renglones de los cuales resultan los flujos de efectivo en cualquier mes, las entradas de efectivo se originan de ventas al contado, cobro de cuentas y documentos por cobrar, intereses sobre inversiones, venta de activos fijos y fuentes diversas de ingresos.

Cuando se han estimado todas las fuentes de ingresos, se totaliza para cada mes o período de proyección.

Egresos de efectivo: los desembolsos de efectivo se hacen principalmente para cubrir los renglones de: compras en efectivo, pagos de cuentas por pagar, pagos de dividendos en efectivo, gastos de arrendamiento, sueldos y salarios, pago de impuestos, compra de maquinaria y equipo, pago de intereses, pago de préstamos.

El enfoque de ingresos y egresos de efectivo requiere la eliminación de partidas que no requieren desembolsos en efectivo, como depreciación.

Flujo neto de caja o efectivo: se obtiene restando los desembolsos de efectivo de la recepciones de dinero de cada mes. Al agregar el efectivo inicial al flujo neto puede obtener el saldo final de caja para cada mes.

Si se ha establecido un saldo mínimo de efectivo para la empresa y si se le resta al flujo neto de caja, se obtiene el financiamiento total requerido o el exceso de saldo efectivo. Si la caja final es menor que el saldo mínimo de efectivo requerido, se necesitará un financiamiento, en caso contrario de que el efectivo final sea mayor que el saldo mínimo de efectivo existirá exceso de efectivo.” (18:95-96)

2.16 Estado de flujo de efectivo presupuestado

“El estado de flujo de efectivo presupuestado especifica el importe de efectivo neto que será provisto o usado por la empresa durante el próximo ejercicio por sus actividades de operación, inversión y financiamiento. El estado indica el efecto neto de los movimientos sobre el efectivo y las otras partidas equivalentes al efectivo de la empresa. Se incluye en el estado una conciliación de los saldos inicial y final del efectivo y sus equivalentes.” (21:69)

Cuando el estado de flujo de efectivo se utiliza con la información contenida en los dos estados financieros básicos, estado de resultados y estado de situación financiera presupuestados, permite evaluar los aspectos siguientes:

- La capacidad de la empresa para generar flujos netos de entrada de efectivo a partir de las operaciones futuras para cubrir deudas, intereses y dividendos.
- Los requerimientos futuros de financiamiento externo de la empresa.
- Los efectos esperados de las transacciones de inversión y financiamiento.

El estado de flujo de efectivo puede presentarse mediante el uso de un método directo o de un método indirecto. Este último método es el más utilizado por las empresas debido a la facilidad de su preparación. La única diferencia entre estos dos métodos radica en lo que se refiere al reporte de las actividades de operación. Las secciones que se refieren a las actividades de inversión y financiamiento son iguales en ambos métodos.

Las fuentes y uso de efectivo se clasifican en actividades de operación, inversión y financiamiento.

Actividades de operación

“Se incluye bajo esta sección todas las transacciones y otros eventos no clasificados como actividades de inversión o financiamiento. Las actividades de operación comprenden la producción y distribución de bienes y la provisión de servicios; es decir, son transacciones que se incluyen en el cálculo de la utilidad neta. Si se utiliza el método indirecto, se debe incluir la conciliación de la utilidad neta con los flujos de efectivo netos. Esta conciliación provee información sobre el efecto neto de las transacciones operacionales y de otros eventos que afectan en períodos diferentes a la utilidad neta y a los flujos de efectivo.

Actividades de inversión

Se incluye en esta sección como flujos de entrada de efectivo la venta de activos fijos y la venta de deuda o de valores del capital en acciones comunes de otras entidades.

Constituyen flujos de salida de efectivo las compras de activos fijos y la compra de deuda o valores de capital en acciones comunes de otras entidades.

Actividades de financiamiento

Los flujos de entrada de efectivo se originan principalmente en la obtención de préstamos y en los aportes de capital en efectivo por parte de los accionistas de la empresa. Los flujos de salida de efectivo se destinan a la cancelación de préstamos y al pago de dividendos.” (21:71)

2.17 Estado de resultados presupuestado

“El estado de resultados presupuestado refleja el método contable de acumulaciones, bajo el cual los ingresos, los costos y los gastos se comparan dentro de períodos de tiempo idénticos. Describe en forma resumida las transacciones que darán como resultado una pérdida o una ganancia para los propietarios de una empresa.” (21:58)

Completados los presupuestos anteriormente descritos, es posible formular el presupuesto del estado de resultados. Esto permitirá establecer si los planes son o no satisfactorios desde el punto de vista de las utilidades.

Las partidas del estado de resultados se clasifican como sigue: ventas brutas, devoluciones y descuentos en ventas, ventas netas, costo de ventas, gasto de administración, gastos de venta, gastos financieros y otros ingresos y gastos.

- **Ventas brutas**

Constituyen la facturación a los clientes por las mercaderías vendidas durante el período cubierto por el estado de resultados.

- **Devoluciones**

Son deducciones de lo facturado a los clientes por mercaderías devueltas por diversas causas.

- **Descuentos**

Los descuentos sobre los valores facturados a los clientes pueden deberse a las políticas de la empresa respecto a pronto pago u otras causas.

- **Ventas netas**

Representan la suma de dinero recibida o que se espera recibir por las mercaderías vendidas. Se obtiene por diferencia entre el total de ventas brutas menos el importe de las devoluciones y descuentos.

- **Costo de ventas**

Representa el costo de las mercaderías vendidas. Se obtiene como la suma total del costo de producción más o menos los cambios en los inventarios de productos en proceso y de productos terminados.

- **Gastos de administración**

Constituye el conjunto de gastos incurridos en la dirección general de una empresa no relacionados con una actividad específica de la misma, como en el caso de las actividades de ventas o de fabricación.

- **Gastos de venta**

Comprenden aquellos gastos relacionados con la promoción, la realización de ventas y la entrega de los bienes vendidos.

- **Gastos financieros**

Representan el conjunto de gastos relacionados con la obtención de recursos ajenos para financiar las operaciones de la empresa.

- **Otros ingresos y gastos**

Generalmente se incluyen en este grupo las partidas de ingresos y gastos que no corresponden a la actividad principal de la empresa.

2.18 Estado de situación financiera presupuestado

“El estado de situación financiera presupuestado se define como el estado que presenta la situación financiera de una empresa en una fecha futura.

En la elaboración de presupuestos, el estado de situación se utiliza para mostrar el efecto de las operaciones planeadas de la empresa sobre la situación financiera de la misma. Además es útil como medio para reunir las cifras presupuestadas con el fin de revisar su consistencia.” (1:60)

2.18.1 Estimación de las diferentes partidas del estado de situación financiera

Bajo el procedimiento simplificado para preparar el estado de situación financiera, las principales partidas del activo, pasivo y patrimonio se determinan como sigue:

ACTIVO

- **Efectivo**

El saldo final de caja se obtiene como resultado del desarrollo del presupuesto de caja.

- **Cuentas por cobrar – clientes**

Las cuentas por cobrar a clientes se estiman de acuerdo con el monto de ventas presupuestado y el período de cobro previsto.

- **Otras cuentas por cobrar**

Las otras cuentas por cobrar, que resultan de transacciones no realizadas con clientes, se determinan en base a la experiencia anterior y a las operaciones futuras previstas.

- **Inventario**

Los saldos finales de los inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados se obtienen de los presupuestos respectivos.

- **Gastos pagados por anticipado**

La estimación de los gastos pagados por anticipado se hace tomando en consideración la experiencia de años anteriores y las operaciones futuras previstas.

- **Valor original de activos fijos**

El presupuesto de inversiones de capital, que incluye los desembolsos previstos para ampliaciones de la planta, reemplazos y traslados, proporciona las bases para estimar los valores presupuestados del activo fijo.

- **Depreciación acumulada**

Los cargos anuales por depreciación, incluidos en los presupuestos de gastos de fabricación, administración y ventas, permiten establecer el saldo final de las diversas cuentas de depreciación acumulada.

- **Otros activos**

Se presupuestan de acuerdo a los saldos de años anteriores, teniendo en cuenta cualquier cambio previsto.

PASIVO

- **Préstamos bancarios a corto plazo**

Los préstamos bancarios se establecen conforme a la utilización por parte de la empresa de éste tipo de financiamiento.

- **Cuentas por pagar – proveedores**

Las cuentas por pagar a proveedores se estiman teniendo presente el volumen de compras previsto y el período medio de pago.

- **Otras cuentas por pagar**

Otras cuentas por pagar se presupuestan de acuerdo al comportamiento de años anteriores y a los cambios esperados.

- **Otras partidas del pasivo corriente**

Otras partidas del pasivo corriente tales como dividendos por pagar, impuestos sobre la renta por pagar y gastos acumulados por pagar, se establecen según los movimientos previstos y la situación que se espera prevalecerá a la fecha del balance.

PATRIMONIO

“El patrimonio o capital contable de una empresa representa la financiación de activos proveniente de los aportes directos de los socios.” (1:64)

El patrimonio aumenta con la utilidad del ejercicio y disminuye cuando las utilidades se distribuyen a los accionistas, en forma de dividendos en efectivo.

Estimar el movimiento del patrimonio de una empresa no ofrece mayores dificultades ya que se dispone de los suficientes elementos de juicio para obtener las cifras respectivas.

“De acuerdo con el método descrito para proyectar el estado de situación financiera, la partida de cuadro constituye el efectivo o los préstamos a corto plazo, si el total del activo presupuestado excede al total del pasivo más el patrimonio, es evidente que se requerirán préstamos a corto plazo para financiar las operaciones de la empresa. Si el total del activo es inferior al total del pasivo más el patrimonio, la diferencia se añade al saldo de efectivo presupuestado a fin de nivelar los dos lados de la hoja de balance.” (1:64)

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

La elaboración de un presupuesto tiene una serie de etapas en las que se producen distintos acontecimientos y trabajos que tienen una característica en común y que deben ir encadenados, es decir, es muy difícil avanzar en el proceso si el paso anterior no se realiza previamente.

3.1 Características del proceso de realización del presupuesto

“El proceso de realización del presupuesto requiere cumplir una serie de características para que funcione de una forma adecuada y, además, sirva como herramienta básica del sistema de control y seguimiento de la consecución de los objetivos estratégicos. A continuación se detallan las principales características:

- El presupuesto no es la expresión de lo que se desea conseguir, sino que es la forma de expresar, en términos monetarios, los objetivos a conseguir, objetivos asumibles y alcanzables con los medios necesarios.
- Los objetivos que lleguen al presupuesto como punto de partida para su confección, deben de ser coherentes y contar con los medios necesarios para alcanzarlos.
- El presupuesto debe servir para unir los esfuerzos realizados por todos los responsables y las personas implicadas en la consecución de los objetivos fijados.
- Se deberá supervisar todo el sistema de control de desviaciones que servirá para que los responsables puedan analizarlas y tomar medidas al respecto.” (17:65)

3.2 Etapas del proceso administrativo para elaborar un presupuesto

Para elaborar los presupuestos de una empresa se deben de seguir una serie de fases o etapas que harán de los mismos una herramienta financiera objetiva y de análisis para la toma de decisiones oportunas, se pueden mencionar las siguientes:

3.2.1 Planeación

“Los presupuestos se consideran como un cálculo anticipado que prevé las operaciones que se pretenden realizar, y la obtención del resultado correcto dependerá de la información que se tenga, en el momento de efectuar la estimación.

3.2.2 Formulación

Esa fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos globales o sumarios previos, puesto que están sujetos a ajustes; pero con la visión completa, general del presupuesto.

3.2.3 Aprobación

Es la dirección general o gerencia de la entidad, después del comité, quien sanciona los presupuestos hasta el resultante de la etapa anterior, simultáneamente son verificados por los jefes de departamento, y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes. Esta aceptación tiene por objeto, lograr el apoyo y la cooperación consistente de todo el personal, así como su afinación y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo a ejercer.

3.2.4 Organización

Siendo la empresa un todo para lograr sus metas y objetivos es necesario que los diferentes departamentos que la integran colaboren en forma estrecha y armoniosa con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes partes que la forman.

3.2.5 Ejecución y coordinación

El trabajo de llevar a efecto los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los funcionarios de la más alta jerarquía, por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos, y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo. La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y

compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

3.2.6 Dirección

Es la función ejecutiva para guiar, conducir e inspeccionar a los subordinados de acuerdo a los objetivos planeados. En este punto los presupuestos son de gran utilidad, ya que facilitan la toma de decisiones y contribuyen a la buena dirección de la empresa.

3.2.7 Evaluación y control

Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo, en este punto, es que se conocen las variaciones entre lo presupuestado y lo real, proporcionando elementos suficientes para tomar medidas y hacer las correcciones necesarias. El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y se analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.” (19:3-4)

3.3 Control del presupuesto

“El control presupuestal es un instrumento del que se valen las empresas para proyectar, estimar, dirigir, y controlar todas sus operaciones, a través de la comparación sistemática, del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo período.” (14:71)

Cuando se habla de control presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la organización, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible, en el que la omisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

Tiene como reflejo el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad. La responsabilidad, manejo, preparación y

administración recaen en un administrador o jefe de presupuestos o por un comité, formado por los gerentes de cada departamento.

Es importante debido a que:

- 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.

Como elementos importantes del control, se encuentran:

- Relación con lo planteado: siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación
- Medición: para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados
- Detectar desviaciones: una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación
- Establecer medidas correctivas: el objeto del control es prever y corregir los errores.

3.4 Niveles de control

Dentro de los diferentes aspectos que pueden controlarse se encuentran:

- Cantidad: como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materias primas, números de horas, entre otros.

- Calidad: como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- Tiempo: como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
- Costos: como costos de producción.

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

Áreas de producción: si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa es prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son: Producción, calidad, costos, tiempos de producción, inventarios, operaciones, desperdicios, mantenimiento, etc.

Área comercial: es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos. En esta se controla principalmente las ventas, la propaganda, los costos, etc. Para efectos de la presente investigación, es en ésta área donde se ubica la unidad de análisis.

Área financiera: es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en esta área son: control presupuestario, control de costos entre otros.

Área de recursos humanos: es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son: asistencia y retrasos, vacaciones, salarios, etc.

3.5 Proceso de control

Es importante precisar el período de duración del presupuesto para posteriormente seleccionar el personal que deberá trabajar en su elaboración y estudio para su conexión con el sistema contable.

Se puede comenzar con un boletín dirigido a todos los componentes de la organización en donde se comuniquen los objetivos y perspectivas de la empresa indicando el papel que realizará cada quien.

Debe existir sincronización y coordinación en todos los aspectos para lograr eficiencia, por lo que es necesario fijar las fechas en que la información debe estar disponible para cada uno de los demás departamentos.

Un instrumento valioso en el control es el “camino crítico”, que es el método óptimo para la planeación de actividades y consecuente obtención de metas. Brinda grandes ventajas, sobre todo en actividades simultáneas, estableciendo tiempos para cada actividad, con lo que se ahorra costo administrativo.

El control consta de cuatro pasos:

a) Establecer normas y métodos para medir el rendimiento:

“Representa un plano ideal, las metas y objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en las filas de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir

las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad.” (14:73)

b) Medir los resultados:

“En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con el primer paso. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que todo está bajo control.” (14:73)

c) Tomar medidas correctivas:

“Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización o en las normas que las rigen.” (14:74)

d) Retroalimentación:

“Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimenta el sistema.” (14:74)

3.6 La variación en el presupuesto

“Es la variación que existe entre los resultados reales y los presupuestados, si esta variación es significativa debe ser objeto de investigación esmerada por la administración para determinar sus causas fundamentales, ya que son estas y no los resultados los que requieren remedios mediante acciones correctivas apropiadas.” (14:75)

Al evaluar, e investigar una variación para determinar sus causas fundamentales se deben considerar las siguientes posibilidades:

1. Que la variación no sea significativa
2. Que la variación se debió a errores de los informes. Por ejemplo, una sola entrada de un cargo al departamento equivocado puede causar variación desfavorable en un departamento y una favorable en otro.
3. Que la variación se debió a una decisión administrativa específica. Por ejemplo, puede decirse aumentar un sueldo, quizá para igualar los esfuerzos competitivos de otra empresa que quiere atraer a un empleado clave o emprender un proyecto publicitario no planeado anteriormente, tales decisiones tendrán variaciones en los informes.
4. Que muchas variaciones se explican en términos del efecto de factores incontrolables que son identificables. Por ejemplo, pérdidas por una tormenta.
5. Que aquellas variaciones cuyas causas fundamentales se desconocen deben ser de interés principal y deben ser investigadas cuidadosamente.

Hay numerosas maneras de investigar las variaciones para determinar las causas fundamentales. Algunos de los enfoques principales son:

1. Conferencias con supervisores y otros empleados de los centros afectados.
2. Análisis de la situación del trabajo incluyendo el flujo de trabajo, la coordinación de actividades, la eficacia de la supervisión y otras circunstancias prevaletentes.
3. La observación directa.
4. Investigación en el sitio por los funcionarios en línea.
5. Investigación por los grupos asesores.
6. Auditoría interna.
7. Estudios especiales.
8. Análisis de variaciones.

El objetivo es localizar actitudes perjudiciales y determinar las variaciones en el momento en que aparecen, para evitar que provoquen momentos críticos o de importancia negativa.

Debe de haber un análisis y estudio de las variaciones, de tal forma que den lugar a lo siguiente:

1. Localizar el área del problema
2. Celebrar pláticas con los supervisores y funcionarios del área afectada
3. Analizar la situación del trabajo, secuencia, coordinación de actividades y la efectividad de la supervisión
4. Observar directamente el trabajo del departamento afectado
5. Nombrar al personal para el estudio del problema específico y realizar auditorías internas
6. Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema
7. Investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen estas y la forma como se obtuvieron.

3.7 Análisis de las variaciones más relevantes

El análisis de las variaciones es una manipulación matemática de dos conjuntos de datos para comprender las causas fundamentales de una variación. Una cantidad se trata como la base, el estándar o el punto de referencia. El análisis de variaciones tiene amplia aplicación en la presentación de estados financieros; frecuentemente se aplica en las siguientes situaciones:

1. Las investigaciones de variaciones entre los resultados reales del período corriente con los resultados reales de un período previo, el período previo se considera como la base.
2. La investigación de variaciones entre los resultados reales y los costos estándares; estos se trata como la base.
3. La investigación de las variaciones entre resultados reales y las metas presupuestarias, éstas se tratan como la base.

En cada uno de estos tres usos del análisis de variaciones se emplea el mismo enfoque analítico, la única diferencia está en los datos que se están analizando.

3.7.1 “Análisis de las variaciones de ventas. Es importante que la atención de la administración se dirija primero a la variación en las ventas totales, luego a la variación en las ventas mensuales y así mismo puntualice la responsabilidad. Es necesario analizar los precios de ventas promedios tanto reales como presupuestados, para determinar la variación en ventas.” (14:77)

3.7.2 “Análisis de la variación de materias primas. Las variaciones de materias primas pueden reflejarse en dos informes de resultados. Uno el que comunica la ejecución del gerente de compras y otro que comunica la ejecución de los gerentes de los departamentos usuarios.

Primero se discutirá el informe de resultado del gerente de compras, él es responsable de controlar el precio de compras de materias primas. El informe de resultados sobre la función de compras mostrará una comparación de las compras reales con las compras presupuestadas, la variación resultante debe ser analizada de forma similar a la de ventas, puesto que operan dos factores, cantidad y precio.

En segundo paso, se discutirá el informe de resultados de los departamentos usuarios. El gerente de un departamento usuario es responsable de la cantidad de materias primas usadas para fabricar una cantidad dada de producción, sin embargo, no es responsable del costo de ese material.” (14:77)

La política administrativa determina la calidad y de ahí el costo unitario de las materias primas que él usa, así el departamento usuario deberá cargársele el número real de unidades usadas durante el período, valoradas al precio presupuestal por unidad, el valor resultante representa lo real en su informe de resultados.

El funcionario de compras es responsable de dos variaciones parciales, precio de compras y cantidades de compras, mientras que el gerente usuario es responsable de una sola variación, la de uso de material.

La variación de precio de material se identifica en el momento de la compra y se basa en la cantidad comprada durante el período.

3.7.3 “Análisis de variación de mano de obra directa. El informe de resultados de cada departamento que utilice la mano de obra directa reflejará por lo general una variación en cuanto a esa partida. Al igual que en las ventas y en los materiales directos, las variaciones en la mano de obra reflejan el efecto de dos variables: cantidad (horas de mano de obra directa) y precio (cuota salarial promedio)” (14:77)

3.7.4 Análisis de las variaciones de costos indirectos de fabricación. Estas variaciones se calculan restando a los costos indirectos de fabricación reales, el costo estándar.

3.8 Tratamiento de las variaciones

Después de que se haya calculado todas las variaciones para un período dado, la administración debe decidir que variaciones serán las primeras que tengan que investigarse y tratarse. Generalmente se usa para esto, el concepto de administración por excepción, siendo investigadas por la administración únicamente aquellas variaciones que parezcan ser importantes.

“El enfoque que comúnmente se emplea en la práctica, es investigar todas las variaciones (tanto favorables como desfavorables) que rebasen cierto límite, el cual pueda expresarse ya sea en términos monetarios (cifras absolutas) o como un porcentaje de la cantidad presupuestada. Por lo general, estos límites de control se reflejan intuitivamente por la administración. Sin recurrir a un análisis sofisticado.” (14:77)

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DE ESTIMACIONES PRESUPUESTARIAS EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE APARATOS ELÉCTRICOS (CASO PRÁCTICO)

4.1 Planteamiento

En este capítulo se ejemplifica como puede evaluarse un presupuesto por medio de técnicas científicas que ayuden a la toma de las decisiones más certeras para las empresas.

La evaluación se puede realizar bajo diferentes perspectivas, puede ser interna o externa, desde el punto de vista del que revisa y examina, lo que técnicamente se denomina control presupuestal, con el objetivo de identificar las variaciones y determinar las causas y el origen de las mismas, ya que de ello depende la efectividad de la elaboración de los presupuestos al ser comparados con los resultados reales obtenidos en el período a evaluar.

Para efecto del presente trabajo, se contrató a un contador público y auditor para que con un enfoque profesional realice una evaluación de las estimaciones presupuestarias de la empresa MEGA ELECTRÓNICA, S.A., y así determinar si los objetivos y metas establecidos por la administración fueron alcanzados.

Teniendo en consideración las etapas del proceso administrativo y los principios del presupuesto, se realiza la evaluación de estimaciones presupuestarias, con el fin de dar a conocer la metodología para evaluar un presupuesto específicamente en la fase de ejecución, asimismo dar a conocer mediante un informe los resultados obtenidos de la evaluación para que la administración pueda tomar las medidas correctivas que considere necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.

4.2 Antecedentes de la empresa

Los inicios de la empresa MEGA ELECTRÓNICA, S.A. se remontan a más de treinta años, en agosto de 1980 los ingenieros guatemaltecos Juan Pérez y Luis Mendoza fundaron la empresa denominada Mega Electrónica, Sociedad Anónima. El sueño de los socios fundadores de fabricar en Guatemala productos electrónicos de alta calidad se inició en un local ubicado en la zona 3 de la ciudad capital de Guatemala. El primer producto que se fabricó y salió a la venta en MEGA ELECTRÓNICA, en 1981, fue un radio de mesa marca MEGA. El proceso de manufactura era completo, es decir, se adquirían las tabletas totalmente vacías y se les insertaba desde el más minúsculo condensador hasta el último transistor.

Durante todo este tiempo ha dirigido sus esfuerzos a comercializar productos eléctricos y electrónicos para el entretenimiento y la comodidad en el hogar, de las mejores marcas del mundo y con un verdadero respaldo de servicio y garantía. Para ello ha conformado un gran equipo humano al que se considera como el activo más valioso e importante. Así mismo, cuenta con lo más moderno en equipo de computación y programas para apoyar la gestión administrativa y de servicio al cliente. Esto le ha permitido mantener una posición de liderazgo en el mercado Guatemalteco.

4.2.1 Carta de solicitud de servicios

La empresa MEGA ELECTRÓNICA, S.A., solicita los servicios de un contador público y auditor para realizar una evaluación de estimaciones presupuestarias para el año 2015.

MEGA ELECTRONICA, S.A.
Buena Avenida 15-78 zona 10
Guatemala

CARTA DE SOLICITUD DE SERVICIOS

Guatemala, 03 de enero de 2016

Señores
Hernández & Asociados, S.C.
Guatemala

Estimados señores:

Por medio de la presente me permito saludarles y desearles éxitos en sus actividades cotidianas.

Me dirijo a ustedes para hacerles saber nuestro interés para que nos presten sus servicios profesionales para realizar una “Evaluación de estimaciones presupuestarias”, para el año terminado 2015, ya que consideramos que los presupuestos dentro de nuestra empresa son de mucha utilidad e importancia en el establecimiento de metas y objetivos así como en el desarrollo de las actividades.

Por lo que, quedamos a la espera de recibir su respuesta para acordar una cita y asimismo obtener su propuesta para el trabajo encomendado.

Atentamente,



Lic. Luis Fernando Aguilar
Gerente General

4.2.2 Propuesta de servicios profesionales

Guatemala, 7 de enero de 2016

Licenciado
Luis Fernando Aguilar
Gerente General
Mega Electrónica, S.A.
Ciudad

Estimado Señor Aguilar:

De acuerdo a su solicitud y nuestra conversación sostenida en días pasados, por este medio estamos agradeciéndole la oportunidad que nos brinda de presentarle nuestra **propuesta de servicios profesionales**, para llevar a cabo la evaluación de estimaciones presupuestarias del año 2015 de la empresa Mega Electrónica, S.A.

Alcance del trabajo:

Efectuaremos la evaluación de estimaciones presupuestarias del año 2015, revisaremos los presupuestos entregados por la administración, así como la ejecución presupuestaria y comparación con los gastos reales del año 2015, para encontrar variaciones y determinar los motivos que generan las variaciones significativas encontradas.

Enfoque del trabajo:

El enfoque de nuestro trabajo es evaluar que los presupuestos realizados para el período 2015, sean lo más apegados posibles a la realidad, ya que teniendo un presupuesto adecuado, se debe de velar por el cumplimiento del mismo y así facilitar el alcance de las metas y objetivos que se han establecido.

La importancia de proyectar los ingresos y gastos de la empresa de una manera adecuada es la presentación razonable de las cifras en los estados financieros presupuestados, que serán de mucha utilidad para estimar los resultados que se desean obtener al finalizar el período correspondiente.

Plan de Trabajo:

El plan de trabajo para la ejecución de nuestra evaluación es el siguiente:

Primera etapa: se efectuará a partir del 12 de enero de 2016, en esta etapa se evaluarán los presupuestos realizados por las distintas áreas de la empresa, los cuales serán brindados por la administración, presupuesto de ventas, compras, costos y gastos para el año 2015; se analizarán cada uno de ellos y se evaluarán los métodos y técnicas que los distintos departamentos utilizan para hacer sus proyecciones.

Segunda etapa: se efectuará a partir del 16 de enero de 2016, en esta etapa se evaluará el presupuesto de caja, estado de resultados y estado de situación financiera presupuestados, la presentación y proyección oportuna en estos estados financieros es de mucha importancia ya que representan la situación de la empresa en operación, lo cual establece parámetros de evaluación en el transcurso de la ejecución de las operaciones de la empresa.

Tercera etapa: se efectuará a partir del 19 de enero de 2016, en esta etapa se evaluará la ejecución presupuestaria por el año 2015, en donde la administración deberá trasladarnos los estados financieros reales por el año 2015, se analizarán a detalle las variaciones surgidas entre lo proyectado y los resultados reales obtenidos, para determinar los puntos de mejora que la administración debe considerar para realizar las adecuadas proyecciones.

Productos a presentar

Como resultados de la evaluación de estimaciones presupuestarias presentaremos los siguientes productos en fecha 25 de enero de 2016:

- Ejecución presupuestaria año 2015
- Análisis de variaciones
- Estado de variación de la ganancia bruta
- Estado de variación de la ganancia neta
- Informe a la gerencia

Honorarios profesionales

Basados en la definición de actividades a realizar y en el alcance del trabajo, hemos considerado el valor de nuestros servicios profesionales en treinta y ocho mil quinientos quetzales exactos (Q 38,500.00).

El valor de nuestros servicios deberá ser cancelado contra presentación de nuestras facturas de la siguiente manera:

- 40% al ser aceptada la presente propuesta
- 60% al momento de entregar los resultados a gerencia

Es importante hacer notar que para poder cumplir en los tiempos acá propuestos, se debe contar con la colaboración y apoyo del personal del área administrativa-financiera. Esto en atención a que se necesita obtener información por parte del personal involucrado en el proceso de la realización de los presupuestos y algún tipo de documentos de soporte. En tal sentido, aprovechamos la oportunidad para que se nos prepare, inicialmente, los presupuestos realizados para las distintas áreas, así como también información de los productos que se dedica a comercializar, con sus precios de venta unitarios y sus respectivos márgenes de ganancia por producto.

Adicional a ello, se hace necesario se nos proporcione un ambiente adecuado, seguro y debidamente equipado para que nuestros auditores puedan realizar el trabajo ya mencionado en la presente propuesta.

Agradecemos su atención a la presente, esperando poder servirles de la mejor manera y quedamos a su disposición para cualquier aclaración o ampliación.

Atentamente,



Lic. Leonardo Hernández
Socio-Director
Colegiado No. 05154

MEGA ELECTRONICA, S.A.
Buena Avenida 15-78 zona 10
Guatemala

4.2.3 Carta de contratación

Guatemala, 8 de enero de 2016

Licenciado
Leonardo Hernández
Hernández & Asociados, S.C.
Ciudad

Estimado Lic. Hernández:

Ante nuestra solicitud para que nos preste sus servicios profesionales para realizar una Evaluación de estimaciones presupuestarias del año 2015 de nuestra empresa Mega Electrónica, S.A., queremos comunicarle que **ACEPTAMOS** los términos y condiciones indicados en su propuesta de servicios profesionales presentada con fecha 7 de enero de 2016.

Quedando a la espera de su pronta comunicación para la confirmación de haber recibido este documento, y así hacer cumplir las condiciones indicadas para la realización del trabajo solicitado.

Atentamente;



Luis Fernando Aguilar
Mega Electrónica, S.A.

4.3 Resolución de caso práctico

Índice de papeles de trabajo

NOMBRE	CÉDULA	PÁGINA
Programa de evaluación de estimaciones presupuestarias	PE	75
Pronóstico de ventas en unidades	A	77
Presupuesto de ventas en valores	A-1	78
Presupuesto de compras	B	79
Presupuesto de costos	C	80
Detalle de sueldos y salarios administración	D	81
Detalle de sueldos y salarios ventas	D-1	82
Detalle de depreciaciones administración y ventas	D-2	83
Presupuesto de gastos de administración	D-3	84
Presupuesto de gastos de ventas	D-4	86
Presupuesto de caja	E	88
Estado de resultados presupuestado	F	90
Estado de situación financiera presupuestado	G	92
Estado de resultados año 2015	H	93
Control presupuestal año 2015	I	95
Estado de variación de la ganancia bruta	J	97
Estado de variación de la ganancia neta	K	99
Cédula narrativa entrevista a gerente de ventas	L	100
Cédula narrativa entrevista a encargado de compras	L-1	102
Cédula narrativa entrevista a gerente de logística	L-2	103
Cédula narrativa entrevista a gerente financiero	L-3	104
Cédula narrativa entrevista a gerente general	L-4	105
Análisis de variaciones	M	106
Cédula de marcas	CM	111

		PE
Hecho por:	LP	Fecha: 07/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 07/01/2016

Programa de evaluación de estimaciones presupuestarias

	DESCRIPCION	REF.	PÁGINA
I.	<p>OBJETIVOS</p> <p>Objetivo general Realizar una revisión de las estimaciones presupuestarias del año 2015, realizadas por la empresa Mega Electrónica, .S.A. en donde se establecen las metas y objetivos que se desean alcanzar.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar el procedimiento que realizan cada una de las áreas para elaborar sus presupuestos. ➤ Determinar las diferencias entre las cifras presupuestadas y lo real ejecutado en los rubros de ingresos y gastos, investigar las diferencias para dar explicación de las mismas. ➤ Determinar las deficiencias y comunicarlas a la gerencia para que se puedan aplicar las medidas correctivas necesarias. 		
II.	<p>ALCANCE</p> <p>Verificar el cumplimiento de las políticas de la empresa para la elaboración, aprobación, ejecución y control de los distintos presupuestos.</p>		
III.	<p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>Obtención y revisión de manera general de la siguiente información, la cual debe ser proporcionada por la administración:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pronósticos de ventas en cantidades y los presupuestos de ventas en valores para el año 2015 2. Presupuesto de compras para el año 2015 3. Presupuesto de costos para el año 2015 	<p>A, A-1</p> <p>B</p> <p>C</p>	<p>77 - 78</p> <p>79</p> <p>80</p>

Evaluación de Estimaciones Presupuestarias
 Empresa Mega Electrónica, S.A.
 Año 2015

		PE
Hecho por:	LP	Fecha: 07/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 07/01/2016

4. Detalle de gastos de administración y ventas para el año 2015	D, D-1, D-2	81 – 83
5. Presupuesto de gastos de administración	D-3	84 – 85
6. Presupuesto de gastos de ventas	D-4	86 – 87
7. Presupuesto de caja	E	88 – 89
8. Estado de resultados presupuestado	F	90 – 91
9. Estado de situación financiera presupuestado	G	92
10. Estado de resultados año 2015	H	93 – 94
Evaluación de los presupuestos realizados por la administración para el año 2015, por medio de:		
11. Control presupuestal año 2015	I	95 – 96
12. Estado de variación de la ganancia bruta	J	97 - 98
13. Estado de variación de la ganancia neta	K	99
14. Cédula narrativa entrevista a gerente de ventas	L	100 – 101
15. Cédula narrativa entrevista a encargado de compras	L-1	102
16. Cédula narrativa entrevista a gerente de logística	L-2	103
17. Cédula narrativa entrevista a gerente financiero	L-3	104
18. Cédula narrativa entrevista a gerente general	L-4	105
19. Análisis de variaciones	M	106 - 110

Evaluación de Estimaciones Presupuestarias
 Empresa Mega Electrónica, S.A.
 Año 2015

		A
Hecho por:	LP	Fecha: 12/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 13/01/2016

CPC

Mega Electrónica, S.A.
Pronóstico de ventas en unidades
Año 2015

VENTAS EN UNIDADES													
ARTÍCULO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Televisores	313	250	188	225	313	350	350	250	188	225	438	750	3,840
Equipos de Sonido	135	72	54	72	63	90	90	36	27	45	81	225	990
Refrigeradoras	69	35	40	52	173	58	58	69	81	104	150	253	1,142
Lavadoras	81	46	69	69	288	81	86	63	69	92	219	345	1,508
Estufas	51	43	43	68	170	85	102	64	68	128	170	298	1,290
													TOTAL ANUAL
													8,770

^

ARTICULOS	PRECIO DE VENTA (SIN IVA)	COSTO	MARGEN DE GANANCIA
Televisores	Q3,800.00	Q1,330.00	65%
Equipos de Sonido	Q2,200.00	Q660.00	70%
Refrigeradoras	Q3,200.00	Q1,280.00	60%
Lavadoras	Q3,000.00	Q1,500.00	50%
Estufas	Q2,500.00	Q1,125.00	55%

⊙

⊙

✓

Hecho por: LP	Fecha: 12/01/2016
Revisado por: GT	Fecha: 13/01/2016

CPC

Mega Electrónica, S.A.
Presupuesto de ventas en valores
Año 2015

ARTÍCULO	VENTAS (CIFRAS EN QUETZALES)												TOTAL
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Televisores	1,189,400.00	950,000.00	714,400.00	855,000.00	1,189,400.00	1,330,000.00	1,330,000.00	950,000.00	714,400.00	855,000.00	1,664,400.00	2,850,000.00	14,592,000.00
Equipos de Sonido	297,000.00	158,400.00	118,800.00	158,400.00	138,600.00	198,000.00	198,000.00	79,200.00	59,400.00	99,000.00	178,200.00	495,000.00	2,178,000.00
Refrigeradoras	220,800.00	112,000.00	128,000.00	166,400.00	553,600.00	185,600.00	185,600.00	220,800.00	259,200.00	332,800.00	480,000.00	809,600.00	3,654,400.00
Lavadoras	243,000.00	138,000.00	207,000.00	207,000.00	864,000.00	243,000.00	258,000.00	189,000.00	207,000.00	276,000.00	657,000.00	1,035,000.00	4,524,000.00
Estufas	127,500.00	107,500.00	107,500.00	170,000.00	425,000.00	212,500.00	255,000.00	160,000.00	170,000.00	320,000.00	425,000.00	745,000.00	3,225,000.00
TOTALES	2,077,700.00	1,465,900.00	1,275,700.00	1,556,800.00	3,170,600.00	2,169,100.00	2,226,600.00	1,599,000.00	1,410,000.00	1,882,800.00	3,404,600.00	5,934,600.00	28,173,400.00

→ ver

^

^

^

Evaluación de Estimaciones Presupuestarias
 Empresa Mega Electrónica, S.A.
 Año 2015

		B
Hecho por:	LP	Fecha: 12/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 13/01/2016

CPC

Mega Electrónica, S.A.
Inventario inicial al 01 de enero 2015

ARTÍCULO	Cantidades	Costo Unitario (Q)	Costo Total (Q)
Televisores	200	1,330.00	266,000.00
Equipos de Sonido	100	660.00	66,000.00
Refrigeradoras	30	1,280.00	38,400.00
Lavadoras	50	1,500.00	75,000.00
Estufas	50	1,125.00	56,250.00
Totales	430		501,650.00

Mega Electrónica, S.A.
Pronóstico de compras en cantidades
Año 2015

Artículo	Enero	Abril	Julio	Octubre	Diciembre	Totales
Televisores	551	888	788	663	850	3,740
Equipos de Sonido	161	225	153	126	325	990
Refrigeradoras	114	283	208	254	353	1,212
Lavadoras	146	438	218	311	445	1,558
Estufas	87	323	234	298	398	1,340
Totales	1,059	2,157	1,601	1,652	2,371	8,840

Mega Electrónica, S.A.
Presupuesto de compras
Año 2015
Cifras en quetzales

Artículo	Enero	Abril	Julio	Octubre	Diciembre	Totales
Televisores	732,830.00	1,181,040.00	1,048,040.00	881,790.00	1,130,500.00	4,974,200.00
Equipos de Sonido	106,260.00	148,500.00	100,980.00	83,160.00	214,500.00	653,400.00
Refrigeradoras	145,920.00	362,240.00	266,240.00	325,120.00	451,840.00	1,551,360.00
Lavadoras	219,000.00	657,000.00	327,000.00	466,500.00	667,500.00	2,337,000.00
Estufas	97,875.00	363,375.00	263,250.00	335,250.00	447,750.00	1,507,500.00
Totales	1,301,885.00	2,712,155.00	2,005,510.00	2,091,820.00	2,912,090.00	11,023,460.00

Evaluación de Estimaciones Presupuestarias
 Empresa Mega Electrónica, S.A.
 Año 2015

CPC

C	Hecho por: LP	Fecha: 12/01/2016
	Revisado por: GT	Fecha: 13/01/2016

Mega Electrónica, S.A.
Presupuesto de costos
Año 2015

CIFRAS EN QUETZALES

ARTÍCULO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Televisores	416,290.00	332,500.00	250,040.00	299,250.00	416,290.00	465,500.00	465,500.00	332,500.00	250,040.00	299,250.00	582,540.00	997,500.00	5,107,200.00
Equipos de Sonido	89,100.00	47,520.00	35,640.00	47,520.00	41,580.00	59,400.00	59,400.00	23,760.00	17,820.00	29,700.00	53,460.00	148,500.00	653,400.00
Refrigeradoras	88,320.00	44,800.00	51,200.00	66,560.00	221,440.00	74,240.00	74,240.00	88,320.00	103,680.00	133,120.00	192,000.00	323,840.00	1,461,760.00
Lavadoras	121,500.00	69,000.00	103,500.00	103,500.00	432,000.00	121,500.00	129,000.00	94,500.00	103,500.00	138,000.00	328,500.00	517,500.00	2,262,000.00
Estufas	57,375.00	48,375.00	48,375.00	76,500.00	191,250.00	95,625.00	114,750.00	72,000.00	76,500.00	144,000.00	191,250.00	335,250.00	1,451,250.00
TOTALES	772,585.00	542,195.00	488,755.00	593,330.00	1,302,560.00	816,265.00	842,890.00	611,080.00	551,540.00	744,070.00	1,347,750.00	2,322,590.00	10,935,610.00

↖ ver PT I
 ↖
 ↖
 ↖

Evaluación de Estimaciones Presupuestarias
 Empresa Mega Electrónica, S.A.
 Año 2015

		D
Hecho por:	LP	Fecha: 13/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 14/01/2016

CPC

Mega Electrónica, S.A.
Detalle mensual de sueldos y salarios administración
Cifras en quetzales

Puesto	Sueldo Ordinario	Bonificación	Ingresos	Cuota Laboral 4.83%	Prestaciones Laborales				
					Cuota Patronal 12.67%	Bono 14 8.33%	Aguinaldo 8.33%	Indemnización 8.33%	Vacaciones 4.17%
Gerente General	30,000.00	250.00	30,250.00	1,449.00	3,801.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	1,251.00
Gerente de Logística	18,000.00	250.00	18,250.00	869.40	2,280.60	1,500.00	1,500.00	1,500.00	750.60
Encargado de Compras	6,000.00	250.00	6,250.00	289.80	760.20	500.00	500.00	500.00	250.20
Encargado de Bodega	6,000.00	250.00	6,250.00	289.80	760.20	500.00	500.00	500.00	250.20
Ayudante de Bodega 1	2,500.00	250.00	2,750.00	120.75	316.75	208.33	208.33	208.33	104.25
Ayudante de Bodega 2	2,500.00	250.00	2,750.00	120.75	316.75	208.33	208.33	208.33	104.25
Ayudante de Bodega 3	2,500.00	250.00	2,750.00	120.75	316.75	208.33	208.33	208.33	104.25
Jefe de Transporte	6,000.00	250.00	6,250.00	289.80	760.20	500.00	500.00	500.00	250.20
Piloto 1	2,500.00	250.00	2,750.00	120.75	316.75	208.33	208.33	208.33	104.25
Piloto 2	2,500.00	250.00	2,750.00	120.75	316.75	208.33	208.33	208.33	104.25
Gerente de RRHH	18,000.00	250.00	18,250.00	869.40	2,280.60	1,500.00	1,500.00	1,500.00	750.60
Asistente de RRHH	5,000.00	250.00	5,250.00	241.50	633.50	416.67	416.67	416.67	208.50
Gerente de Mercadeo	18,000.00	250.00	18,250.00	869.40	2,280.60	1,500.00	1,500.00	1,500.00	750.60
Asistente de Mercadeo	6,000.00	250.00	6,250.00	289.80	760.20	500.00	500.00	500.00	250.20
Gerente de Computo	18,000.00	250.00	18,250.00	869.40	2,280.60	1,500.00	1,500.00	1,500.00	750.60
Asistente de Computo	6,000.00	250.00	6,250.00	289.80	760.20	500.00	500.00	500.00	250.20
Auditor Interno	18,000.00	250.00	18,250.00	869.40	2,280.60	1,500.00	1,500.00	1,500.00	750.60
Asistente de Auditoría	5,000.00	250.00	5,250.00	241.50	633.50	416.67	416.67	416.67	208.50
Gerente Financiero	18,000.00	250.00	18,250.00	869.40	2,280.60	1,500.00	1,500.00	1,500.00	750.60
Contador General	12,000.00	250.00	12,250.00	579.60	1,520.40	1,000.00	1,000.00	1,000.00	500.40
Asistente de Contador	5,000.00	250.00	5,250.00	241.50	633.50	416.67	416.67	416.67	208.50
Auxiliar de Contabilidad 1	3,200.00	250.00	3,450.00	154.56	405.44	266.67	266.67	266.67	133.44
Auxiliar de Contabilidad 2	3,200.00	250.00	3,450.00	154.56	405.44	266.67	266.67	266.67	133.44
Auxiliar de Contabilidad 3	3,200.00	250.00	3,450.00	154.56	405.44	266.67	266.67	266.67	133.44
TOTALES	217,100.00	6,000.00	223,100.00	10,485.93	27,506.57	18,091.67	18,091.67	18,091.67	9,053.07



ver PT D-3



Evaluación de Estimaciones Presupuestarias
 Empresa Mega Electrónica, S.A.
 Año 2015

		D-1
Hecho por:	LP	Fecha: 13/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 14/01/2016

CPC

Mega Electrónica, S.A.
Detalle mensual de sueldos y salarios ventas
Cifras en quetzales

Puesto	Sueldo Ordinario	Bonificación	Ingresos	Cuota Laboral 4.83%	Prestaciones Laborales				
					Cuota Patronal 12.67%	Bono 14 8.33%	Aguinaldo 8.33%	Indemnización 8.33%	Vacaciones 4.17%
Gerente de Ventas	20,000.00	250.00	20,250.00	966.00	2,534.00	1,666.67	1,666.67	1,666.67	834.00
Cajero 1	3,150.00	250.00	3,400.00	152.15	399.11	262.50	262.50	262.50	131.36
Cajero 2	3,150.00	250.00	3,400.00	152.15	399.11	262.50	262.50	262.50	131.36
Cajero 3	3,150.00	250.00	3,400.00	152.15	399.11	262.50	262.50	262.50	131.36
Cajero 4	3,150.00	250.00	3,400.00	152.15	399.11	262.50	262.50	262.50	131.36
Vendedor 1	2,850.00	250.00	3,100.00	137.66	361.10	237.50	237.50	237.50	118.85
Vendedor 2	2,850.00	250.00	3,100.00	137.66	361.10	237.50	237.50	237.50	118.85
Vendedor 3	2,850.00	250.00	3,100.00	137.66	361.10	237.50	237.50	237.50	118.85
Vendedor 4	2,850.00	250.00	3,100.00	137.66	361.10	237.50	237.50	237.50	118.85
Vendedor 5	2,850.00	250.00	3,100.00	137.66	361.10	237.50	237.50	237.50	118.85
Vendedor 6	2,850.00	250.00	3,100.00	137.66	361.10	237.50	237.50	237.50	118.85
Vendedor 7	2,850.00	250.00	3,100.00	137.66	361.10	237.50	237.50	237.50	118.85
Vendedor 8	2,850.00	250.00	3,100.00	137.66	361.10	237.50	237.50	237.50	118.85
TOTALES	55,400.00	3,250.00	58,650.00	2,675.82	7,019.18	4,616.67	4,616.67	4,616.67	2,310.18

→ ver PT D-4

^

^

^

CPC

Mega Electrónica, S.A.
Detalle de depreciaciones administración
Cifras en quetzales

Activo	Costo de Adquisición	% Depreciación	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Fecha de adquisición	Depreciación Acumulada a 2013
Vehículo marca Yaris 2012	130,000.00	20%	26,000.00	2,166.67	Dic. 2011	52,000.00
Mobiliario y Equipo	500,000.00	20%	100,000.00	8,333.33	Dic. 2011	200,000.00
Equipo de Computación	100,000.00	33.33%	33,330.00	2,777.50	Dic. 2011	66,660.00
Mejoras a Propiedad Arrendada	800,000.00	5%	40,000.00	3,333.33	Dic. 2011	80,000.00
TOTAL	1,530,000.00		199,330.00	16,610.83		398,660.00






 ↗ ver PT D-3.1

Mega Electrónica, S.A.
Detalle de depreciaciones ventas
Cifras en quetzales

Activo	Costo de Adquisición	% Depreciación	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Fecha de adquisición	Depreciación Acumulada a 2013
Camión marca Kia 2010	500,000.00	20%	100,000.00	8,333.33	Dic. 2011	200,000.00
Camión marca Mazda 2012	700,000.00	20%	140,000.00	11,666.67	Dic. 2011	280,000.00
Mobiliario y Equipo	600,000.00	20%	120,000.00	10,000.00	Dic. 2011	240,000.00
Equipo de Computación	50,000.00	33.33%	16,665.00	1,388.75	Dic. 2011	33,330.00
Mejoras a Propiedad Arrendada	1,800,000.00	5%	90,000.00	7,500.00	Dic. 2011	180,000.00
TOTAL	3,650,000.00		466,665.00	38,888.75		933,330.00






 ↗ ver PT D-4.1

Hecho por:	LP	Fecha: 13/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 14/01/2016

CPC

Mega Electrónica, S.A.
Presupuesto de gastos de administración
Año 2015
Cifras en quetzales

DESCRIPCIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Sueldos y Salarios	217,100.00	217,100.00	217,100.00	217,100.00	217,100.00	217,100.00	217,100.00	217,100.00	217,100.00	217,100.00	217,100.00	217,100.00	2,605,200.00
Bonificación Incentivo	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	72,000.00
Cuota Patronal	27,506.57	27,506.57	27,506.57	27,506.57	27,506.57	27,506.57	27,506.57	27,506.57	27,506.57	27,506.57	27,506.57	27,506.57	330,078.84
Bono 14	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	217,100.00
Aguinaldo	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	217,100.00
Indemnización	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	18,091.67	217,100.00
Vacaciones	9,053.07	9,053.07	9,053.07	9,053.07	9,053.07	9,053.07	9,053.07	9,053.07	9,053.07	9,053.07	9,053.07	9,053.07	108,636.84
Honorarios Directores	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	1,800,000.00
Honorarios Asesorías	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	120,000.00
Honorarios Auditoría Externa	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	240,000.00
Arrendamiento	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	480,000.00
Seguro	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	120,000.00
Energía Eléctrica	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
Agua	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	10,800.00
Teléfono	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	30,000.00
VAN	552,334.64	6,628,015.00											

ver PT D

7

D-3.1

Hecho por:	LP	Fecha: 13/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 14/01/2016

CPC

← ver PT D-3

DESCRIPCIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
VIENEN	552,334.64	6,628,015.68											
Mantenimiento	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	96,000.00
Otros Gastos	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
Depreciaciones	16,610.83	16,610.83	16,610.83	16,610.83	16,610.83	16,610.83	16,610.83	16,610.83	16,610.83	16,610.83	16,610.83	16,610.83	199,330.00
Mant. Y Repar. Vehiculos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
Combustible	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9,600.00
TOTALES	584,245.47	7,010,945.68											

↖ ver PT E
 ↗

Hecho por: LP	Fecha: 13/01/2016
Revisado por: GT	Fecha: 14/01/2016

CPC

Mega Electrónica, S.A.
Presupuesto de gastos de ventas
Año 2015
Cifras en quetzales

DESCRIPCIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Sueldos y Salarios	55,400.00	55,400.00	55,400.00	55,400.00	55,400.00	55,400.00	55,400.00	55,400.00	55,400.00	55,400.00	55,400.00	55,400.00	684,800.00
Bonificación Incentivo	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	39,000.00
Comisiones sobre ventas	41,554.00	29,318.00	25,514.00	31,136.00	63,412.00	43,382.00	44,532.00	31,980.00	28,200.00	37,656.00	68,092.00	118,692.00	563,468.00
Cuota Patronal	12,284.07	10,733.77	10,251.80	10,964.11	15,053.48	12,515.68	12,661.38	11,071.05	10,592.12	11,790.20	15,646.44	22,057.46	155,621.56
Bono 14	8,079.50	7,059.83	6,742.83	7,211.33	9,901.00	8,231.83	8,327.67	7,281.67	6,966.67	7,754.67	10,291.00	14,507.67	102,355.67
Aguinaldo	8,079.50	7,059.83	6,742.83	7,211.33	9,901.00	8,231.83	8,327.67	7,281.67	6,966.67	7,754.67	10,291.00	14,507.67	102,355.67
Indemnización	8,079.50	7,059.83	6,742.83	7,211.33	9,901.00	8,231.83	8,327.67	7,281.67	6,966.67	7,754.67	10,291.00	14,507.67	102,355.67
Vacaciones	2,310.18	2,310.18	2,310.18	2,310.18	2,310.18	2,310.18	2,310.18	2,310.18	2,310.18	2,310.18	2,310.18	2,310.18	27,722.16
Arrendamiento	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	600,000.00
Seguro	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	144,000.00
Energía Eléctrica	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	84,000.00
Agua	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Teléfono	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9,600.00
Mantenimiento	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	42,000.00
Seguridad y Vigilancia	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
VAN	218,336.75	201,491.45	196,254.48	203,994.29	248,428.66	220,853.36	222,436.56	205,156.23	199,952.30	212,970.38	254,871.62	324,532.64	2,709,278.71

ver PT D-4.1

7

D-4.1

Hecho por: LP	Fecha: 13/01/2016
Revisado por: GT	Fecha: 14/01/2016

CPC

← ver PT D-4

DESCRIPCIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
VIENEN	218,336.75	201,491.45	196,254.48	203,994.29	248,428.66	220,853.36	222,436.56	205,156.23	199,952.30	212,970.38	254,871.62	324,532.64	2,709,278.71
Publicidad	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Otros Gastos	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	42,000.00
Depreciaciones	38,888.75	38,888.75	38,888.75	38,888.75	38,888.75	38,888.75	38,888.75	38,888.75	38,888.75	38,888.75	38,888.75	38,888.75	466,665.00
Mant. Y Repar. Vehículos	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	30,000.00
Combustible	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
TOTALES	280,225.50	263,380.20	258,143.23	265,883.04	310,317.41	282,742.11	284,325.31	267,044.98	261,841.05	274,859.13	316,760.37	386,421.39	3,451,943.71

→ ver PT F-1

✓

Hecho por:	LP	Fecha: 16/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 17/01/2016

CPC

Presupuesto de caja
Mega Electrónica, S.A.
Enero a diciembre 2015
Cifras en quetzales

INGRESOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
Ventas al Contado	1,454,390.00	1,026,130.00	892,990.00	1,089,760.00	2,219,420.00	1,518,370.00	1,558,620.00	1,119,300.00	987,000.00	1,317,960.00	2,383,220.00	4,154,220.00	19,721,380.00
IVA Débito Fiscal	249,324.00	175,908.00	153,084.00	186,816.00	380,472.00	260,292.00	267,192.00	191,880.00	169,200.00	225,936.00	408,552.00	712,152.00	3,380,808.00
Cobro de Clientes	1,000,000.00	623,310.00	439,770.00	382,710.00	467,040.00	951,180.00	650,730.00	667,980.00	479,700.00	423,000.00	564,840.00	1,021,380.00	7,671,640.00
TOTAL DE INGRESOS	2,703,714.00	1,825,348.00	1,485,844.00	1,659,286.00	3,066,982.00	2,729,842.00	2,476,542.00	1,979,160.00	1,635,900.00	1,966,896.00	3,356,612.00	5,887,752.00	30,773,828.00
EGRESOS													
Compras al Contado	781,131.00			1,627,293.00			1,203,306.00			1,255,092.00		1,747,254.00	6,614,076.00
IVA Crédito Fiscal	156,226.20			325,458.60			240,661.20			251,018.40		349,450.80	1,322,815.20
Pago de Proveedores		520,754.00			1,084,862.00			802,204.00			836,728.00		3,244,548.00
Sueldos líquidos	268,588.25	268,588.25	268,588.25	268,588.25	268,588.25	268,588.25	268,588.25	268,588.25	268,588.25	268,588.25	268,588.25	268,588.25	3,223,059.00
Cuota Patronal IGSS	39,648.76	39,790.64	38,240.34	37,758.37	38,470.68	42,560.05	40,022.25	40,167.95	38,577.62	38,098.69	39,296.77	43,153.01	475,785.13
Cuota Laboral IGSS	15,114.72	15,168.81	14,577.81	14,394.08	14,665.62	16,224.55	15,257.10	15,312.65	14,706.38	14,523.81	14,980.53	16,450.59	181,376.65
Comisiones sobre ventas	38,481.21	39,546.94	27,901.94	24,281.67	29,632.13	60,349.20	41,286.65	42,381.10	30,435.37	26,837.94	35,837.22	64,803.16	461,774.53
Bono 14							319,455.67						319,455.67
Aguinaldo												319,455.67	319,455.67
Honorarios Directores	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	1,800,000.00
Honorarios Asesorías	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	120,000.00
Honorarios Auditoría Externa	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	240,000.00
Arrendamiento	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	1,080,000.00
Seguro	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	264,000.00
Energía Eléctrica	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	144,000.00
VAN	1,603,190.14	1,187,848.64	653,308.34	2,601,773.97	1,740,218.68	691,722.05	2,432,577.12	1,472,655.95	656,307.62	2,158,159.09	1,499,430.77	3,113,155.47	19,810,345.8

→ ver PT E

↖

↖

X

Evaluación de Estimaciones Presupuestarias
 Empresa Mega Electrónica, S.A.
 Año 2015

E-1

Hecho por:	LP	Fecha:	16/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha:	17/01/2016

CPC

← ver PT 1

VIENEN	1,603,190.14	1,187,848.64	653,308.34	2,601,773.97	1,740,218.68	691,722.05	2,432,577.12	1,472,653.95	656,307.62	2,158,159.09	1,499,430.77	3,113,155.47	19,810,362
Agua	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	22,800.
Teléfono	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	39,600.
Mantenimiento	11,500.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00	11,500.00	138,000.
Otros Gastos	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	102,000.
Mant. Y Repar.													
Vehículos	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.
Combustible	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	33,600.
Seguridad y Vigilancia	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.
Publicidad	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.
Intereses sobre préstamo bancario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	144,000.
Amortización de Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600,000.
ISR Pagado	-	-	1,000,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,000,000.
Pago de IVA	130,000.00	93,097.80	175,908.00	153,084.00	-	241,829.40	260,292.00	26,530.80	191,880.00	169,200.00	-	383,469.60	1,825,29
TOTAL DE EGRESOS	1,785,190.14	1,332,946.44	1,881,216.34	2,806,857.97	1,792,218.68	985,551.45	2,744,869.12	1,551,184.75	900,187.62	2,379,359.09	1,551,430.77	4,292,625.07	24,003,636.63
MOVIMIENTOS DEL MES	918,523.86	492,401.56	(395,372.34)	(1,147,571.97)	1,274,713.32	1,744,290.55	(268,327.12)	427,975.25	735,712.38	(412,463.09)	1,805,181.23	1,595,126.93	
(+) SALDO INICIAL DE CAJA Y BANCOS	1,000,000.00	1,918,523.86	2,410,925.42	2,015,553.07	867,981.10	2,142,694.42	3,886,984.97	3,618,657.85	4,046,633.10	4,782,345.48	4,369,882.39	6,175,063.63	
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS	1,918,523.86	2,410,925.42	2,015,553.07	867,981.10	2,142,694.42	3,886,984.97	3,618,657.85	4,046,633.10	4,782,345.48	4,369,882.39	6,175,063.63	7,770,190.55	

COMPROBACIÓN	TOTAL Q.
TOTAL INGRESOS	30,773,828.00
TOTAL EGRESOS	24,003,637.45
SALDO INICIAL	1,000,000.00
SALDO FINAL	7,770,190.55

		F
Hecho por:	LP	Fecha: 17/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 18/01/2016

CPC

Estado de Resultados Presupuestado
Mega Electrónica, S.A.
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2015
Cifras en Quetzales

Ventas		28,173,400.00	100%
Televisores	14,592,000.00	← ver PT A-1	
Equipos de Sonido	2,178,000.00		
Refrigeradoras	3,654,400.00		
Lavadoras	4,524,000.00		
Estufas	3,225,000.00		
(-) Costo de Ventas		(10,935,610.00)	39%
Televisores	(5,107,200.00)	← ver PT C	35%
Equipos de Sonido	(653,400.00)		30%
Refrigeradoras	(1,461,760.00)		40%
Lavadoras	(2,262,000.00)		50%
Estufas	(1,451,250.00)		45%
Ganancia en ventas		17,237,790.00	
GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE ADMINISTRACION		(7,010,945.68)	25%
Sueldos y Salarios	(2,605,200.00)	← ver PT D-3.1	
Bonificación Incentivo	(72,000.00)		
Cuota Patronal	(330,078.84)		
Bono 14	(217,100.00)		
Aguinaldo	(217,100.00)		
Indemnización	(217,100.00)		
Vacaciones	(108,636.84)		
Honorarios Directores	(1,800,000.00)		
Honorarios Asesorías	(120,000.00)		
Honorarios Auditoría Externa	(240,000.00)		
Arrendamiento	(480,000.00)		
Seguro	(120,000.00)		
Energía Eléctrica	(60,000.00)		
Agua	(10,800.00)		
Teléfono	(30,000.00)		
Mantenimiento	(96,000.00)		
Otros Gastos	(60,000.00)		
Depreciaciones	(199,330.00)		
Mant. Y Repar. Vehículos	(18,000.00)		
Combustible	(9,600.00)		
VAN		10,226,844.32	

↘ ver PT F-1 ^

Evaluación de Estimaciones Presupuestarias
 Empresa Mega Electrónica, S.A.
 Año 2015

		F-1
Hecho por:	LP	Fecha: 17/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 18/01/2016

CPC

← ver PT F

VIENEN		10,226,844.32	
GASTOS DE VENTAS		(3,451,943.71)	12%
Sueldos y Salarios	(664,800.00)	← ver PT D-4.1	
Bonificación Incentivo	(39,000.00)		
Comisiones sobre ventas	(563,468.00)		
Cuota Patronal	(155,621.56)		
Bono 14	(102,355.67)		
Aguinaldo	(102,355.67)		
Indemnización	(102,355.67)		
Vacaciones	(27,722.16)		
Arrendamiento	(600,000.00)		
Seguro	(144,000.00)		
Energía Eléctrica	(84,000.00)		
Agua	(12,000.00)		
Teléfono	(9,600.00)		
Mantenimiento	(42,000.00)		
Seguridad y Vigilancia	(60,000.00)		
Publicidad	(180,000.00)		
Otros Gastos	(42,000.00)		
Depreciaciones	(466,665.00)		
Mant. Y Repar. Vehículos	(30,000.00)		
Combustible	(24,000.00)		
Ganancia en Operación		6,774,900.61	24%
Otros Gastos y Productos Financieros			
Intereses sobre préstamo bancario		(144,000.00)	
Ganancia antes de impuesto		6,630,900.61	24%
ISR por pagar		1,657,725.15	
Reserva legal		248,658.77	
Ganancia Neta		4,724,516.68	16%

→ ver PT I-1 ^ ✓

Evaluación de Estimaciones Presupuestarias
 Empresa Mega Electrónica, S.A.
 Año 2015

		G
Hecho por:	LP	Fecha: 17/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 18/01/2016

CPC

Estado de Situación Financiera Presupuestado
Mega Electrónica, S.A.
Al 31 de diciembre 2015
Cifras en Quetzales

ACTIVO			
NO CORRIENTE			3,182,000.00
Vehículos	1,330,000.00		
(-) Dep. Acum. Vehículos	(798,000.00)	532,000.00	
Mobiliario y Equipo	1,100,000.00		
(-) Dep. Acum. Mobiliario y Equipo	(660,000.00)	440,000.00	
Equipo de Computación	150,000.00		
(-) Dep. Acum. Equipo de Compu.	(150,000.00)	0.00	
Mejoras a la Propiedad Arrendada	2,600,000.00		
(-) Dep. Acum. Mejoras	(390,000.00)	2,210,000.00	
CORRIENTE			10,150,070.55
Caja Chica		10,000.00	
Caja y Bancos		7,770,190.55	
Clientes		1,780,380.00	
Inventario		589,500.00	
Total Activo			13,332,070.56
PASIVO Y PATRIMONIO			
PATRIMONIO			9,007,202.69
CAPITAL		1,500,000.00	
Ganancia del ejercicio		4,724,516.68	
Utilidades Retenidas		2,140,121.64	
Reserva legal		748,658.77	
PASIVO			
NO CORRIENTE			200,000.00
Préstamos Bancario		200,000.00	
CORRIENTE			4,124,867.87
IVA por pagar		362,701.20	
ISR por pagar		1,657,725.15	
Proveedores		1,164,836.00	
Comisiones sobre ventas por pagar		112,959.18	
Cuota laboral por pagar		18,894.57	
Cuota patronal por pagar		49,564.03	
Bono 14 por pagar		163,679.33	
Indemnización por pagar		319,455.67	
Aguinaldo por pagar		32,599.33	
Vacaciones por pagar		136,359.00	
Total Pasivo			4,324,867.87
Total Pasivo y Patrimonio			13,332,070.56

^ ✓

		H
Hecho por:	LP	Fecha: 19/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 20/01/2016

CPC

Estado de Resultados
Mega Electrónica, S.A.
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2015
Cifras en Quetzales

Ventas		29,649,400.00	100%
Televisores	16,560,000.00		
Equipos de Sonido	2,442,000.00		
Refrigeradoras	2,886,400.00		
Lavadoras	4,056,000.00		
Estufas	3,705,000.00		
(-) Costo de Ventas		(11,088,610.00)	37%
Televisores	(5,506,200.00)		33%
Equipos de Sonido	(732,600.00)		30%
Refrigeradoras	(1,154,560.00)		40%
Lavadoras	(2,028,000.00)		50%
Estufas	(1,667,250.00)		45%
Ganancia en ventas		18,560,790.00	
GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE ADMINISTRACION		(7,122,403.77)	24%
Sueldos y Salarios	(2,667,600.00)		
Bonificación Incentivo	(131,550.00)		
Cuota Patronal	(337,984.92)		
Bono 14	(222,299.98)		
Aguinaldo	(222,299.98)		
Indemnización	(222,299.98)		
Vacaciones	(111,238.92)		
Honorarios Directores	(1,800,000.00)		
Honorarios Asesorías	(100,000.00)		
Honorarios Auditoría Externa	(190,000.00)		
Arrendamiento	(500,000.00)		
Seguro	(120,000.00)		
Energía Eléctrica	(48,000.00)		
Agua	(10,200.00)		
Teléfono	(30,000.00)		
Mantenimiento	(98,000.00)		
Otros Gastos	(60,000.00)		
Depreciaciones	(199,330.00)		
Mant. Y Repar. Vehículos	(42,000.00)		
Combustible	(9,600.00)		
VAN		11,438,386.23	

➔ ver PT H-1

Evaluación de Estimaciones Presupuestarias
 Empresa Mega Electrónica, S.A.
 Año 2015

H-1

Hecho por: LP	Fecha: 19/01/2016
Revisado por: GT	Fecha: 20/01/2016

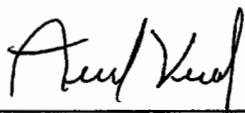
CPC

← ver PT H

VIENEN		11,438,386.23	
GASTOS DE VENTAS		(3,712,724.47)	13%
Sueldos y Salarios	(685,350.00)		
Bonificación Incentivo	(39,250.00)		
Comisiones sobre ventas	(592,988.00)		
Cuota Patronal	(161,965.42)		
Bono 14	(106,528.17)		
Aguinaldo	(106,528.17)		
Indemnización	(106,528.17)		
Vacaciones	(38,321.55)		
Arrendamiento	(630,000.00)		
Seguro	(144,000.00)		
Energía Eléctrica	(76,500.00)		
Agua	(12,000.00)		
Teléfono	(9,600.00)		
Mantenimiento	(43,500.00)		
Seguridad y Vigilancia	(60,000.00)		
Publicidad	(300,000.00)		
Otros Gastos	(42,000.00)		
Depreciaciones	(466,665.00)		
Mant. Y Repar. Vehículos	(62,000.00)		
Combustible	(29,000.00)		
Ganancia en Operación		7,725,661.76	26%
Otros Gastos y Productos Financieros			
Intereses sobre préstamo bancario		(144,000.00)	
Ganancia antes de impuesto		7,581,661.76	26%
ISR por pagar		1,895,415.44	
Reserva legal		284,312.32	
Ganancia Neta		5,401,934.00	18%

→ ver PT I-1

El infrascrito perito contador registro No. 5715248, hace constar que el estado de resultados presenta la situación razonable de la empresa Mega Electrónica, S.A. del período 01 de enero 2015 al 31 de diciembre 2015.



Antonio Velásquez

		I
Hecho por:	LP	Fecha: 20/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 21/01/2016

Control presupuestal
Mega Electrónica, S.A.
Cifras en quetzales

	REAL ANUAL	PRESUPUESTO ANUAL	VARIACION
Ventas	29,649,400.00	28,173,400.00	1,476,000.00
(-) Costo de Ventas	(11,088,610.00)	(10,935,610.00)	(153,000.00)
Ganancia Bruta	18,560,790.00	17,237,790.00	1,323,000.00
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Sueldos y Salarios	(2,667,600.00)	(2,605,200.00)	(62,400.00)
Bonificación Incentivo	(131,550.00)	(72,000.00)	(59,550.00)
Cuota Patronal	(337,984.92)	(330,078.84)	(7,906.08)
Bono 14	(222,299.98)	(217,100.00)	(5,199.98)
Aguinaldo	(222,299.98)	(217,100.00)	(5,199.98)
Indemnización	(222,299.98)	(217,100.00)	(5,199.98)
Vacaciones	(111,238.92)	(108,636.84)	(2,602.08)
Honorarios Directores	(1,800,000.00)	(1,800,000.00)	-
Honorarios Asesorías	(100,000.00)	(120,000.00)	20,000.00
Honorarios Auditoría Externa	(190,000.00)	(240,000.00)	50,000.00
Arrendamiento	(500,000.00)	(480,000.00)	(20,000.00)
Seguro	(120,000.00)	(120,000.00)	-
Energía Eléctrica	(48,000.00)	(60,000.00)	12,000.00
Agua	(10,200.00)	(10,800.00)	600.00
Teléfono	(30,000.00)	(30,000.00)	-
Mantenimiento	(98,000.00)	(96,000.00)	(2,000.00)
Otros Gastos	(60,000.00)	(60,000.00)	-
Depreciaciones	(199,330.00)	(199,330.00)	-
Mant. Y Repar. Vehículos	(42,000.00)	(18,000.00)	(24,000.00)
Combustible	(9,600.00)	(9,600.00)	-
Total Gastos Admón.	(7,122,403.77)	(7,010,945.68)	(111,458.09)

	REAL ANUAL	PRESUPUESTO ANUAL	VARIACION
GASTOS DE VENTAS			
Sueldos y Salarios	(685,350.00)	(664,800.00)	(20,550.00)
Bonificación Incentivo	(39,250.00)	(39,000.00)	(250.00)
Comisiones sobre ventas	(592,988.00)	(563,468.00)	(29,520.00)
Cuota Patronal	(161,965.42)	(155,621.56)	(6,343.87)
Bono 14	(106,528.17)	(102,355.67)	(4,172.50)
Aguinaldo	(106,528.17)	(102,355.67)	(4,172.50)
Indemnización	(106,528.17)	(102,355.67)	(4,172.50)
Vacaciones	(38,321.55)	(27,722.16)	(10,599.39)
Arrendamiento	(630,000.00)	(600,000.00)	(30,000.00)
Seguro	(144,000.00)	(144,000.00)	-
Energía Eléctrica	(76,500.00)	(84,000.00)	7,500.00
Agua	(12,000.00)	(12,000.00)	-
Teléfono	(9,600.00)	(9,600.00)	-
Mantenimiento	(43,500.00)	(42,000.00)	(1,500.00)
Seguridad y Vigilancia	(60,000.00)	(60,000.00)	-
Publicidad	(300,000.00)	(180,000.00)	(120,000.00)
Otros Gastos	(42,000.00)	(42,000.00)	-
Depreciaciones	(466,665.00)	(466,665.00)	-
Mant. Y Repar. Vehículos	(62,000.00)	(30,000.00)	(32,000.00)
Combustible	(29,000.00)	(24,000.00)	(5,000.00)
Total Gastos Vtas.	(3,712,724.47)	(3,451,943.71)	(260,780.76)
Intereses sobre préstamo bancario	(144,000.00)	(144,000.00)	-
Ganancia antes de impuesto	7,581,661.76	6,630,900.61	950,761.15
ISR por pagar	1,895,415.44	1,657,725.15	237,690.29
Reserva legal	284,312.32	248,658.77	35,653.54
Ganancia Neta	5,401,934.00	4,724,516.68	677,417.32

^
← ver PT H-1 ← ver PT F-1

Estado de variación de la ganancia bruta

Datos

DATOS PRESUPUESTADOS (Unidades)						
Producto	T.V.	EQ. SON.	REFRI.	LAVADORA	ESTUFA	TOTALES
Precio de Venta	3,800.00	2,200.00	3,200.00	3,000.00	2,500.00	
Precio Costo	1,330.00	660	1,280.00	1,500.00	1,125.00	
Ganancia Bruta	0.65	0.70	0.60	0.50	0.55	
Unidades	3,840	990	1,142	1,508	1,290	
DATOS PRESUPUESTADOS (Quetzales)						
Ventas Netas	14,592,000.00	2,178,000.00	3,654,400.00	4,524,000.00	3,225,000.00	28,173,400.00
(-) Costo de Ventas	(5,107,200.00)	(653,400.00)	(1,461,760.00)	(2,262,000.00)	(1,451,250.00)	(10,935,610.00)
Ganancia Bruta	9,484,800.00	1,524,600.00	2,192,640.00	2,262,000.00	1,773,750.00	17,237,790.00

^

^

DATOS REALES (Unidades)						
Producto	T.V.	EQ. SON.	REFRI.	LAVADORA	ESTUFA	TOTALES
Precio de Venta	4,000.00	2,200.00	3,200.00	3,000.00	2,500.00	
Precio Costo	1,330.00	660	1,280.00	1,500.00	1,125.00	
Ganancia Bruta	0.67	0.70	0.60	0.50	0.55	
Unidades	4,140	1110	902	1,352	1,482	
DATOS REALES (Quetzales)						
Ventas Netas	16,560,000.00	2,442,000.00	2,886,400.00	4,056,000.00	3,705,000.00	29,649,400.00
(-) Costo de Ventas	(5,506,200.00)	(732,600.00)	(1,154,560.00)	(2,028,000.00)	(1,667,250.00)	(11,088,610.00)
Ganancia Bruta	11,053,800.00	1,709,400.00	1,731,840.00	2,028,000.00	2,037,750.00	18,560,790.00

^

^

Evaluación de Estimaciones Presupuestarias
 Empresa Mega Electrónica, S.A.
 Año 2015

		J-1
Hecho por:	LP	Fecha: 20/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 21/01/2016

Estado de variación de la ganancia bruta
Mega Electrónica, S.A.
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2015
Cifras en quetzales

Ventas	Aumento	Disminución
Volumen		
Televisores 300 Variac. Unidades * 3,800 PV presupuestado	1,140,000.00	
Equipos de Sonido 120 Variac. Unidades * 2,200 PV presup.	264,000.00	
Refrigeradoras 240 Variac. Unidades * 3,200 PV presupuestado		768,000.00
Lavadoras 156 Variac. Unidades * 3,000 PV presupuestado		468,000.00
Estufas 192 Variac. Unidades * 2,500 PV presupuestado	480,000.00	
Precio de Venta		
Televisores 4,140 Unid. Reales * 200 Variación en PV	828,000.00	
Equipos de Sonido 1,110 Unid. Reales * 0 Variación en PV	-	
Refrigeradoras 902 Unid. Reales * 0 Variación en PV		-
Lavadoras 1,352 Unid. Reales * 0 Variación en PV		-
Estufas 1,482 Unid. Reales * 0 Variación en PV	-	
Costo de Ventas		
Volumen		
Televisores 300 Variac. Unidades * 1,330 PC presupuestado		399,000.00
Equipos de Sonido 120 Variac. Unidades * 660 PC presup.		79,200.00
Refrigeradoras 240 Variac. Unidades * 1,280 PC presupuestado	307,200.00	
Lavadoras 156 Variac. Unidades * 1,500 PC presupuestado	234,000.00	
Estufas 192 Variac. Unidades * 1,125 PC presupuestado		216,000.00
Precio Costo		
Televisores 4,140 Unid. Reales * 0 Variación en PC	-	-
Equipos de Sonido 1,110 Unid. Reales * 0 Variación en PC	-	-
Refrigeradoras 902 Unid. Reales * 0 Variación en PC	-	-
Lavadoras 1,352 Unid. Reales * 0 Variación en PC	-	-
Estufas 1,482 Unid. Reales * 0 Variación en PC	-	-
Subtotal	3,253,200.00	1,930,200.00
Aumento de la Ganancia Bruta		1,323,000.00
Totales	3,253,200.00	3,253,200.00

^

^

Evaluación de Estimaciones Presupuestarias
 Empresa Mega Electrónica, S.A.
 Año 2015

		K
Hecho por:	LP	Fecha: 20/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 21/01/2016

Estado de variación de la ganancia neta
Mega Electrónica, S.A.
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2015
Cifras en quetzales

Ganancia Presupuestada			6,630,900.61
Aumento a la Ganancia Neta			
Ventas Reales	29,649,400.00		
Ventas Presupuestadas	28,173,400.00	1,476,000.00	
Disminución de la Ganancia Neta			
Costo de Ventas Real	11,088,610.00		
Costo de Ventas Presupuestado	10,935,610.00	(153,000.00)	
Disminución de la Ganancia Neta			
Gastos de Admón. Reales	7,122,403.77		
Gastos de Admón. Presupuestados	7,010,945.68	(111,458.09)	
Disminución de la Ganancia Neta			
Gastos de Ventas Reales	3,712,724.47		
Gastos de Ventas Presupuestados	3,451,943.71	(260,780.76)	
Variación Neta que aumenta a la Ganancia Neta			950,761.15
Ganancia antes de impuesto			7,581,661.76
(-) ISR por pagar			1,895,415.44
(-) Reserva legal			284,312.32
Ganancia Neta Real			5,401,934.00

^
 ← ver PT H-1

		L
Hecho por:	LP	Fecha: 21/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 22/01/2016

Cédula narrativa entrevista gerente de ventas

Objetivo

Conocer el método utilizado para realizar los presupuestos del área de ventas, verificar la importancia que se le da a dicho proceso, conocer a los responsables de realizar los presupuestos y determinar deficiencias para futuras correcciones.

Resultados obtenidos

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente de ventas, indica que es su responsabilidad realizar los presupuestos de ventas para el período anual, la empresa ha crecido constantemente lo cual se ve reflejado en las cifras de ventas, por lo que el método que utiliza es el estadístico en donde se analiza el comportamiento de las ventas de años anteriores y cuál ha sido su incremento, así para el año 2015 se proyectó un incremento en las ventas del 15% a comparación del año 2014.

El gerente del departamento de ventas, indica que por el tipo de producto que se le ofrece a los clientes, existen épocas muy marcadas en donde las ventas aumentan o disminuyen en el transcurso del año, por ejemplo eventos importantes como: día de la madre, día del padre, copa mundial de futbol, navidad, año nuevo, entre otros.

Asimismo, es la persona encargada de presupuestar los gastos del departamento para el período anual, en algunos gastos en los que se incurren se cuenta con contratos con el proveedor del servicio por ejemplo: arrendamiento, seguro, mantenimiento, publicidad, por los cuales se paga mensualmente una cuota fija y en algunos casos una cuota variable adicional según los ingresos que obtenga la empresa.

Para los gastos de sueldos y salarios se tiene una base fija y para las comisiones se proyecta según las ventas presupuestadas, para los demás gastos y servicios se hace un análisis de años anteriores y así poder proyectarlos.

Acerca de los resultados reales alcanzados y las diferencias que se generan al ser comparados con lo presupuestado, nos indica que en tema de ingresos el resultado del año 2015 fue muy bueno, ya que se superó en un 5% la meta presupuestada, aunque individualmente las ventas por producto se ven afectadas porque existen variaciones tanto favorables como desfavorables.

Evaluación de Estimaciones Presupuestarias
Empresa Mega Electrónica, S.A.
Año 2015

		L
Hecho por:	LP	Fecha: 21/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 22/01/2016

Con respecto a los gastos del departamento, el resultado fue desfavorable, se gasto más de lo que se había presupuestado, ya que hubo incremento en su salario y se tuvo la necesidad de contratar un vendedor adicional por la demanda de ventas, aumentaron las comisiones ya que éstas se pagan según las ventas, hubieron gastos adicionales en publicidad, así como pago de rentas y mantenimientos variables y reparación de vehículos que no se tenían contempladas en el presupuesto.



Luis Perez / Auditor



Marlon Pax / Gerente de Ventas

		L-1
Hecho por:	LP	Fecha: 21/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 22/01/2016

Cédula narrativa entrevista encargado de compras

Objetivo

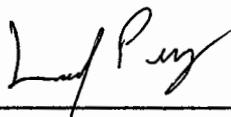
Conocer el método utilizado para realizar los presupuestos del área de compras, verificar la importancia que se le da a dicho proceso, conocer a los responsables de realizar los presupuestos y determinar deficiencias para futuras correcciones.

Resultados obtenidos

De acuerdo a la entrevista realizada al encargado de compras, indica que es su responsabilidad realizar los presupuestos de compras de mercadería para el período anual, aunque existe un trabajo en conjunto con el gerente de ventas, ya que definitivamente hay una relación directa en lo que se presupuesta para vender y lo que se debe comprar, y se tiene una supervisión directa por parte del gerente financiero.

El encargado de compras indica que en la operación tanto la venta como la compra de productos es bastante variable, por lo que los presupuestos realizados no se cumplen a cabalidad, ya que se modifican las cantidades a comprar de mercadería según el comportamiento que tengan las ventas.

Asimismo, indica que se tiene una buena relación con los proveedores y siempre se cumplen con los términos de ambas partes, por lo que hacer pedidos extraordinarios no es ningún problema y se tiene el respaldo total de los proveedores para poder cubrir nuestras necesidades.



Luis Perez / Auditor



Rodrigo Nuñez / Encargado de Compras

		L-2
Hecho por:	LP	Fecha: 21/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 22/01/2016

Cédula narrativa entrevista gerente de logística

Objetivo

Conocer el método utilizado para realizar los presupuestos del departamento de logística, verificar la importancia que se le da a dicho proceso, conocer a los responsables de realizar los presupuestos y determinar deficiencias para futuras correcciones.

Resultados obtenidos

El gerente de logística tiene bajo su responsabilidad las áreas de bodega y transporte, las cuales pertenecen al departamento de logística, de acuerdo a la entrevista realizada a su persona nos indica que es su responsabilidad realizar los presupuestos del departamento a su cargo para el período anual.

Para la realización del presupuesto, toma como base las planillas de sueldos y salarios y así proyectar el gasto para el período que corresponda, en los demás gastos que se tienen en el departamento se analiza el comportamiento de los años anteriores lo cual sirve de base para determinar la proyección del año correspondiente.

Al ser interrogado por los resultados reales obtenidos y las diferencias que se generan al ser comparados con lo presupuestado, nos indica que la mayoría de gastos de su departamento se cumplieron según lo presupuestado, no se tuvo ningún gasto adicional considerable en el transcurso del año que afectara al presupuesto establecido, y las diferencias que se generaron fueron por incremento salarial que recibió a partir del mes de octubre, el cual no se tenía presupuestado.



Luis Pérez / Auditor



Jorge Santizo / Gerente de Logística

		L-3
Hecho por:	LP	Fecha: 21/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 22/01/2016

Cédula narrativa entrevista gerente financiero

Objetivo

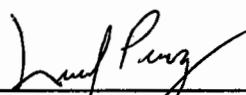
Conocer el método utilizado para realizar los presupuestos del departamento financiero, verificar la importancia que se le da a dicho proceso, conocer a los responsables de realizar los presupuestos y determinar deficiencias para futuras correcciones.

Resultados obtenidos

El gerente financiero tiene bajo su responsabilidad las áreas de contabilidad, tesorería y compras, las cuales pertenecen al departamento financiero, de acuerdo a la entrevista realizada nos indica que es su responsabilidad realizar los presupuestos del departamento para el período anual.

Para la realización del presupuesto, toma como base las planillas de sueldos y salarios y así proyectar el gasto para el período que corresponda, en los demás gastos que se tienen en el departamento se analiza el comportamiento de los años anteriores lo cual sirve de base para determinar la proyección del año correspondiente.

Al ser interrogado por los resultados obtenidos reales y las diferencias que se generan al ser comparados con lo presupuestado, nos indica que en sueldos y salarios la diferencia se debe a que en el mes de marzo no se contó con un asistente de contabilidad, y a partir del mes de octubre él recibió un incremento salarial el cual no estaba presupuestado. Adicional a sueldos y salarios hubo una variación favorable entre lo presupuestado y el gasto real en honorarios de auditoría externa.



Luis Perez / Auditor



Edgar Méndez / Gerente Financiero

		L-4
Hecho por:	LP	Fecha: 21/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 22/01/2016

Cédula narrativa entrevista gerente general

Objetivo

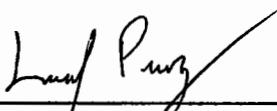
Conocer el procedimiento utilizado por la gerencia de la empresa para la aprobación de los presupuestos, verificar la importancia que se le da a dicho proceso, y la posterior supervisión en la ejecución del mismo.

Resultados obtenidos

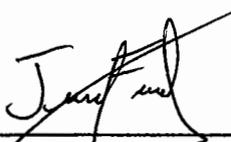
En la entrevista realizada al gerente general, nos indica que su responsabilidad es la revisión de los presupuestos realizados por los gerentes de área o departamento, en donde se analizan a detalle cada uno de ellos, y se determinan las correcciones que se deben realizar, así pues los presupuestos son devueltos a los responsables para hacer las modificaciones solicitadas, posteriormente se reciben nuevamente los presupuestos con las correcciones para una revisión final, luego de dar el visto bueno, los presupuestos son tema de discusión en junta directiva para su respectiva aprobación.

Luego de haber sido aprobados los presupuestos, el gerente general tiene la responsabilidad de supervisar la ejecución del mismo, guía y conduce a los distintos gerentes de área y éstos a su vez al personal a su cargo para lograr los objetivos que se han trazado.

Al ser interrogado por los resultados reales obtenidos y las diferencias que se generan al ser comparados con lo presupuestado, nos indica que cada gerente de área o departamento tiene la atribución de hacer una evaluación de los resultados y diferencias que se obtienen al final de cada mes, pero que no se hace un trabajo de investigación a detalle por las diferencias que se generan, ya que media vez se cumplan con las metas propuestas de ingresos y ganancia deseada, no le han dado la importancia del caso a la evaluación y control de los presupuestos.



Luis Perez / Auditor



Juan Figueroa / Gerente General

		M
Hecho por:	LP	Fecha: 22/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 23/01/2016

Análisis de variaciones

En el trabajo realizado de evaluación de estimaciones presupuestarias, se obtuvieron los presupuestos realizados por los gerentes de cada área o departamentos de la empresa Mega Electrónica, S.A., los cuales fueron proporcionados por la administración, para ser revisados, luego se procedió a realizar entrevistas con los responsables de la elaboración de los presupuestos, para conocer los métodos utilizados para realizarlos.

Posteriormente se obtuvo el estado de resultados real por el período 2015 y se procedió a realizar el control presupuestal, comparando las cifras del estado de resultados presupuestado y el estado de resultados real, se determinaron diferencias, las cuales fueron investigadas, los resultados se presentan a continuación:

Ingresos

El resultado de los ingresos para el período 2015 de la empresa Mega Electrónica, S.A., fueron positivos, superaron las expectativas de la administración, ya que se sobrepasó en Q 1,476,000.00 equivalente al 5.24% de los ingresos presupuestados. Ref. I – pág. 95

El total de ingresos asciende a la cantidad de veintinueve millones seiscientos cuarenta y nueve mil cuatrocientos quetzales exactos (Q 29,649,400.00), siendo el televisor el producto más vendido, el más buscado por los clientes en toda época del año, representando el 56% de los ingresos totales.

A continuación se presentan las ventas que se obtuvieron por producto. Ref. H – pág. 93

Producto	Ventas	%
Televisores	Q 16,560,000.00	56%
Equipos de sonido	Q 2,442,000.00	8%
Refrigeradoras	Q 2,886,400.00	10%
Lavadoras	Q 4,056,000.00	14%
Estufas	Q 3,705,000.00	12%
Total	Q 29,649,400.00	100%

Hecho por:	LP	Fecha: 22/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 23/01/2016

Costo de ventas

Como consecuencia del incremento en los ingresos, también existe un incremento en el costo de ventas, el costo de los productos no cambio en el transcurso del año, por lo que los márgenes de ganancia se mantienen, el incremento del costo en relación a la presupuestado es de Q 153,00.00. Ref. I – pág. 95

El costo de ventas del año 2015 asciende a la cantidad de once millones ochenta y ocho mil seiscientos diez quetzales exactos (Q 11,088,610.00) representando en su conjunto el 37% de los ingresos.

A continuación se presentan los costos que se obtuvieron por producto y el porcentaje que representan del total del costo: Ref. H – pág. 93

Producto	Costo de ventas	%
Televisores	5,506,200.00	50%
Equipos de Sonido	732,600.00	7%
Refrigeradoras	1,154,560.00	10%
Lavadoras	2,028,000.00	18%
Estufas	1,667,250.00	15%
Total	Q 11,088,610.00	100%

Gastos de administración

Ref. I – pág. 95

Derivado de la investigación realizada de las variaciones que se obtuvieron en el control presupuestal, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Sueldos y salarios:** en los meses de marzo a mayo, no se contó con un asistente de contabilidad por lo que el gasto se redujo en Q 9,600.00; a partir del mes de octubre entró en vigencia un incremento de salario a cada uno de los gerentes a razón de Q 4,000.00 cada uno, gerente general, logística, recursos humanos, mercadeo,

		M-2
Hecho por:	LP	Fecha: 22/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 23/01/2016

cómputo, financiero, el gasto se ve incrementado en los meses de octubre a diciembre en un total de Q 72,000.00.

- **Bonificación incentivo:** derivado de la ausencia del asistente contable en los meses de marzo a mayo el gasto se redujo en un total de Q 750.00; en el mes de junio aumenta el gasto en Q 59,700 esto se debe a una bonificación otorgada al gerente general por el cumplimiento de metas.
- **Cuota patronal:** derivado de la ausencia del asistente contable en los meses de marzo a mayo el gasto se redujo en un total Q 1,216.32; en los meses de octubre a diciembre el gasto aumenta en un total de Q 9,122.40 derivado del incremento salarial de los gerentes de área.
- **Bono 14, aguinaldo e indemnización:** derivado de la ausencia del asistente contable en los meses de marzo a mayo el gasto se redujo en un total de Q 800.00 para cada prestación; en los meses de octubre a diciembre el gasto aumenta en un total de Q 6,000.00 derivado del incremento salarial de los gerentes de área.
- **Vacaciones:** derivado de la ausencia del asistente contable en los meses de marzo a mayo el gasto se redujo en un total de Q 400.32; en los meses de octubre a diciembre el gasto aumenta en un total de Q 3,002.40 derivado del incremento salarial de los gerentes de área.
- **Honorarios asesorías:** el gasto total del año por honorarios de abogados se redujo en Q 20,000.00, lo cual representa una variación favorable para la empresa.
- **Honorarios auditoría externa:** el gasto total del año por honorarios de la auditoría externa fue de Q 190,000.00, se ejecutó menos de los presupuestado, lo cual representa una variación favorable de Q 50,000.00.
- **Arrendamiento:** a partir del mes de septiembre la cuota de arrendamiento aumentó Q 5,000.00, lo cual representa una variación desfavorable de Q 20,000.00.
- **Energía eléctrica y agua:** el gasto por estos servicios se redujo en Q 12,000.00 y Q 600.00 respectivamente, generando variaciones favorables para el período.

Hecho por:	LP	Fecha:	22/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha:	23/01/2016

- **Mantenimiento:** a partir del mes de septiembre la cuota de mantenimiento aumentó Q 500.00, lo cual representa una variación desfavorable de Q 2,000.00.
- **Mantenimiento y reparación de vehículos:** en los meses de abril y junio se incurrió en gastos de reparación del vehículo yaris, los cuales no se tenían contemplados en el presupuesto, lo cual representa una variación desfavorable de Q 24,000.00.

Gastos de venta

Ref. I-1 – pág. 96

Derivado de la investigación realizada de las variaciones que se obtuvieron en el control presupuestal, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Sueldos y salarios:** en el mes de octubre entró en vigencia el incremento salarial del gerente de ventas a razón de Q 4,000.00 mensuales, asimismo se tuvo la necesidad de contratar un vendedor más aumentando el gasto en Q 2,850.00 mensuales, la variación desfavorable de octubre a diciembre asciende a Q 20,550.00.
- **Bonificación incentivo:** derivado de la incorporación del vendedor el gasto de los meses de octubre a diciembre aumento en un total de Q 250.00.
- **Comisiones sobre ventas:** el gasto por comisiones representa el 2% de las ventas, debido al incremento que tuvieron las mismas comparándolas con lo presupuestado, la variación desfavorable asciende a Q 29,250.00.
- **Cuota patronal:** en los meses de octubre a diciembre derivado del incremento salarial del gerente de ventas, así como la incorporación de un nuevo vendedor y la diferencia por las comisiones de ventas reales pagadas, el gasto total se incrementó en Q 6,343.87.
- **Bono 14, aguinaldo e indemnización:** en los meses de octubre a diciembre derivado del incremento salarial del gerente de ventas, así como la incorporación de un vendedor, el gasto total se incrementó en Q 4,172.50 para cada prestación.



Hernández & Asociados, S.C.

Hernández & Asociados, S.C.
Contadores Públicos y Consultores Gerenciales

M-4

Hecho por: LP	Fecha: 22/01/2016
Revisado por: GT	Fecha: 23/01/2016

- **Vacaciones:** en los meses de octubre a diciembre derivado del incremento salarial del gerente de ventas, así como la incorporación de un vendedor, el gasto total se incrementó en Q 10,599.39.
- **Arrendamiento:** a partir del mes de octubre la cuota de arrendamiento aumentó Q 10,000.00, lo cual representa una variación desfavorable de Q 30,000.00.
- **Energía eléctrica:** aunque en los meses de octubre a diciembre el gasto por este servicio incrementó debido a la temporada navideña, la reducción en el mismo de los meses de febrero a septiembre provoca que el resultado anual neto sea una variación favorable en comparación con lo presupuestado de Q 7,500.00.
- **Mantenimiento:** a partir del mes de octubre la cuota de mantenimiento aumentó Q 500.00, lo cual representa una variación desfavorable de Q 1,500.00.
- **Publicidad:** no se realizó una adecuada estimación de los gastos para el evento del día de la madre en el mes de mayo, y por la temporada navideña en los meses de octubre a diciembre, el presupuesto estuvo muy por debajo de los gastos reales, generando una variación desfavorable mensual de Q 30,000.00, la cual asciende a Q 120,000.00 por el período anual.
- **Mantenimiento y reparación de vehículos:** en los meses de mayo y septiembre se incurrió en gastos de reparación de vehículos, los cuales no se tenían contemplados en el presupuesto, lo cual representa una variación desfavorable de Q 32,000.00.
- **Combustible:** debido al incremento en las entregas por la temporada navideña fue necesario la utilización de más combustible, lo cual representa una variación desfavorable de Q 5,000.00 con respecto a lo presupuestado.

		CM
Hecho por:	LP	Fecha: 12/01/2016
Revisado por:	GT	Fecha: 23/01/2016

Cédula de marcas de auditoría

Marca	Descripción
CPC	Copia proporcionada por cliente
^	Sumado vertical
X	Sumado vertical y horizontalmente
✓	Cálculo verificado
Ⓞ	Costo confirmado en sistema
Ⓜ	Precio confirmado en sistema
↘	Va a cédula
↙	Viene de cédula

Informe a la Gerencia

Licenciado
Luis Fernando Aguilar
Mega Electrónica, S.A.
Ciudad

Hemos realizado nuestra evaluación de estimaciones presupuestarias para el año terminado 2015, se procedió a analizar y evaluar los presupuestos de las distintas áreas de la empresa denominada Mega Electrónica, S.A., los cuales fueron brindados por la administración, posterior a la evaluación de los presupuestos se realizaron algunas entrevistas con las personas encargadas de la realización de los mismos, con el objetivo de conocer en primera instancia la estructura y el control que la empresa posee para cumplir con las etapas del proceso administrativo que conlleva la realización de los presupuestos, tales como la planeación, formulación, aprobación, organización, ejecución, dirección y control, posteriormente para evaluar la capacidad y experiencia del personal para la realización de los presupuesto de la manera más adecuada con base a las necesidades de la entidad.

Posteriormente se realizó en control presupuestal, que consiste en la comparación de los resultados reales obtenidos en el período con los presupuestos realizados, en donde se determinaron diferencias, las cuales fueron investigadas y se determinó su origen, dando como resultado lo siguiente: **Ref. I – pág. 95**

Hallazgo área de ingresos

La fuente de ingresos de la empresa Mega Electrónica, S.A., corresponde a la venta de aparatos electrodomésticos tales como televisores, equipos de sonido, refrigeradoras, lavadoras y estufas.

Los presupuestos de ventas se realizan por el método estadístico, en donde se analizan los resultados y el comportamiento de las ventas de años anteriores y así se determinan porcentajes de incrementos y/o decrementos en las ventas, los cuales se utilizan para proyectar las ventas para el período siguiente.

Debido a la amplia competencia y a acontecimientos importantes en el año, la estimación de las ventas por productos se hace algo complejo, ya que son bastante variables, aún con estas circunstancias los resultados de los ingresos en conjunto para el período 2015 fueron favorables para la empresa ya que se superó la meta propuesta por la administración, lo cual favoreció de gran manera la estabilidad y tranquilidad para operar en el transcurso del año.

Causa

Distintos factores como precios, competencia en el mercado, situación económica del país, hacen que se generen diferencias en las cantidades que se proyectan vender y las ventas reales de los productos que se ofrecen a los clientes.

Efecto

Variaciones significativas en el área de ingresos debido a distintos factores que influyen en el transcurso de la operación lo cual afecta positiva o negativamente en los distintos períodos.

Recomendación

Aun siendo los resultados de ingresos positivos para la entidad, se recomienda realizar un análisis profundo del comportamiento de las ventas de los productos que se ofrecen a los clientes, juntamente con un análisis de mercado, analizar la competencia y así por medio de una estrategia de mercado poder atraer a la mayoría de clientes posibles, derivado de este estudio poder proyectar las metas de ventas de una manera realista, no excluir ningún acontecimiento que pueda influir sobre las ventas como por ejemplo: día de la madre, eventos deportivos importantes, temporada de bono 14, época navideña, etc.

Hallazgo área de compras

En el transcurso del año, únicamente se proyecta realizar compras en 4 meses, que en la mayoría de ocasiones se cumple, no así en las cantidades que se presupuestan, ya que se modifican las cantidades a comprar, se aumenta o disminuye según los resultados reales que se vayan obteniendo. El espacio que ocupa la bodega es propiedad de la empresa por lo que el almacenamiento de producto no genera ningún gasto adicional.

Causa

Las compras reales están estrechamente ligadas a las ventas, por lo que los distintos factores que afectan las ventas como precios, competencia en el mercado, situación económica del país, hacen que se generen diferencias en las cantidades de producto que se tengan que comprar para satisfacer las necesidades de la empresa y los clientes.

Efecto

Variaciones entre las compras proyectadas y las compras reales, las cuales van de acuerdo a las necesidades de la operación, sujetas a disponibilidad de proveedores.

Recomendación

Se recomienda realizar compras periódicas, por lo menos cada 2 meses, esto con el fin de no tener el producto mucho tiempo almacenado y darle una mayor rotación al inventario, esto ayudará a que si en algún momento los resultados no son los esperados, la empresa pueda abstenerse de realizar compras innecesarias, adquirir deudas significativas que no pueda solventar y evitar el inventario en exceso que posiblemente no se logre vender o tarde más tiempo en venderse.

Hallazgo área de gastos

La adecuada y eficaz estimación de gastos es de mucha importancia para la operación de la empresa, ya que se los gastos se deben ejecutar apegados al presupuesto y no excederse del mismo, evitando gastos innecesarios que no tengan algún beneficio para la operación de la empresa.

Al analizar los resultados reales de la empresa, nos muestran que se gastó más de lo que se presupuestó, lo cual generó variaciones que fueron investigadas y justificadas por cada departamento, se determinó el origen de las mismas y por consiguiente las oportunidades de mejora para que en un futuro estas variaciones se reduzcan.

Causa

Inadecuadas proyecciones de gastos por poca experiencia de las personas responsables, por erróneas estimaciones sin tener una base sostenible, por no incluir a detalle todos los gastos que se tendrán en el período a presupuestar.

Efecto

Variaciones en los distintos gastos, algunas veces significativas y algunas otras no, las cuales se deben de investigar para determinar su origen y así hacer las correcciones a futuro.

Recomendación

Se recomienda hacer un análisis profundo de los gastos que cada departamento ejecuta, ya que si bien es cierto las variaciones determinadas tienen justificaciones, en algunos casos son por olvido y simplemente una mala proyección, se deben de tener en consideración todos los gastos que se van a erogar y prever de la mejor manera los mismos, por ejemplo: incrementos salariales, gastos por campañas publicitarias por temporadas o acontecimientos específicos, aumento en rentas variables para los meses de mayor volumen de ventas, etc.

Se recomienda a la administración formar un comité o departamento de presupuestos, que vele para que se cumplan todas las etapas del proceso administrativo de los presupuestos, que desde el inicio se haga una revisión minuciosa y a detalle de todos los gastos y así reflejar en ellos las metas y objetivos que se desean alcanzar.

Asimismo la parte de mucha importancia y que según lo muestran los resultados obtenidos de la evaluación realizada, no se le da la importancia necesaria por parte de la administración es la ejecución y control del presupuesto, por lo que se hace necesario implementar un adecuado control interno que vele por el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en donde se monitoree muy de cerca la ejecución del presupuesto, para evitar se cometan errores en la operación o bien se manipule a conveniencia de los interesados la ejecución del presupuesto, de tal manera que se necesite autorización del comité o departamento de presupuestos para ejecutar los gastos de mayor impacto para la compañía y en dado caso se llegue al tope del techo autorizado, se gestione una autorización de gerencia general para incrementar los rubros específicos y para que esto suceda se debe contar con la debida documentación de soporte.


José Leonardo Hernández Salazar
Contador Público y Auditor
Colegiado 0515

Guatemala, 24 de enero de 2016

CONCLUSIONES

1. Para que las empresas comercializadoras de aparatos eléctricos elaboren de la manera más adecuada los presupuestos y éstos sean realmente funcionales, se deben de cumplir con todas las etapas del proceso administrativo, así también tener en consideración los principios del presupuesto, lo cual ayudará al establecimiento de metas y objetivos por parte de la administración.
2. Los resultados obtenidos derivado de la evaluación de estimaciones presupuestarias realizada en la empresa comercializadora de aparatos eléctricos, refleja una deficiente elaboración de presupuestos, por causas como inexperiencia del personal y errores en cálculos y estimaciones sin bases sólidas, lo cual genera variaciones significativas favorables o desfavorables, las cuales deben ser investigadas a detalle para no cometer los mismos errores en futuras ocasiones.
3. La etapa de evaluación es una de las más importantes del presupuesto, lo cual queda demostrado en el caso práctico desarrollado, ya que consiste en investigar y determinar las causas de las variaciones que se generan al comparar los resultados obtenidos en un período determinado con los presupuestos realizados por la administración, y permite asesorar a la gerencia de la empresa para que tome las medidas correctivas necesarias y así contribuir con el cumplimiento de las metas y objetivos trazados
4. El caso práctico desarrollado, demuestra que no contar con adecuados controles y no ejercer una adecuada supervisión y monitoreo al momento de la ejecución del presupuesto, provoca que no se cumplan con los gastos que han sido previamente autorizados por la administración, lo cual provoca gastos en exceso, manipulación de la información financiera y por consiguiente pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos trazados.

5. Las empresas comercializadoras de aparatos eléctricos que cumplan con un eficiente y adecuado proceso administrativo de elaboración de presupuestos, tienen claras ventajas en relación a las empresas que no lo poseen, ya que disponen de una importante herramienta financiera para una adecuada gestión administrativa, lo cual facilita la toma de decisiones y ayuda al cumplimiento de los objetivos, resultados que se verán reflejados positivamente al momento de realizar la evaluación de los presupuestos.

RECOMENDACIONES

1. La empresa comercializadora de aparatos eléctricos, unidad objeto de análisis, debe enfocar sus esfuerzos en capacitar a su personal para que puedan de una manera más realista elaborar los presupuestos de las áreas que son responsables y así determinar de una manera eficiente los resultados deseados.
2. Realizar estudios de mercados, lo cual permitirá a la empresa conocer de una manera más profunda las necesidades y gustos de los clientes, esto ayudará centralizar los esfuerzos hacia un solo objetivo definido por la administración, buscando el máximo aprovechamiento de los recursos que se posee la empresa.
3. Es necesario establecer controles adecuados y velar por el cumplimiento de los mismos al momento de ejecutar los presupuestos, para que éstos se cumplan de la manera que han sido aprobados por la administración y evitar así variaciones significativas que pongan en riesgo el cumplimiento de las metas y objetivos.
4. Es de mucha importancia crear un comité o departamento de presupuestos, que vele por el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo de los presupuestos, asimismo que ejerza un adecuado control y monitoreo de la ejecución del presupuesto, evitando así la manipulación de información financiera.
5. Es indispensable realizar la evaluación de los presupuestos, ya que como resultado se puede conocer el rumbo de la empresa, determinar si se están cumpliendo o no con los objetivos trazados y por consiguiente tomar las medidas correctivas necesarias sobre las deficiencias y desviaciones que pueden existir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BURBANO RUIZ, Jorge E. **PRESUPUESTOS Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos**, Mc Graw Hill Educación, Bogotá Colombia, Cuarta Edición, Año 2011, 354 Páginas.
2. CARDENA Y NAPOLES, Raúl Andrés. **Presupuestos Teoría y Práctica**, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V., México DF, Segunda Edición, 2009, 193 Páginas.
3. Congreso de la República de Guatemala, **Código de Comercio y sus reformas**, Decreto número 2-70.
4. Congreso de la República de Guatemala, **Código de Trabajo y sus reformas**, Decreto número 1441.
5. Congreso de la República de Guatemala, **Código Tributario y sus reformas**, Decreto número 6-91.
6. Congreso de la República de Guatemala, **Ley de Actualización Tributaria**, Decreto 10-2012.
7. Congreso de la República de Guatemala, **Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público**, Decreto número 42-92.
8. Congreso de la República de Guatemala, **Ley de Bonificación Incentivo para los trabajadores del sector privado**, Decreto número 78-89.
9. Congreso de la República de Guatemala, **Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas**, Decreto número 27-92.

10. Congreso de la República de Guatemala, **Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos**, Decreto número 70-94.
11. Congreso de la República de Guatemala, **Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles**, Decreto número 15-98.
12. Congreso de la República de Guatemala, **Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**, Decreto número 295.
13. Congreso de la República de Guatemala, **Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los trabajadores del sector privado**, Decreto número 76-78.
14. DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal. **El Presupuesto**, Cengage Learning, Mexico DF, Año 2010, 87 Páginas.
15. GORDON RIVERA, Welsch Hilton. **Presupuestos Planificación y Control**, Pearson Education, México DF, Sexta Edición, Año 2010, 496 Páginas.
16. MONTALVAN GARCÉS, Cesar. **Los Recursos Humanos para la Pequeña y Mediana Empresa**. (S.E), Universidad Iberoamericana, Año 2010, 79 Páginas.
17. MUÑIZ, Luis. **Control Presupuestario, Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto**, Bresac Editorial, S.L., Barcelona España, Año 2009, 212 Páginas.
18. PEÑA CRUZ, Hugo Rolando. **Administración Financiera III PRESUPUESTOS**, Inversiones Educativas, Guatemala, Año 2011, 211 Páginas.
19. RAUNTENSTRAUCH, W. y VILLERS, R. **Documento de Apoyo “El presupuesto en el control de las empresas industriales”**, Año 2012, 16 Páginas.

20. RINCON SOTO, Carlos Augusto. **Presupuestos empresariales**, Ecoe Ediciones, Bogotá Colombia, Primera Edición, Año 2011, 356 Páginas.
21. RIVADENEIRA UNDA, Milton. **La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras**, Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso, Año 2010, 103 Páginas.
22. SARMIENTOS R., Ruben. **Contabilidad General**, Editorial Quito Voluntad. (S.L), Ecuador Quito, 10ª. Edición, Año 2013, 466 Páginas.