

**DISEÑO DE UN MODELO DE PRESUPUESTO PARA LA
COMERCIALIZADORA MUNDIAL FERRETERA S.A**

**ADRIANA BEDOYA ARIZA
DAYANA LISETH MOJICA CASTELLANOS
MILCA JUDITH VALENCIA GARCIA**

**CORPORACION UNIVERSITARIA ADVENTISTA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
CONTADURIA PÚBLICA
MEDELLIN
2009**

**DISEÑO DE UN MODELO DE PRESUPUESTO PARA LA
COMERCIALIZADORA MUNDIAL FERRETERA S.A**

**ADRIANA BEDOYA ARIZA
DAYANA LISETH MOJICA CASTELLANOS
MILCA JUDITH VALENCIA GARCIA**

Trabajo de consultoría para optar el título de contador público

**Asesor Temático
JHONY ALEXANDER CANO GOMEZ
Contador público especialista en finanzas**

**Asesora Metodológica
ANA ISABEL GUTIERREZ VILLAMIZAR
Contadora Pública**

**CORPORACION UNIVERSITARIA ADVENTISTA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
CONTADURIA PÚBLICA
MEDELLIN
2009**



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

CENTRO DE INVESTIGACIONES

NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos miembros de la comisión Asesora del Proyecto de Grado: “Modelo de Presupuesto Maestro para la Comercializadora Mundial Ferretera”, elaborado por las estudiantes: MILCA JUDITH VALENCIA GARCÍA, DAYANA LISETH MOJICA CASTELLANOS Y ADRIANA BEDOYA ARIZA, del programa de Contaduría Pública, nos permitimos conceptuar que éste cumple con los criterios teóricos, metodológicos y de redacción exigidos por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y por lo tanto se declara como:

Aceptado.

Medellín, Mayo 21 de 2009

Cont. Ana Isabel Gutiérrez
Asesora Metodológica

Mg. Jhonny A. Cano
Asesor Temático



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

Milca Judith Valencia G.
Estudiante

Dayana Liseth Mojica C.
Estudiante

Adriana Bedoya Ariza
Estudiante

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>

DEDICATORIAS

A Dios primeramente por permitirme alcanzar este logro, por darme fuerzas y ayudarme a levantar cada vez que sentía desfallecer. A mi madre quien con mucho esfuerzo y amor en todo el transcurso de la carrera me apoyó, por sus palabras de aliento y por creer en mí. A mis hermanos por el cariño, consuelo y apoyo incondicional.

Adriana Bedoya Ariza

Dedicado a Dios por ser mi lumbrera en todo momento, por ser quien me apoyó en cada prueba que se me presentó en el camino, por el logro de cada objetivo en mi vida, todo se lo debo a él. A mi madre por la ayuda que me brindo, y a mi familia, a todas las personas que me apoyaron durante este proceso.

Dayana Liseth Mojica Castellanos.

Este trabajo está dedicado en primer lugar a Dios por su dirección en todo tiempo, a mis padres por su educación, orientación y apoyo incondicional y a mis hermanos por su compañía y palabras de aliento. A mis docentes por sus consejos y por ser mi guía en el camino hacia el alcance de mis logros.

Milca Judith Valencia García

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien ha sido nuestra fuente de sabiduría y fortaleza para lograr las metas propuestas en nuestras vidas.

A nuestras familias por el apoyo incondicional, por sus palabras de aliento en los momentos difíciles.

A la Corporación Universitaria Adventista quien nos brindo el conocimiento y nos motivó al desarrollo de nuestras facultades físicas, mentales y espirituales.

A los docentes por compartir sus conocimientos y guiarnos durante la carrera.
A nuestro asesor Jhonny Cano A. Gómez por sus valiosos aportes, apoyo y disposición en el desarrollo de este proyecto.

A la profesora Ana Isabel Gutiérrez por su acompañamiento como asesora metodológica.

A Comercializadora Mundial Ferretera S.A. por ser la empresa que confió y creyó en nosotros para la ejecución de un programa que ayudará al desarrollo de la compañía.

A nuestros amigos por la compañía en los buenos y malos momentos.

RESUMEN

La idea de realizar un modelo de presupuesto maestro para la empresa Comercializadora Mundial Ferretera, nace de la necesidad de la empresa de una planeación adecuada de sus recursos en pro del alcance de los objetivos propuestos para cada periodo.

En la elaboración de un presupuesto maestro es necesario tener en cuenta los presupuestos de ventas, compras y gastos, ya que estos alimentan los estados financieros proyectados que revelarán la situación de la empresa para un periodo establecido.

Para dar solución a la necesidad de la empresa de un presupuesto, se elaboraron matrices en Excel, un instructivo y un manual de procedimientos que revela el funcionamiento de la herramienta que se realizó en el presente trabajo de modo que la persona encargada de realizar los presupuestos en la organización, tenga un pleno conocimiento del manejo de esta herramienta.

CONTENIDO

GLOSARIO

INTRODUCCION

1.OBJETIVOS DEL TRABAJO	16
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
1.2 OBJETIVO ESPECIFICO.....	16
2.GENERALIDADES DE LA EMPRESA	17
2.1 RESEÑA HISTORICA.....	17
2.2 MISION	17
2.3 VISION.....	17
2.4 OBJETO SOCIAL.....	17
2.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	18
2.6 ORGANIGRAMA.....	18
3.MARCO TEORICO.....	19
3.1 GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO.....	19
3.1.1 Reseña histórica del presupuesto.....	20
3.1.2 Importancia de los presupuestos	21
3.1.3 Etapas del presupuesto	22
3.1.4 Clasificación de los presupuestos.....	24
3.2 PRESUPUESTO MAESTRO.....	26
3.3 LAS NORMAS INTERNACIONALES	34
3.3.1 Relación del presupuesto y la contabilidad con las normas internacionales de contabilidad y de auditoría	34
3.4 DOCUMENTACION DE PROCESOS	36
3.4.1 Manual de procesos.....	36

3.4.2	Manual de procedimientos	37
4.	DISEÑO METODOLOGICO	40
4.1	TIPO DE ESTUDIO	40
4.2	METODO DE INVESTIGACION.....	40
4.3	FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION .	40
4.4	TRATAMIENTO Y PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACION.....	41
5.	DIAGNOSTICO	42
5.1	ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	42
5.1.1	Estructura organizacional y funcional.....	42
5.1.2	Estructura financiera y de información.....	43
5.1.3	Entorno	45
6.	CONCLUSIONES.....	46
7.	RECOMENDACIONES	48
8.	MODELO PROPUESTO.....	49
9.	INSTRUCTIVO	134
10.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	139
	ANEXOS	
	BIBLIOGRAFIA	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Información general del presupuesto de ventas	48
Cuadro 2. Otras políticas de ventas	48
Cuadro 3. Porcentaje de participación de cada línea en las ventas	49
Cuadro 4. Cantidades a vender por línea y grupo	50
Cuadro 5. Precios de venta de líneas y grupos	51
Cuadro 6. Distribución porcentual de las ventas por mes	52
Cuadro 7. Cargos y salarios de los trabajadores	52
Cuadro 8. Porcentajes de las prestaciones sociales y seguridad social	53
Cuadro 9. Políticas de compra	54
Cuadro 10. Obligaciones bancarias	55
Cuadro 11. Ventas totales en pesos	56
Cuadro 12. Ventas por política	56
Cuadro 13. Ventas distribuidas por zonas	56
Cuadro 14. Ventas distribuidas por nicho	56
Cuadro 15. Ventas de la línea Mercancía Importada	57
Cuadro 16. Ventas de la línea Seguridad Industrial	58
Cuadro 17. Ventas de la línea Eléctricos	59
Cuadro 18. Ventas de la línea Graniplast	59
Cuadro 19. Ventas de la línea Mercancía Nacional	59
Cuadro 20. Ventas de la línea Pintuco	60
Cuadro 21. Ventas de la línea Hierro	60
Cuadro 22. Ventas de la línea Colombit	60

Pág.

Cuadro 23. Ventas de la línea Madera	61
Cuadro 24. Ventas de la línea Otros	61
Cuadro 25. Ventas en unidades línea – Mercancía Importada	62
Cuadro 26. Ventas en unidades línea – Seguridad Industrial	62
Cuadro 27. Ventas en unidades línea – Eléctricos	63
Cuadro 28. Ventas en unidades línea – Graniplast	63
Cuadro 29. Ventas en unidades línea – Mercancía Nacional	63
Cuadro 30. Ventas en unidades línea – Pintuco	64
Cuadro 31. Ventas en unidades línea – Hierro	64
Cuadro 32. Ventas en unidades línea – Colombit	64
Cuadro 33. Ventas en unidades línea – Maderas	65
Cuadro 34. Ventas en unidades línea – Otros	65
Cuadro 35. Distribución de las ventas por línea y política de cobro	66
Cuadro 36. Distribución de las ventas por mes y por línea	67
Cuadro 37. Distribución de ventas por política y mes	68
Cuadro 38. Distribución de ventas de Mercancía Importada por mes y grupo	69
Cuadro 39. Distribución de ventas de Seguridad Industrial por mes y grupo	69
Cuadro 40. Distribución de ventas de Eléctricos por mes y grupo	70
Cuadro 41. Distribución de ventas de Granplast por mes y grupo	70
Cuadro 42. Distribución de ventas de Mercancía Nacional por mes y grupo	71
Cuadro 43. Distribución de ventas de Pintuco por mes y grupo	71
Cuadro 44. Distribución de ventas de Hierro por mes y grupo	72
Cuadro 45. Distribución de ventas de Colombit por mes y grupo	72
Cuadro 46. Distribución de ventas de Maderas por mes y grupo	73
Cuadro 47. Distribución de ventas de Otros por mes y grupo	73
	Pág.
Cuadro 48. Iva a recaudar por bimestre	74

Cuadro 49. Iva a recaudar por mes	74
Gastos	
Cuadro 50. Cálculo de las prestaciones sociales	75
Cuadro 51. Cálculo de los aportes a la seguridad social	75
Cuadro 52. Distribución de los Gastos de Personal	76
Cuadro 53. Resumen de Gastos de Personal	76
Cuadro 54. Cálculo del Gasto de Publicidad	77
Cuadro 55. Publicidad distribuida por línea	77
Cuadro 56. Publicidad distribuida por mes y línea	78
Cuadro 57. Cálculo de las comisiones de ventas	78
Cuadro 58. Comisiones de ventas distribuidas por línea	79
Cuadro 59. Comisiones de ventas distribuidas por nicho de mercado	79
Cuadro 60. Comisiones de ventas distribuidas por mes y línea	80
Cuadro 61. Cálculo de las comisiones de recaudo	80
Cuadro 62. Comisiones de recaudo distribuidas por línea	81
Cuadro 63. Comisiones de recaudo distribuidas por nicho de mercado	81
Cuadro 64. Comisiones de recaudo distribuidas por mes y línea	82
Cuadro 65. Gastos administrativos distribuidos por mes y línea	83
Cuadro 66. Resumen de los Gastos administrativos	84
Cuadro 67. Gastos de ventas distribuidos por mes y línea	85
Cuadro 68. Resumen de los Gastos de Ventas	85
Cuadro 69. Otros gastos distribuidos por mes y línea	86
Cuadro 70. Resumen de Otros Gastos	86

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Ventas del periodo

Grafica 2. Distribución de las ventas por zona

Grafica 3. Distribución de las ventas por nichos de mercado %

Grafica 4. Compras del periodo

Grafica 5. Distribución de las compras por líneas

GLOSARIO

Erogación: son los desembolsos en efectivo. Se consideran erogaciones tanto los gastos como las inversiones que realice la contribución.

Etimología: se denomina etimología al estudio del origen de las palabras, cuándo son incorporadas a un idioma, de qué fuente y cómo su forma y significado han cambiado.

Estimación: calcular el valor aproximado de algo

Gasto: se entiende por gasto al sacrificio económico para la adquisición de un bien o servicio, derivado de la operación normal de la organización, y que no se espera que pueda generar ingresos en el futuro.

Gastos indirectos: son costos que no se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos o áreas específicas.

Prestación social: *prestación social es lo que debe el patrono al trabajador en dinero, especie, servicios u otros beneficios, por ministerio de la ley, o por haberse pactado en convenciones colectivas o en pactos colectivos, o en el contrato de trabajo*

Apalancamiento financiero: efecto que el endeudamiento origina en la rentabilidad de los capitales propios de una empresa, cuyos resultados pueden incrementarse por encima de lo que se derivaría de sus recursos originarios. Para ello la condición necesaria es que la rentabilidad de la inversión sea mayor que el costo de la deuda.

Calidad: la totalidad de las características de una entidad que le otorgan su aptitud para satisfacer sus necesidades establecidas e implícitas.

Control: el acto de impedir o regular cambios de parámetros, situaciones o condiciones.

Costo: precio o pago solicitado para la adquisición de bienes o servicios.

Cliente: el receptor de un producto suministrado por el proveedor.

Implementar: llevar a cabo una directriz, o un diseño o un proceso.

Producto: es el resultado de actividades y procesos.

Proveedores: comprende el valor de las obligaciones a cargo del ente económico, por concepto de adquisición de bienes y/o servicios para la fabricación o comercialización de los productos.

INTRODUCCION

En este proyecto de grado se quiere presentar un resumen coordinado de los conceptos que constituyen la teoría de los presupuestos desde las perspectivas de diferentes autores. Conceptos, términos y temas que permitirá a quienes tomen las decisiones en la empresa tener una base conceptual como guía.

La forma en que se ha elaborado este trabajo de consultoría permitirá a la empresa conocer lo general y lo particular de un presupuesto, dejando en claro toda la conceptualización del mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se diseña un presupuesto maestro para la Comercializadora Mundial Ferretera S.A. considerando que en la actualidad no cuenta con un modelo presupuestal y por lo tanto no se determina sistemáticamente los resultados esperados en cada periodo.

Para lograr desarrollar el modelo propuesto, se debe considerar la importancia y finalidad del presupuesto, que consiste en determinar la optimización y asignación de los recursos como la reducción de la incertidumbre hacia el futuro de las operaciones y objetivos que la compañía se ha propuesto desde su creación.

El recurso humano es el factor primordial para poder realizar la implementación del manual de procedimientos, pues requiere de la colaboración de todo el personal para que produzca el efecto de contribuir al logro de los objetivos y políticas del modelo propuesto a la empresa.

Es importante tener en cuenta la competencia, el precio, los nichos de mercado a quien se dirigen los productos de la organización, las necesidades de los clientes y determinar cuánto están ellos dispuestos a pagar por un producto.

1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de presupuesto maestro con su respectivo manual de procedimientos e instrucciones, para el segundo semestre de 2009 en la Comercializadora Mundial Ferretera S.A., con el fin de facilitarle una herramienta que apoye la gestión administrativa de todas las actividades necesarias para el desarrollo de su objeto social.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recolectar información operativa y financiera por medio de entrevistas estructuradas con el personal encargado y mediante la observación documental de los estados financieros de los años 2007 y 2008, seleccionando las líneas de productos con mayor rotación en la empresa como base para la elaboración del presupuesto maestro.
- Elaborar los presupuestos de operación relacionados con ventas, compras, inventarios y gastos administrativos y de ventas en matrices de Excel, de manera que los resultados que arrojen sean base para la proyección de los estados financieros como estado de resultados, flujo de caja y balance general del periodo en cuestión.
- Diseñar el manual de procedimientos partiendo de técnicas de documentación de procesos, con el fin de que la empresa cuente con una guía para la elaboración, análisis y control de los presupuestos anuales.

2. GENERALIDADES DEL CENTRO DE CONSULTORIA

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Comercializadora Mundial Ferretera S.A surgió a partir de la idea de suplir las necesidades en el mercado de productos de ferretería liviana y semi liviana, enfocándose en los sectores empresarial, industrial y estatal. Sus orígenes se remontan a abril de 2006 en la ciudad de Medellín; se creó con el aporte de capital de cinco socios los cuales se han interesado en el crecimiento y mantenimiento de la empresa en el mercado.

Inicio operaciones en un local comercial en la avenida Nutibara, allí se desarrolló su objeto social durante dos años y seis meses con gran aceptación y acogida en el mercado. Posteriormente, adquirió un nuevo establecimiento ubicado en la Calle 42 C N° 81 - 90 para mejorar su desempeño y servicio al cliente, donde actualmente se encuentra. En la actualidad, está proyectado ampliar sus instalaciones e incrementar la fuerza de ventas.

2.2 MISIÓN

Comercialización de productos para el sector industrial, de construcción y entidades estatales con productos nacionales e importados de excelente calidad que satisfagan las necesidades del mercado nacional, con un servicio más personalizado de ferretería liviana y semi liviana.

2.3 VISIÓN

Para el año 2012 Comercializadora Mundial Ferretera pretende ser una empresa líder y reconocida a nivel nacional en la distribución y comercialización de productos de ferretería liviana y semi liviana, ofreciendo precios competitivos y un excelente servicio al cliente.

2.4 OBJETO SOCIAL

Compraventa, importación y distribución de mercancía en general; administración de mano de obra para cualquier tipo de construcción; distribución de todo tipo de productos para la adecuación y remodelación de aeronaves; venta de materiales para el mantenimiento y construcción de hidroeléctricas, oleoductos y exportación de minerales; en el mantenimiento de buques y lanchas marinas o fluviales; mediante el suministro de los servicios, elementos productos que para ello se requieran en la compraventa,

importación, distribución y suministro de materiales, elementos, productos y mobiliarios destinados a la educación¹.

2.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS

La Comercializadora Mundial Ferretera tal y como su nombre lo indica se dedica a la comercialización y distribución de productos para ferretería y construcción tales como Pinturas, Herramientas en general, Repuestos para maquina, Materiales para la construcción, entre otros.

2.6 ORGANIGRAMA

Comercializadora Mundial Ferretera S.A. es una empresa cuya junta de socios se compone de cinco personas, como es una sociedad por acciones, requiere los servicios de un revisor fiscal quien fue elegido por la junta de socios. Después de la junta de socios la persona responsable de la administración del negocio es el gerente; a su vez, de la gerencia se desprenden cada uno de los departamentos de la empresa entre los que se encuentra el departamento financiero, mercadeo y ventas.

¹ CAMARA DE COMERCIO, Medellín, certificado de existencias y representación

3. MARCO TEORICO

Para la elaboración de un presupuesto es necesario conocer cuáles fueron sus inicios y la evolución que ha tenido con el paso de los años, así como su funcionalidad dentro de la organización y las diferentes clases que existen; esta información proporcionará el fundamento teórico del presente trabajo y será mencionada a continuación.

3.1 GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

La etimología de la palabra PRESUPUESTO se compone de dos raíces latinas: PRE = que significa “antes de”, SUPONER = “hacer” y SUPUESTO = “hecho, formado”. Por lo tanto Presupuesto significa: **“Antes del Hecho”**.

Los orígenes y evolución del presupuesto surgieron de la idea de que presupuestar ha existido en la mente de la humanidad desde siempre, lo demuestra el hecho que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez; y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

Existen muchas definiciones de presupuesto, a continuación se mencionaran algunas:

Johanna Córdova define el presupuesto como un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización².

Por otro lado el señor Vicente Perel menciona que el presupuesto es una reseña total del plan de operaciones de una empresa. Para un periodo futuro, expresado en dinero.

Jorge Burbano en su libro “enfoque moderno de planeación y control de recursos” define el presupuesto como un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de unos objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración.

De las definiciones mencionadas se puede concluir que el presupuesto es una planeación a futuro de todas las operaciones de una empresa expresadas en dinero, que debe involucrar a cada uno de los departamentos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la organización.

Después de definir los presupuestos es necesario mencionar sus funciones y desarrollo dentro de las empresas. Entre las funciones se encuentran las siguientes:

² CÓRDOVA, Johanna, Documento de presupuesto, 2003, p.2

La Planeación como primera etapa es la que permite asegurar que los ingresos cubran el total de gastos y ayuda a administrar el dinero de manera que los ingresos y gastos estén equilibrados. Por su parte la comunicación establece que un presupuesto debe divulgarse en forma concreta entre cada uno de los departamentos de la organización. Seguidamente, la Motivación es la etapa que ayuda a fijar objetivos de largo alcance mediante el establecimiento de objetivos de corto y mediano plazo. Finalmente, el control es el que facilita el control de las finanzas al mostrar si se cumple lo planeado. De esta manera se puede modificar ya sea el plan o la manera de operar³.

3.1.1 Reseña histórica del presupuesto. Según Jorge E. Burbano Ruiz, la actitud de presupuestar, debe haber estado implícita en las actividades humanas desde la época de las primeras civilizaciones. Se sabe que desde los imperios Babilónicos, Egipcio y Romano se debía planear las actividades de manera acorde con los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvia y asegurara la producción de alimentos. Sin embargo, una noticia relativamente reciente de los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planeación y control tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaba el parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

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

En 1912 y 1925, y en especial después de la primera guerra mundial, el sector privado notó los beneficios que podría generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y para destinar recursos a aquellos aspectos necesarios para obtener margen de rendimiento adecuado durante un ciclo de operación determinado. En este periodo las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

En 1930 se celebra en Ginebra el primer simposio internacional de control presupuestal, en los que se definen los principios básicos del sistema.

En 1948 el Departamento de la marina de Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.

En 1961 el Departamento de Defensa de estados unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos.

³ es.wikipedia.org/wiki/Manual de procedimientos

En 1965 El Gobierno de Estados Unidos crea el departamento de presupuestos e incluye en la herramienta de planeación y control el sistema conocido como “planeación por programas y presupuestos”.

En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de los estados financieros hasta el sistema “base cero” con el cual se ha tratado de fijar una serie de “paquetes de decisiones” para elegir el más razonable, y eliminar así la improvisación y los desembolsos innecesarios. A este presupuesto se dice que en 1970 Peter Pyhr, en la Texas Instruments, perfeccionó el sistema base cero y después lo aplicó con algún éxito como gobernador del estado de Georgia, el posteriormente presidente de estados unidos, Jimmy Carter⁴.

3.1.2 Importancia de los presupuestos. A continuación se mencionaran las principales ventajas de aplicar los presupuestos en una organización:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

⁴ BURBANO, Jorge, Presupuestos, Enfoque moderno de planeación y control de recursos, 3ª ed., P. 3-4

- Reducción de la incertidumbre hacia el futuro de las operaciones y objetivos que la compañía se ha propuesto desde su creación.

En el sistema capitalista la mayor o menor eficiencia de un gerente se refleja en las utilidades monetarias de la empresa, las cuales se logran en grado máximo si este planifica sus acciones futuras. Es lógico pensar que un gerente dinámico trata de poner a su alcance todos los recursos de que dispone y uno de esos es el presupuesto, el cual, utilizado en forma eficiente genera grandes beneficios como son:

- Encaminar su gestión hacia la obtención de mayor rentabilidad del capital
- Interrelacionar las actividades de la empresa (compra, producción, distribución) en procura de lograr un objeto común a través de la delegación de autoridad y responsabilidades.
- Fijar políticas, examinar sus actuaciones respecto de las mismas y replantearlas en caso que no cumplan con las metas para las que fueron propuestas.⁵

3.1.3 Etapas del presupuesto. El señor Jorge Burbano afirma que si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, debe considerar las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implementado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

- **Primera etapa. Reiniciación.** En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precio de las acciones en el mercado, margen de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.)
- **Segunda etapa. Elaboración del presupuesto.** Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensiones monetarias en términos presupuestales; se procede según las pautas siguientes:

En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y políticas crediticias.

En el frente productivo se programaran las cantidades a fabricar según los estimados de ventas y las políticas sobre inventarios.

⁵ BURBANO RUIZ JORGE E., Enfoque moderno de planeación y control de recursos, Editorial Mc Graw-Hill, P. 10.

Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de las materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

Con base en los requerimientos del personal planteados en cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de recursos humanos deben preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.

Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de los recursos.

Es competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameritan inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia con los comentarios y recomendaciones pertinentes.

- **Tercera etapa. Ejecución.** En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor debido a que si los miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos es factible el cumplimiento cabal de las metas presupuestadas.
- **Cuarta etapa. Control, monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real.** Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Esta etapa contiene varias actividades necesarias para su ejecución en tiempo real y serán mencionadas a continuación:
 - Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.
 - Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
 - Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario.
- **Quinta etapa. Evaluación.** Al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se preparará un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variables sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas de cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos al

juzgarse que esta etapa de acciones es importante como plataforma para vencer la resistencia al planteamiento materializado en presupuestos⁶.

Ventajas del presupuesto:

- cada uno de los integrantes de la empresa, pensara en la consecución de las metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- En forma periódica se hace un replanteamiento de políticas cuando al ser revisadas las iníciales y al realizar un auto examen se concluye que no son el medio adecuado para alcanzar los objetivos propuestos
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos y por consiguiente a buscar el rendimiento del capital.
- Es el sistema más adecuado para llegar al establecimiento de “costos promedios”, permite la comparación de los costos reales con los mismos, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar en forma más efectiva⁷.

3.1.4 Clasificación de los presupuestos. Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

- **Según la flexibilidad los presupuestos se clasifican en Rígidos y Flexibles.** Los primeros también llamados estáticos o asignados se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado este nivel, 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 dió origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

Por su parte, los segundos también denominados Variables son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

⁶ BURBANO RUIZ, Jorge E., PRESUPUESTO 2da Ed., Editorial Mc Graw Hill p. 44.

⁷ BURBANO RUIZ JORGE E., Enfoque moderno de planeación y control de recursos, Editorial Mc Graw Hill, P. 14

- **Según el periodo que cubran los presupuestos son a corto y largo plazo.** Los de corto plazo son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos, mientras que en los de largo plazo se ubican los planes de desarrollo del estado y los planes estratégicos de las grandes empresas. En el caso de los gobiernos los planes presupuestales están bajo las normas constitucionales de cada país.
- **Según en el sector en el cual se utilicen los presupuestos pueden ser públicos o privados.** Los presupuestos públicos son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias. En estos se cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. En cambio, los presupuestos privados los utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.
- **Según su contenido los presupuestos se dividen en principales y auxiliares.** Los presupuestos principales son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa. De otro lado los presupuestos auxiliares son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.
- **Según su técnica de valuación existen presupuestos estimados o estándar.** Se dice que los presupuestos estimados se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado y los presupuestos estándar son los que se formulan sobre bases científicas o casi científicas y eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.
- **Según su reflejo en los estados financieros de posición financiera, hay presupuestos de resultados o de costos.** Los presupuestos de resultados muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro, por su parte los presupuestos de costos se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.

3.2 PRESUPUESTO MAESTRO

El presupuesto maestro es un tipo de presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa. El presupuesto maestro incluye los presupuestos operativos o de operación como ventas, costos y gastos, también el presupuesto de capital y la proyección de los estados financieros. A continuación se definirá cada uno de ellos.

Presupuesto de operación. Son estimados que en forma directa en proceso tiene que ver con la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio.

Presupuesto de ventas. Es la predicción de las ventas de la empresa que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real proyectado por una empresa, éste cálculo se realiza mediante los datos de demanda actual y futura.

Mariano Rodríguez en su libro Presupuestos con Excel menciona que el punto de partida de la tarea presupuestaria es el presupuesto de ventas. Este presupuesto es el que activa el sistema presupuestario en su conjunto. El pronóstico de ventas debe estimar la magnitud probable que alcanzaran las ventas de un periodo dado. Debe entenderse como la fiel expresión de lo que se espera vender y, por lo tanto, consiste en la definición de la cantidad de unidades a vender de cada producto o línea para un periodo futuro.

La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serían muchos más confiables, por ejemplo: El pronóstico de venta suministra los gastos para elaborar los presupuestos de: producción, compras, gastos de ventas, gastos administrativos.

El pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad. La elaboración de un presupuesto de venta se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronostico de ventas por cada trimestre.

Del pronóstico de ventas depende la estimación de los costos de producción y los pronósticos que se encuentran vinculados al nivel de actividad esperado. La planificación de los demás sectores y la confección del resto de los presupuestos serán posibles en función del pronóstico de ventas que define y regula las actividades a desarrollar.

Es por ello que deberá ponerse mucha atención en la elaboración de este presupuesto. Es fundamental realizarlo con la máxima exactitud que se alcanza y sostenerlo en argumentos sólidos y comprobables, con el mayor realismo posible, ya que, un desvío importante en este pronóstico afectará todos los presupuestos que de él dependen. Un mal presupuesto de ventas, invalida casi toda la tarea de presupuestación posterior. Así mismo una ordenada recuperación, clasificación y evaluación de los datos e información seleccionada tendrá un efecto positivo en el pronóstico de ventas.

Si el pronóstico de ventas realizado es demasiado optimista la producción será elevada quedando como consecuencia, productos en stop por falta de ventas y elevados costos por inmovilización de los productos fabricados.

Por otro lado, si el pronóstico de ventas es demasiado pesimista la producción será escasa y existirán ventas no realizadas, clientes insatisfechos, y hasta pérdida de imagen. Lo fundamental del presupuesto de ventas es que, como “regulador” del resto de los presupuestos obliga, en su confección a descartar las manifestaciones de optimismo o pesimismo excesivo.

Cuando se realiza el pronóstico de ventas es necesario poder separarlo en unidades físicas y en unidades monetarias, es decir, lo que se espera vender de la valorización de las mercancías en el momento de su venta. De esta forma podrá determinarse si los desvíos producidos son a causa de variaciones en los precios unitarios o por diferencias en las cantidades vendidas.

En este aspecto, primero deberá realizarse el presupuesto de ventas en unidades físicas. Una vez realizado el mismo, se podrá confeccionar el presupuesto de ventas en unidades monetarias, valorizado en las unidades físicas y teniendo en cuenta las siguientes variables: precio actual del producto, inflación estimada para los momentos en que se venderán los productos, posibles aumentos en el precio del producto, posibles aumentos en los costos del producto y fluctuaciones en las políticas fiscales.

En la confección del presupuesto de ventas deben evaluarse algunos factores limitantes, como ser: la dimensión del negocio, la capacidad de fabricación, el establecimiento de insumos necesarios, el personal disponible, los canales de distribución y el dinero disponible para financiar el proyecto.

Por último al estimar el pronóstico de ventas se debe realizar un análisis de las condiciones internas y externas de la empresa que pueden tener influencia y producir alteraciones en el pronóstico⁸.

- **Presupuesto de producción.** Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de

⁸ RODRIGUEZ, Mariano, presupuestos con Excel., Editorial Omicron System, año 2003, p. 51-54.

venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

- **Presupuesto de mano de obra (PMO).** Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.
- **Presupuesto de gastos de fabricación.** Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.
- **Presupuesto de costo de producción.** Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.
- **Presupuesto de requerimiento de materiales (PRM).** Son estimados de compras preparado bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea debe responder a los requerimiento de producción.
- **Presupuesto de gasto de ventas (PGV).** Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo. Las principales características del presupuesto de gasto de ventas: comprende todo el marketing, es base para calcular el margen de utilidad, es permanente y costoso, asegura la colocación de un producto, amplia mercado de consumidores, se realiza a todo costo. Por el contrario las desventajas son que no genera rentabilidad o puede ser mal utilizado.
- **Presupuesto de gastos administrativos (PGA).** Los gastos administrativos son, en general, gastos fijos. Habitualmente comprenden el resto de los costos que no son de producción ni comercialización, entre los cuales están los gastos de personal, de funcionamiento del sector administrativo y todos los necesarios para llevar adelante tareas de planificación, coordinación, control y servicios de soporte para el funcionamiento de la empresa.

El presupuesto de administración comprende varios presupuestos departamentales. Es importante señalar que, en función de su calificación en gastos fijos, los datos históricos brindan una buena base en el desarrollo del presente presupuesto.

Las proyecciones de los gastos administrativos pueden realizarse por medio de la consulta de los gastos históricos y a los responsables del centro de gastos. También pueden ser realizadas mediante la extrapolación de los gastos anteriores, si se considera que no existirá una variación en el nivel de actividad⁹.

- **Definición y objetivos**

En términos generales el presupuesto de tesorería (de caja o de flujo de efectivo) consiste en el cálculo anticipado de las entradas y salidas de dinero que tiene como objetivos básicos.

- Determinar los sobrantes y faltantes de dinero y tomar medidas para invertir adecuadamente los sobrantes y finalizar los faltantes

- **Presupuesto financiero.** El presupuesto financiero, es el último de los presupuestos creados y constituye la consecuencia de todos los demás presupuestos. El presupuesto muestra el resultado proyectado de la empresa en su totalidad e, incluso, es de suma utilidad para entidades externas.

Primero, deberá establecerse si la empresa está en condiciones de financiar la planificación realizada, ya sea con capital propio o capital de terceros. Caso contrario habrá que revisar la planificación y realizar las modificaciones necesarias para ajustarla a los medios de pagos a los que pueda acceder la empresa.

Específicamente, debe verificarse si el flujo de fondos estimado por la empresa le permite atender las erogaciones de fondos a realizar durante el periodo presupuestario, según las obligaciones y compromisos planificados.

El presupuesto financiero complementa y determina la factibilidad operativa del presupuesto económico. En este sentido el plan financiero resulta crucial para visualizar la variabilidad del presupuesto. A veces un desarrollo muy atractivo tiene que descartarse por insuficiencia financiera, es decir, en caso de no contar con los fondos suficientes para soportar las inversiones estipuladas. Entonces a pesar que desde el punto de vista económico el presupuesto sería el mejor, habrá que seleccionar uno un poco menos pretencioso, acorde a los resultados disponibles.

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito_de_gasto_presupuestario#Presupuesto_de_ventas

El presupuesto financiero es una simple proyección de ingresos y egresos en un periodo determinado, según la forma de pago o cobranza, independientemente del monto en que se devengue el gasto o ingreso. Los ingresos están compuestos por: la estimación de los gastos recibidos por las ventas realizadas durante el periodo presupuestado en función de los datos del presupuesto de ventas y los medios de pago aceptados, la estimación de los pagos recibidos por las ventas anteriores al periodo presupuestario, el cobro de dividendos, el cobro de comisiones, y cualquier otro tipo de dinero que posea la empresa.

Por otro lado Burbano menciona que, los egresos se componen de: los pagos a proveedores por bienes y servicios adquiridos durante el período presupuestario, los pagos a proveedores por bienes y servicios adquiridos con anterioridad al periodo presupuestario, pagos de sueldos, cargos sociales, impuestos y demás erogaciones necesarias para el desarrollo de la actividad comercial de la empresa¹⁰.

- **Presupuesto de tesorería.** Refleja la influencia de las distintas actividades previstas de la empresa en la liquidez, por lo que su realización será más o menos necesaria en la medida en que se prevean que pueden existir dificultades de liquidez.

El presupuesto de tesorería se realiza mediante la anotación sistemática en forma de columnas de los cobros y pagos previstos para cada periodo considerado (meses recomendable con periodicidad quincenal o semanal si existen serios problemas de liquidez), se utiliza como criterio de cálculo exclusivo el de entradas y salidas de dinero efectivo y líquido.

El propósito de el presupuesto de tesorería es detectar con la antelación suficiente si se va a necesitar más dinero del que proporcionan las operaciones normales de la empresa, y cuánto se va a necesitar en cada momento, con el objeto de poder tener en cuenta los aspectos siguientes: programar las necesidades de créditos, que hay que obtener, por periodos e importes determinados y obtener remuneración para los excedentes de tesorería a corto plazo¹¹.

Fuentes de dinero que ingresan a caja. La atención se debe centrar en el depósito de efectivo, pues este será el que sirve para pagar cuentas; a dicho depósito puede fluir fondos tanto de fuentes externas como internas. Dentro de las externas encontramos; emisión de acciones, prestamos ya sea de socios o terceros, por ingresos financieros. Dentro de las internas tenemos ventas de contado, ya sea de inventarios o de activos fijos, ventas de crédito o recaudo de cuentas por cobrar.

¹⁰ BURBANO RUIZ, Jorge E., PRESUPUESTO 2da Ed., Editorial Mc Graw Hill p. 101-104

¹¹ <http://prosevir.50webs.com/presupue.html>

Se espera que parte del dinero que regresa al depósito de efectivo proveniente de ventas presente alguna utilidad. En el grado en que esta utilidad no sea retirada por los propietarios se convertirá en una fuente de financiamiento externo.

Método para la elaboración del presupuesto de caja. Cuando nos ubicamos en un presupuesto de efectivo o tesorería debemos pensar en un sistema contable de caja en el cual se registran los ingresos efectivamente recibidos y los desembolsos efectivamente hechos. Y como las fuentes principales de ingresos a caja son las ventas y las causas de desembolsos son variadas, no sería relevante tener en cuenta la fecha en que propiamente se vende un artículo sino la fecha en que se recibe el dinero por una venta. Tampoco interesa la fecha en que se compra la mercancía, sino la fecha en la que se paga. Desde el punto de vista real existe una serie de acciones causantes del desequilibrio en el saldo de caja. Esos factores pueden considerarse como externos o internos.

- Externos. El saldo de efectivo aumenta si los ingresos generados por las ventas de contado y cobranzas a deudores es mayor que los egresos de efectivo causados por abono a proveedores, pagos de salarios. Esto lógicamente no implica la existencia de utilidades desde un punto de vista contable.
 - Internos. Las decisiones que se toman en cualquier función de la empresa tiene que ver directamente con el efectivo, por ello el encargado del efectivo debería tener la habilidad suficiente para reconocer el efectivo financiero que puede causar la decisión de cambio de las políticas de venta, producción o compra¹².
- **Presupuesto de erogaciones capitalizables.** Controla las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de maquinarias y equipos, sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.
 - **Proyección de Estados Financieros.** La proyección de estados financieros es la representación numérica de los planes de la empresa en cada una de sus cuentas en un horizonte de tiempo que varía entre tres a cinco años dependiendo el tipo de empresa e industria.

Esta proyección se hace porque es la mejor manera de prever cual será el comportamiento de las cifras de la empresa en el periodo de tiempo proyectado y así mismo permite tomar correctivos en los puntos que amerite el resultado de la proyección.

¹² BURBANO RUIZ, Jorge E., PRESUPUESTO 2da Ed., Editorial Mc Graw Hill p. 222-223

La proyección de los estados financieros se hacen con base en los supuestos trazados en los presupuestos de ventas, gastos, costos, inversiones y financiación se define el comportamiento de las diferentes cuentas durante los siguientes tres o cinco años y con base en dichos resultados se obtiene el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja para ese periodo proyectado; es necesario mencionar que a estos estados financieros se les conoce como estados proforma ya que son una simple proyección de lo que puede ser una situación cambiante a futuro¹³.

- **Presupuesto de los gastos de distribución:** presupuestar los gastos de distribución, es dar a cada responsable, a través de su valor monetario, el conjunto de medios que le permitirán realizar conveniente sus tareas.

La división de las funciones comerciales que ya hemos señalado, nos plantea un doble problema:

Como medir la actividad desarrollada por un servicio comercial y Como relacionar los medios, es decir, los gastos, con la actividad.

Además la explotación del pasado da al presupuesto de cada servicio un perfil que no permite establecer cuál es el mejor ni el más rentable. A nivel de análisis de rentabilidad podrá notarse quizá una cierta repercusión de los medios sobre los objetivos.

Es necesario determinar el presupuesto de gastos por función y hacer un análisis de la rentabilidad. El primero muestra la determinación de la actividad por acción. La diversidad de las tareas comerciales que ya hemos señalado nos obliga a utilizar la misma diversidad de sistemas para medir la actividad. El principio ya señalado en contabilidad industrial, es adoptar siempre que se ha posible una unidad de obra característica al nivel de la sección. Sin embargo, a veces resulta difícil encontrar esta unidad.

Administración de ventas (estudios comerciales): se trata de secciones administrativas o de estado mayor en la que normalmente la actividad no puede medirse fácilmente ni relacionarla con un factor objetivo.

Determinación del presupuesto de gastos por función: la diversidad de las tareas comerciales que ya hemos señalado nos obliga a utilizar la misma diversidad de sistemas para medir la actividad. El principio ya señalado en contabilidad industrial, es adoptar siempre que sea posible una unidad de obra característica al nivel de la sección. Sin embargo a veces resulta difícil encontrar esta unidad

Estudio comercial: se trata de secciones administrativas o de estado mayor en las que normalmente la actividad no puede medirse fácilmente ni

¹³ GERMAN POLANCO, Amauris Rafael

relacionarla con un factor objetivo. La razón es sencilla el aspecto repetitivo de ciertos actos (establecimiento de facturas, llevar las cuentas) es muy limitado; el resto de las tareas está demasiado diversificados para poder medirse.

Venta propiamente dicha: la actividad de este servicio se mide en principio por la cifras de negocios realizada. Se trata, por otra parte, más de rendimiento que de actividad. Se podría utilizar también otros medios: número de visitas realizadas por cada representante, por ejemplo.

Embalaje, expedición, envíos: La actividad de un servicio de embalaje no se suele medir en relación con el valor de los productos. El volumen no es fácilmente medible, por lo que se suele utilizar casi siempre la hora de mano de obra de embalaje, aunque tiene el inconveniente de que no tiene en cuenta el rendimiento.

La actividad de un servicio de envíos cuando la empresa tiene su propio parque de camiones, tampoco suele medirse por el valor de las mercancías transportadas, el medio generalmente empleado es el kilometro recorrido y también la tonelada kilometro (caso de compañías aéreas).

Servicio pos ventas: La actividad de este servicio se medirá probablemente por el número de horas utilizado, si bien es necesario que las tareas efectivas por los obreros de este servicio sean suficientemente homogéneas¹⁴.

3.3 LAS NORMAS INTERNACIONALES EN EL PRESUPUESTO

3.3.1 Relación del presupuesto y la contabilidad con las normas internacionales de contabilidad y de auditoría. La contabilidad como ciencia busca el conocimiento de una realidad económica y está determinada por el objetivo de satisfacer necesidades y expectativas de la información económica y financiera de una organización.

El papel de estas necesidades y requerimientos concretos, que debe satisfacer todo modelo de información, es conectar el método científico propio de la contabilidad con la realidad concreta que se quiere medir. Las normas internacionales indican los requisitos de la información contable y financieras ya sean históricas o proyectadas, la cual debe cumplir con los principios y las normas de contabilidad¹⁵.

3.3.1.1 Principios presupuestarios y contables a nivel internacional

¹⁴ MEYER. J, Gestión Presupuestaria 2ed, Ediciones Deusto S.A, p. 85-87

¹⁵ BURBANO RUIZ, Jorge E. Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. 3ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2005. P. 376 y 377.

- **Principios de finalidad del presupuesto**

En cuanto a medición contable, los registros deben perseguir de una manera coherente, eficiente, eficaz y efectiva, los objetivos propuestos en la organización.

- **De funcionalidad:** Recoger con la mayor exactitud posible el conjunto de funciones que permita alcanzar los objetivos fijados en la organización.
- **De integración:** La multiplicidad de objetivos y de funciones debe encausarse al cumplimiento de los objetivos principales de la organización

- **Principio de comparabilidad**

La comparabilidad entre el presupuesto y la medición contable debe cumplir con los siguientes parámetros:

- **De correspondencia de las categorías contables:** Las unidades básicas de medición cualitativa deben estar en estrecha relación con las correspondientes medidas cualitativas, de tal forma que las dos sean fácilmente comparables, en términos de concepto y tiempo.
- **De Homogeneidad Valorativa:** Las unidades básicas de medición deben ser susceptibles de una comparación homogénea con sus categorías correspondientes. Este principio se aplica tanto en los valores como en el tiempo.

- **Principio de responsabilidad**

Se deriva de las necesidades de control y puede considerarse como la exigencia de que el presupuesto se ajusta de modo preciso a la estructura de responsabilidad de la organización, teniendo en cuenta los niveles de la misma.

- **Principio de operatividad**

Su finalidad es aumentar la utilidad, eficacia, y efectividad del presupuesto en una realidad concreta.

- **De agresión operativa:** La medición presupuestaria debe ser desagregada siguiendo las líneas de la estructura de responsabilidad, pero debe ser lo suficiente desagregado para que su cálculo y aplicación pueda realizarse siempre mirando siempre el costo beneficio.
- **De preparación detallada:** Se debe tener en cuenta todos los factores que pueden condicionar la realidad estudiada.

- **De consecución:** consiste en que el presupuesto debe lograrse de manera fácil con un esfuerzo razonable¹⁶.

3.4 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Es un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Los beneficios que resultan de una documentación de procesos son: incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad, acortar los tiempos y reducir, así, los ciclos de entrega del servicio. Estos objetivos pueden llegar a alcanzarse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

3.4.1 Manual de procesos. A continuación se describen las diferentes actividades que deben tenerse en cuenta para la elaboración de un manual de procesos:

- **Identificación y documentación.** Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.
- **Definición de objetivos.** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la documentación. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- **Identificación de responsables de los procesos.** Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. El encargado del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso, pero es vital que, este primero esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega por lo tanto debe tener control sobre el mismo desde el principio hasta el final.

¹⁶ BURBANO RUIZ, Jorge E. Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. 3ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2005. P. 377.

- **Reducción de etapas y tiempos.** Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La documentación de procesos permite conocer los pasos que incluye un proceso, esto genera una reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- **Simplificación.** Con esta se intenta reducir el número de personas y departamentos implicados en un proceso o ciclo.
- **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. La documentación de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normatividad vigente.
- **Reducción de burocracia.** Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal. Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo, siempre procurando actuar cuidadosamente para no llegar a generar conflictos.
- **Inclusión de actividades de valor añadido.** Que incrementen la satisfacción del cliente.

Después de conocer las diferentes actividades que se desarrollan en la documentación de procesos es importante conocer las diferentes etapas, estas son las siguientes:

- Selección del proceso a documentar.
- La recolección de la información relacionada con el proceso
- Análisis de la información
- Desarrollo de un manual de documentación de procesos, que implica la creación de un modelo o formato de procesos.

3.4.2 Manual de procedimientos. Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el manual de procedimientos se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

En la Conformación del manual de procedimientos es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

- **Identificación.** Debe incorporar la siguiente información: Logotipo de la organización, nombre oficial de la empresa, denominación y extensión, lugar y fecha de elaboración, número de revisión (en su caso), unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización,
- **Índice o contenido.** Es la relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.
- **Prólogo y/o introducción.** Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.
- **Objetivos de los procedimientos.** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.
- **Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos.** Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.
- **Responsables.** Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- **Políticas o normas de operación.** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.
- **Conceptos.** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

- **Procedimiento (descripción de las operaciones).** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.
- **Formulario de impresos.** Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.
- **Diagramas de flujo.** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.
- **Glosario de términos.** Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.
- **Diseño del proyecto.** La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo

4. DISEÑO METODOLÓGICO

Es indispensable la definición del diseño metodológico porque permite definir un soporte de la planeación del tipo de estudio que se va a realizar, del método de investigación a utilizar y de las fuentes y técnicas a emplear en la recolección de la información necesaria para elaboración de un presupuesto. Además, permite definir el procedimiento a desarrollar en la elaboración de la consultoría y la manera como será presentada la información procesada.

4.1 TIPO DE ESTUDIO

Se utilizó un tipo de estudio descriptivo teniendo en cuenta la necesidad de la Comercializadora Mundial Ferretera S.A. de un presupuesto que le permita proyectar sus ingresos, costos y gastos. Este tipo de estudio permitió obtener datos de primera mano para realizar un análisis general de los procedimientos y las actividades que desarrolla la empresa tales como la compra y venta de mercancía y demás procedimientos administrativos. Con el fin de satisfacer la necesidad de la empresa presentada anteriormente, se realizaron entrevistas a las personas involucradas en los departamentos de compras y ventas, así como se observaron los estados financieros de periodos anteriores para determinar el comportamiento del mercado y de las ventas en el año 2008.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado fue el método deductivo, porque se partió de información general que en este caso es la teoría general de los presupuestos y se aplica a un caso particular que es el diseño de un modelo de presupuesto para la Compañía Mundial Ferretera. Así mismo, se recurrió a la información contable y operativa de la empresa que soporte el modelo de presupuestos a proponer, complementado con un manual de procedimientos para la confección del mismo.

4.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta el tipo de estudio, se obtuvo la información de fuentes primarias y secundarias que permitieron trabajar sobre realidades de hecho y presentar una interpretación correcta.

- **Fuentes primarias.** Se realizaron entrevistas al gerente y al personal involucrado en los departamentos de compras y ventas con el fin de obtener información necesaria para diagnosticar y proyectar las compras, ventas, costos y gastos de la compañía.

- **Fuentes secundarias.** Se hizo una revisión y análisis documental y directo de los estados financieros de la empresa de los periodos 2007 y 2008 que permitirá realizar la proyección del presupuesto a implementar durante el periodo comprendido entre abril a diciembre del año 2009. También se obtuvo información de textos de presupuestos, manuales de procedimientos y procesos, como de análisis financiero; otra herramienta utilizada fueron páginas de internet relacionadas con el tema a tratar.

4.4 TRATAMIENTO Y PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

El procedimiento que se utilizó en el diseño del modelo de presupuesto maestro, parte del análisis de la información contenida en los estados financieros de los años 2007-2008 y además de las entrevistas realizadas al personal involucrado en los procesos de comercialización y distribución de la mercancía.

La información obtenida a través de entrevistas y de la observación de los estados financieros, permitió conocer el manejo de los procesos administrativos y operativos de la empresa y determinar la proyección de las ventas, compras, gastos y costos, esta información se presentó a través de matrices y graficas elaboradas en Excel, flujo gramas y un manual que revela el procedimiento a seguir para la elaboración del presupuesto maestro en la Comercializadora Mundial Ferretera S.A.

5. DIAGNÓSTICO

Durante las visitas realizadas a las instalaciones de la Comercializadora Mundial Ferretera S.A. y las entrevistas realizadas al personal involucrado en los procesos administrativos y operativos de la empresa, fue posible determinar la importancia de desarrollar un modelo de presupuesto y así mismo emitir un diagnóstico de las áreas de más importancia en la empresa entre las que se encuentra las áreas financiera, operativa y comercial.

Por medio del siguiente diagnóstico, se dará a conocer la situación actual de la empresa en cuanto a su estructura organizacional y funcional, así como los diversos sistemas que se manejan para la presentación de la información contable, fiscal y administrativa, el comportamiento de la empresa en el mercado y su relación con la competencia.

5.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

5.1.1 Estructura organizacional y funcional. La empresa está ubicada en la calle 42 C N° 81 - 90 del Barrio Simón Bolívar, allí funciona su punto de venta y además la parte administrativa, contabilidad, bodega y recepción.

El gerente general es el encargado de dirigir la compañía y delegar las funciones a cada uno de los empleados porque no existe un manual de funciones para los distintos cargos. Cada una de las instalaciones de la empresa se encuentra adecuada para el desarrollo de las funciones del personal y se han previsto los riesgos inherentes a la labor de cada empleado, a su vez se les provee de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus deberes y se fomentan las buenas relaciones entre los empleados de la empresa.

La empresa se encuentra dividida en dos departamentos: el departamento administrativo y el operativo. En el administrativo se encuentra el gerente como el principal responsable y además es quien se encarga de analizar la información financiera y de la toma de decisiones que contribuyan al crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado, otras de sus funciones es ofrecer el portafolio de productos a diversas empresas en el sector estatal y velar porque se ofrezca un buen servicio a los clientes. En el departamento administrativo también se encuentran la contadora y la auxiliar contable quienes se encargan de registrar en un software los hechos económicos que ocurren a diario en la empresa y generar los informes financieros como son: estados de resultados, balance general, flujo de caja, estado de fuentes y aplicación de fondos, y toda la información necesaria para el recaudo de cartera que permiten la toma de decisiones.

En el departamento operativo se encuentran la persona encargada de las ventas, la persona responsable de facturación y compras, el mensajero y quien se encarga de la distribución de la mercancía. A continuación se mencionará

algunos procesos importantes en la empresa que se llevan a cabo en la compra, venta y distribución de la mercancía.

El proceso de compras depende directamente de una orden de pedido del cliente, de acuerdo a la orden de pedido se solicita al proveedor la mercancía requerida, se tiene en cuenta el precio, la disponibilidad de entrega, el plazo para el pago y los diferentes descuentos que ofrecen a la hora de comprar.

Un aspecto a destacar es que en la empresa no se manejan stock de inventarios debido a que no hay una bodega apropiada para el almacenamiento de grandes cantidades de mercancía.

En el proceso de ventas se encontró que existe una persona responsable de este proceso y se encarga de ofrecer el portafolio de productos y verificar que el cliente haya quedado satisfecho con la entrega del pedido. También se encarga de recordar a los clientes la fecha de pago de la factura y de recaudar la cartera.

La persona encargada de la distribución, tiene a su cargo la función de empacar la mercancía y entregarla a tiempo, y en buen estado al cliente; otra de sus funciones es recoger los pedidos que la empresa ha solicitado a los proveedores.

En la empresa se manejan 91 líneas de productos, que se encuentran divididas en grupos, estos a su vez se dividen por referencias. En este modelo de presupuesto se escogerán las 10 líneas que tienen mayor rotación y rentabilidad. Para escoger las líneas más relevantes se realizó un prorrateo con base a la información obtenida del año 2008 y el comportamiento de cada mes de cada una de las líneas seleccionadas, para este proceso se tuvo en cuenta el primer trimestre del año 2009. Estas líneas seleccionadas, son base para el modelo de presupuesto.

5.1.2 Estructura Financiera y de Información. Actualmente en la empresa se solicitan préstamos bancarios para cumplir con las obligaciones inherentes al desarrollo de su objeto social, en la mayoría de los casos se recurre a la utilidad de periodos anteriores para apalancarse financieramente y hacer frente a los gastos que se generan día a día; como último recurso se recurre a aportes de los socios para hacer frente a las diversas necesidades de la empresa.

El ítem que genera mayor gasto en la empresa es la nómina, lo anterior se debe a que es un gasto fijo mensual y a que en la empresa se pagan las prestaciones de ley. Aparte de la nómina los gastos más representativos son el alquiler del local, impuestos asumidos, fletes, gastos de representación, bonificaciones en ventas y de compras, servicios públicos, entre otros.

Los ingresos provienen de las ventas de mercancía y de los dividendos recibidos de acciones de Ecopetrol.

La empresa contrata en su mayoría con empresas estatales, debido al volumen de sus pedidos y a la puntualidad en sus pagos, por esta razón los esfuerzos de ventas están dirigidos hacia este sector.

Los proveedores que ha escogido la empresa, son los que le ofrecen mayores plazos para el pago (30 - 90 días), le otorgan descuentos financieros aunque a menudo no se aprovechan por falta de liquidez, a su vez se tiene en cuenta la disponibilidad y cumplimiento en la entrega de sus productos. Como ya se había mencionado antes la empresa se dedica a la comercialización de elementos de ferretería liviana y semi liviana, así que esos son los productos que ofrece en su portafolio.

No se ha determinado un rubro para la publicidad, por la falta de un presupuesto y porque no lo consideran un aspecto importante en el cumplimiento de sus objetivos, por el contrario se conceden comisiones a los vendedores correspondientes al 1% sobre las ventas y también se les reconoce el 2% por el recaudo de la cartera.

A los clientes se les otorga un plazo de 30 días para el pago de las facturas porque ese es el plazo que le ofrecen la mayoría de los proveedores a la empresa, otro aspecto a destacar es que no se otorgan descuentos comerciales a los clientes a menos que sea un volumen de compra muy representativo para la empresa.

Respecto a los sistemas de información, la empresa cuenta con varios computadores en los cuales se realizan las distintas actividades inherentes a su objeto social, los computadores están equipados con un software denominado "Sistema Comercial Integrado - SCI - de la compañía Ilimitada S.A., en el que se registran todas las operaciones de la empresa como son: compras, ventas, órdenes de pago, entre otras.

Este sistema elabora informes para la gestión de inventarios, facturación, cartera, cuentas por pagar, tesorería, bancos, órdenes de compra, pedidos y distribución, además se encuentra integrado totalmente con el sistema de contabilidad denominado "Contai", de la misma casa de software. El sistema se encuentra totalmente parametrizado de modo que no tienen acceso al programa las personas que no tienen clave, y cada empleado tiene acceso solo al área en la cual se desempeña.

Actualmente en la empresa no se maneja un presupuesto que ayude a la estimación financiera anticipada, generalmente anual, por esa razón no tienen una guía que les ayude a encaminar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos.

La empresa no cuenta con la documentación de procesos o manuales de funciones y procesos que le permita conocer las actividades, los deberes y funciones que le corresponde a cada uno de los empleados en el cargo que desempeña.

5.1.3 Entorno. El sector al cual pertenece la empresa es el terciario, que es donde tiene lugar la actividad económica de la compra y venta, intercambio de bienes y la prestación de servicios de consumo por cada uno de los miembros de la sociedad, sus esfuerzos de ventas están dirigidos hacia el sector industrial, estatal y de construcción porque son los sectores que están interesados en la compra de elementos de ferretería liviana y semiliviana.

Los principales competidores de la empresa son las organizaciones que comercializan y distribuyen productos de ferretería liviana y semiliviana, entre estas se encuentran: Casa Ferretera, Ferretería La Rebaja, Ferretería Amistad, Ferretería Guillermo Ochoa, entre otras.

Los precios que se manejan para los distintos productos son competitivos en el mercado, además la empresa cuenta con un excelente servicio antes, durante y después de la venta que permite que sea reconocida favorablemente en el mercado.

Mediante una entrevista realizada al gerente se encontró que en la empresa no existe un presupuesto en el que se realice la proyección periódica de las ventas, compras, costos y gastos, por lo tanto se presentan problemas de liquidez debido a que no se planifica el recaudo del dinero adeudado por los clientes en las fechas que se estipularon, lo anterior genera atraso en los pagos a los proveedores y en el pago de las demás obligaciones de la empresa.

6. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos y el desarrollo del trabajo en la empresa Comercializadora Mundial Ferretera S.A y con base en las técnicas de recolección de información que se utilizaron como fueron las visitas a la empresa que facilitaron la observación documental de la información financiera de los años 2007 y 2008, así como las entrevistas aplicadas al gerente y al vendedor, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El software es importante para elaborar informes de gestión de inventarios, facturación, cartera, cuentas por pagar, tesorería, bancos, órdenes de compra, pedidos y distribución, este debe estar parametrizado de modo que no tengan acceso al programa las personas ajenas a la compañía, y cada empleado debe tener acceso solo al área en la cual se desempeña. La empresa cuenta con un software contable que le permite manejar los presupuestos, a su vez muestra información comparativa entre lo real y lo presupuestado.
- El presupuesto de ventas es el punto de partida de todo el proceso presupuestario que me permite determinar el cálculo de las cantidades a vender para así proyectar la necesidad de compra, la empresa maneja datos estadísticos de ventas en pesos, pero no en unidades, esta información es importante porque permite conocer cuáles son las líneas de mayor rotación en el inventario, determinando cuales merecen mayor atención y de cuales productos se debe manejar un mayor stock de inventario.
- El recaudo de cartera es importante en lo que corresponden a las facturas realizadas a un plazo fijo y cuando se logre recaudar antes de su fecha de vencimiento, permitiendo a la empresa obtener buena liquidez y capacidad de pago a los proveedores, La empresa debe incrementar sus esfuerzos en el recaudo de la cartera, para obtener una buena liquidez y rotación de la misma, para realizar los pagos oportunos a los proveedores, haciendo buen uso de los descuentos financieros y además cumplir con las demás obligaciones inherentes al desarrollo de su objeto social.
- El stock de inventarios tiene un conjunto de formulas que permiten el manejo adecuado del inventario de mercancía, con el objetivo de evitar compras excesivas o perdidas por faltantes de mercancía en un periodo específico, será necesario saber el promedio diario de rotación de las mismas. En la empresa no existen políticas de inventarios (máximos y mínimos) y no se realiza una revisión periódica de los inventarios, en consecuencia la persona responsable del manejo de los inventarios no sabe cuál es la necesidad de compra de mercancías.
- Los nichos de mercado pueden ser controlados por la empresa ya que estos dependen del cliente o del segmento seleccionado, el cual debe identificarse en primer lugar, pues no se podría hablar de venta de productos sin pensar que existe alguien interesado en su consumo. En él

se debe analizar su comportamiento, sus motivaciones, sus necesidades y hasta su misma capacidad de compra. En la empresa se han definido correctamente los nichos de mercado hacia donde dirigen sus esfuerzos de ventas las cuales son: estatal, industrial y de construcción.

- Los gastos administrativos deben tenerse en cuenta para el presupuesto, ya que incluye una serie de erogaciones, que sin ser producción ni distribución, son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa. Debido a que la mayoría de los gastos administrativos son fijos, persiste la inclinación a no controlarlo, a excepción de los sueldos. Además tienen una influencia bastante significativa en las políticas y decisiones de la gerencia, como este incide en las utilidades, deberá ser cuidadosamente planificados, controlados y evaluados. En la empresa no existe una estructura correcta de los gastos de operación, pues no se tienen en cuenta al momento establecer el margen de utilidad de cada producto.
- El presupuesto es una estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos necesarios para cumplir con las metas de los programas establecidos. Actualmente en la empresa no se maneja esta herramienta y por esa razón no tienen una guía que les ayude a encaminar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos.
- Los manuales de procesos son un método estructurado para comprender el contexto y los detalles de los procesos claves. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Los beneficios que resultan de una documentación de procesos son: incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad, acortar los tiempos y reducir, así, los ciclos de entrega del servicio. La empresa no cuenta con un manual de procesos y funciones que le permita a sus empleados conocer sus deberes correspondientes a cada uno de sus cargos.

7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda utilizar la herramienta que ofrece el software contable para el manejo de los presupuestos, esto permitirá tener un control del desarrollo de sus operaciones y realizar las correcciones necesarias en caso de que no se esté cumpliendo con lo proyectado.
- Las personas encargadas de administración y ventas deben idear nuevas estrategias para penetrar otros mercados y para liderar aquellos en los cuales están compitiendo actualmente, algunas de estas estrategias pueden ser un estudio de mercados, la publicidad en diferentes medios de comunicación, establecer nuevos puntos de venta y la contratación de nuevos vendedores.
- Para que mejore el flujo de caja, se recomienda asignar una persona encargada de revisar periódicamente el vencimiento de las facturas y de recordar a los clientes de los pagos que deben realizar, otra opción para el pronto recaudo de la cartera, es ofrecer descuentos financieros que incentiven a los clientes a cancelar a tiempo sus facturas.
- Teniendo en cuenta la importancia de los presupuestos dentro de una organización, se recomienda aplicar el modelo que se desarrolló en el presente trabajo, la aplicación de este modelo le permitirá estructurar un plan de acción para el alcance de los objetivos que incluye una buena administración de los ingresos y gastos.
- Se recomienda definir las políticas de inventarios que incluyan los stock máximos y mínimos para cada referencia, así como designar un responsable de el registro físico de la entrada y salida de mercancía de los inventarios y también una revisión periódica de los mismos, lo anterior les permite conocer la existencia real de cada referencia y realizar las compras necesarias para atender de forma inmediata a los pedidos de los clientes, además es necesario la adquisición de una bodega que tenga mayor capacidad de almacenamiento de la mercancía.
- Es necesario hacer un estudio general de los costos y gastos de la empresa, para incluirlos en el precio de los productos, también se recomienda definir el margen de utilidad que se requiere de cada referencia, teniendo en cuenta los precios de la competencia y el tipo de producto que se esté comercializando.

8. MODELO PROPUESTO

De acuerdo a los objetivos propuestos y las recomendaciones que se presentaron a Comercializadora Mundial Ferretera S.A se presenta el modelo de presupuestos diseñado teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.

La empresa tiene 25 líneas que se subdividen en grupos y estos a su vez se dividen por referencias, por esta razón se tomo una muestra de las 10 líneas más representativas o con mayor rotación en la empresa que nos permitió agilizar los cálculos y precisar los márgenes de utilidad por línea.

Esta información se obtuvo realizando cálculos que permitieran saber la participación por línea, la variación de las ventas por mes, tomados de los estados financieros del periodo anterior y el índice de crecimiento de la economía del país, que para este año se estima que es del 5%. Lo anterior se hizo teniendo en cuenta que la variación del precio de venta durante el año es mínima.

Es necesario que haya una persona encargada de controlar, y evaluar el cumplimiento de cada una de las áreas del presupuesto, para que sirva como herramienta a la consecución de los objetivos de la empresa.

Es responsabilidad del gerente, manejar el presupuesto, y sus funciones son las siguientes.

- Realizar reuniones con el personal de ventas y de compras, con el fin de conocer sus apreciaciones respecto a las políticas de la organización y proyectar las ventas esperadas en el periodo a seguir.
- Reunirse con el contador para fijar criterios y vigilar cada departamento como le puede ayudar en el cumplimiento del presupuesto.
- Preparar informes sobre la tendencia de ventas y costos, el análisis de los estados financieros, que desempeñaran un papel importante en los pronósticos.
- Preparar informes periódicos que permitan evaluar los resultados previstos y reales, analizar las desviaciones y sugerir las correcciones necesarias.

En este modelo propuesto se incluye lo siguiente

- Matriz
- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de gastos
- Presupuesto financiero
- Estado de resultados proyectado

- Estado de flujo de efectivo proyectado
- Balance General proyectado