

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**DISEÑO DE UN MODELO DE PRESUPUESTO ANUAL DE COMPRAS Y
VENTAS PARA LA OPERACIÓN COMERCIAL DE UNA EMPRESA QUE SE
DEDICA A LA IMPORTACIÓN Y MAYOREO DE FILTROS**

**Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para
optar al grado y título de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con
Énfasis en Finanzas**

José Pablo Mena Villegas

Carné A43310

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2015

Dedicatoria

A Dios, por permitirme culminar una aventura académica y profesional más en mi vida, la cual inició como una mera curiosidad y se convirtió en un agradable reto de vivir y disfrutar.

A Ana Lucía, quien con su apoyo y paciencia incondicional, vivió conmigo todos los momentos felices y difíciles que formaron el camino de esta aventura.

A mi madre y familia, quienes durante el transcurso de mi vida siempre me han brindado su apoyo y colaboración.

A todos/as Gracias!

Agradecimientos

Este trabajo no hubiera sido posible sin el conocimiento y formación transmitida por los diversos profesores, maestros y compañeros con los cuales he compartido en las distintas etapas de mi vida académica y profesional, para todos ellos mi más sincero y profundo agradecimiento. Especialmente a:

A mi profesor Guía Gustavo Bado Zúñiga.

A mis lectores Manrique Hernández Ramírez y Vanessa Vega Álvarez.

A la familia Aguirre Garabito, por su inmenso apoyo a lo largo de este proyecto.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas.”

MBA. Gustavo Bado Zúñiga

Profesor Guía

MBA. Manrique Hernández Ramírez

Lector

MBA. Vanessa Vega Álvarez

Lectora de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

José Pablo Mena Villegas

Sustentante

CONTENIDO

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación	iv
CONTENIDO	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract	xv
Introducción	1
Planteamiento del Problema.....	1
Justificación	2
Objetivos del proyecto	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
Metodología de investigación	4
CAPÍTULO I Aspectos Teóricos del Presupuesto Empresarial.....	7
1.1. Planeación y estrategia.....	7
1.1.1. Concepto de planificación.....	8
1.1.2. Función de la planeación.....	8
1.1.3. Niveles estratégicos de planeación.....	9
1.1.3.1. Estrategia corporativa:	9
1.1.3.2. Estrategia de negocio:	10

1.1.3.3.	Estrategia funcional:.....	10
1.2.	Planeación financiera	11
1.2.1.	Concepto y función de la planeación financiera	11
1.2.2.	Proceso de planificación del efectivo.....	11
1.2.3.	Proceso de planificación de las utilidades.....	13
1.2.4.	Control y evaluación financiera	13
1.3.	El Presupuesto de la empresa.....	14
1.3.1.	Concepto de presupuesto.....	14
1.3.2.	Elementos del presupuesto	15
1.3.3.	Objetivos del presupuesto	16
1.3.4.	Funciones del presupuesto	17
1.4.	Clasificación de los tipos de presupuesto.....	18
1.4.1.	Clasificación por periodo	18
1.4.1.1.	Presupuesto de largo plazo.....	18
1.4.1.2.	Presupuesto de corto plazo.....	19
1.4.2.	Clasificación por contenido.....	19
1.4.2.1.	Presupuesto de operación.....	19
1.4.2.2.	Presupuesto financiero	20
1.4.3.	Clasificación según rigidez o flexibilidad.....	20
1.4.3.1.	Presupuesto rígido.....	21
1.4.3.2.	Presupuesto flexible	21
1.5.	Implementación organizacional del Presupuesto	22
1.5.1.	Comunicación a lo interno de la organización	22
1.5.2.	Elaboración de políticas de planeación y control.....	23
1.5.3.	Informes de desempeño.....	25

CAPÍTULO II Presentación de la Empresa	27
2.1. Información general de la empresa	27
2.1.1. Objetivo – Misión	28
2.1.2. Filosofía	28
2.1.3. Valores del equipo de trabajo.....	28
2.2. Estructura de la organización	29
2.3. Alcance de la operación	29
2.4. Productos.....	30
2.5. Socios estratégicos	32
2.6. Ventas anuales.....	32
2.7. El mercado automotriz en Costa Rica.....	33
2.8. El mercado de filtros en Costa Rica.....	36
CAPÍTULO III Análisis del Proceso de Planeación y Proceso Presupuestario en la Empresa ...	39
3.1. Análisis de variables externas	39
3.2. Percepción interna de la situación de la empresa.....	45
3.3. Sistemas de información en la empresa	48
3.4. Proceso presupuestario en la empresa.....	51
3.4.1. Análisis de las cuentas del Estado de Resultados.....	52
3.4.1.1. Análisis de las ventas	52
3.4.1.2. Análisis de los costos de ventas	57
3.4.1.3. Utilidad bruta – Margen de utilidad	59
3.4.1.4. Análisis de los gastos de operación.....	61
3.4.1.4.1. Gastos de ventas.....	62
3.4.1.4.2. Gastos administrativos	64
3.4.1.5. Otros Ingresos	67

3.4.1.6.	Análisis de la utilidad operativa y antes de impuestos.....	68
3.5.	Herramientas de control en la empresa	69
CAPÍTULO IV Análisis del Proceso de Planeación y Proceso Presupuestario en la Empresa ...		71
4.1.	Propuesta de objetivos generales y específicos para la planeación presupuestaria de la empresa	71
4.1.1.	Objetivos generales	72
4.1.2.	Objetivos estratégicos	72
4.1.3.	Estrategias y tácticas	73
4.2.	Estado de resultados planificado	75
4.2.1.	Proyección de las ventas	75
4.2.2.	Proyección de los costos de ventas	80
4.2.3.	Proyección de la utilidad bruta – margen de utilidad.....	83
4.2.4.	Proyección de los gastos de operación.....	86
4.2.4.1.	Proyección de los gastos de ventas	87
4.2.4.2.	Proyección de los gastos administrativos.....	90
4.2.5.	Proyección de otros ingresos.....	93
4.2.6.	Proyección de la utilidad operativa y antes de impuestos	95
4.3.	Herramientas de seguimiento y control.....	98
4.3.1.	Fortalecimiento del sistema informático	98
4.3.2.	Implementación.....	99
4.3.3.	Cronograma de seguimiento y control	101
4.3.4.	Propuesta de informe de desempeño como Técnica de Control	102
4.3.5.	Evaluación y medidas correctivas.....	105
CAPÍTULO V Conclusiones y Recomendaciones.....		108
5.1.	Conclusiones	108
5.2.	Recomendaciones.....	111

BIBLIOGRAFÍA 113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura administrativa de la empresa ABC S.A.	29
Figura 2: Tipos de filtros, según su función	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipología de filtros comercializados por la empresa ABC S.A. según marca.....	31
Tabla 2: Vehículos automotores en circulación en Costa Rica 2004 – 2013.....	33
Tabla 3: Composición porcentual vehículos automotores en circulación en Costa Rica 2004 – 2013	34
Tabla 4: Importación de vehículos automotores en Costa Rica 2008 – 2013.....	35
Tabla 5: Monto importado en filtros en Costa Rica.....	36
Tabla 6: Presupuesto ABC S.A. ventas reales de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de ventas de marzo a setiembre 2015.....	77
Tabla 7: Porcentaje de ventas por línea de productos ABC S.A.....	78
Tabla 8: Presupuesto ABC S.A. ventas reales de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de ventas por línea de producto de marzo a setiembre 2015.....	79
Tabla 9: Porcentaje de Costo de Ventas proyectado para ABC S.A. por línea de producto periodo 2015.....	81
Tabla 10: Presupuesto ABC S.A. costo de ventas reales de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de costo de ventas de marzo a setiembre 2015.....	82
Tabla 11: Presupuesto ABC S.A. costo de ventas reales de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de costo de ventas de marzo a setiembre 2015 por línea de filtros.....	82
Tabla 12: Comparación gastos de operación ABC S.A., periodo 2014 – proyección periodo 2015	87
Tabla 13: Gastos de ventas ABC S.A. de octubre 2014 a febrero 2015.....	88
Tabla 14: Gastos de ventas ABC S.A. de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de marzo a setiembre 2015.....	89
Tabla 15: Gastos administrativos ABC S.A. de octubre 2014 a febrero 2015.....	91
Tabla 16: Gastos administrativos ABC S.A. de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de marzo a setiembre 2015.....	93
Tabla 17: Otros ingresos de octubre 2014 a febrero 2015.....	94
Tabla 18: Proyección otros ingresos de ABC periodo fiscal 2015.....	95
Tabla 19: Propuesta de informe de desempeño mensual ABC S.A.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipología de filtros comercializados por la empresa ABC S.A.....	31
Gráfico 2: Ventas mensuales de la empresa ABC S.A. en el periodo 2014.....	32
Gráfico 3: Importación de filtros en Costa Rica 2011-2014	37
Gráfico 4: Importación de filtros por empresa periodo 2014.....	38
Gráfico 5: Principales importadores de filtros, período fiscal 2014	44
Gráfico 6: Ventas mensuales de ABC período fiscal 2014.....	53
Gráfico 7: Ventas mensuales de ABC por tipo de filtro período fiscal 2014.....	54
Gráfico 8: Ventas mensuales de ABC por tipo de filtro – Análisis vertical período fiscal 2014.....	55
Gráfico 9: Detalle mensual de ventas Vs costo de ventas de ABC periodo fiscal 2014.....	58
Gráfico 10: Utilidad mensual bruta en ventas de ABC periodo fiscal 2014	60
Gráfico 11: Utilidad mensual bruta en ventas – margen de utilidad de ABC periodo fiscal 2014 ..	61
Gráfico 12: Gastos operativos mensuales de ABC periodo fiscal 2014	62
Gráfico 13: Gastos operativos mensuales de ABC periodo fiscal 2014	63
Gráfico 14: Análisis horizontal y vertical del gasto de ventas de ABC periodo fiscal 2014	64
Gráfico 15: Gastos administrativos de ABC periodo fiscal 2014	65
Gráfico 16: Gastos administrativos de ABC periodo fiscal 2014	66
Gráfico 17: Detalle de otros ingresos de ABC periodo fiscal 2014.....	67
Gráfico 18: Utilidad bruta, operativa y antes de impuestos de ABC periodo fiscal 2014	68
Gráfico 19: Presupuesto ABC S.A. ventas reales de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de ventas por línea de producto de marzo a setiembre 2015	80
Gráfico 20: Detalle mensual de la proyección de ventas vs costo de ventas de ABC periodo fiscal 2015.....	83
Gráfico 21: Utilidad mensual bruta en ventas de ABC periodo fiscal 2014 vs periodo fiscal 2015 proyectado.....	84
Gráfico 22: Proyección mensual de utilidad bruta y margen de contrición de ABC para el periodo fiscal 2015	85
Gráfico 23: Margen de contribución por tipo de filtros proyectado de ABC para el periodo fiscal 2015.....	86
Gráfico 24: Análisis horizontal y vertical del gasto de ventas de ABC, proyección periodo fiscal 2015.....	90
Gráfico 25: Análisis horizontal y vertical del gasto administrativo de ABC S.A. Proyección periodo fiscal 2015	93
Gráfico 26: Proyección utilidad bruta, operativa y antes de impuestos de ABC periodo fiscal 2015	96
Gráfico 27: Utilidad operativa mensual de ABC periodo fiscal 2014 vs periodo fiscal 2015 proyectado.....	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Estado de resultado ABC S.A. Periodo 2014.....	116
Anexo 2: Análisis vertical del estado de resultado ABC S.A. Periodo 2014	117
Anexo 3: Análisis horizontal del estado de resultado ABC S.A. Periodo 2014	118
Anexo 4: Estado de resultado proyectado ABC S.A. Periodo 2015.....	119
Anexo 5: Análisis vertical del estado de resultado proyectado ABC S.A. Periodo 2015.....	120
Anexo 6: Análisis horizontal del estado de resultado proyectado ABC S.A. Periodo 2015	121

Resumen

Mena Villegas José Pablo (2015). Diseño de Modelo de Presupuesto anual de compras y ventas para la operación comercial de una empresa que se dedica a la Importación y Mayoreo de Filtros. Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Facultad de Derecho, Universidad de Costa Rica.

El presente proyecto, propone la elaboración y análisis de un modelo de presupuesto anual que incluya el escenario de compras de producto en los mercados internacionales, así como su respectiva relación con el escenario de ventas de dichos productos en el mercado costarricense para una empresa fundada en diciembre del año 2010, que se dedica principalmente a la importación venta y distribución de toda clase de filtros y refacciones para todo tipo de vehículos terrestres, así como para sistemas de filtración industrial. Lo anterior, debido a que la empresa actualmente no cuenta con un modelo de presupuesto de compras y ventas que le permita manejar de manera eficiente su gestión financiera.

El Proyecto pretende permitirle a la compañía lograr construir una estrategia eficiente para manejar su operación y estrategia de negocio y no menos importante, el modelo de financiamiento de sus actividades. Todo ello mediante un pronóstico que busque adaptarse de la manera más precisa posible, a los distintos factores de riesgo e incertidumbre, endógenos como exógenos que condicionan el ambiente económico, político y social en el que se desenvuelve la empresa.

En ese sentido se puede exponer que la importancia del presente proyecto para la empresa radica en que el sector de autopartes en el mercado costarricense, representa un valor de mercado de aproximadamente 13 millones de dólares anuales en importaciones a valor FOB (Free on Board). Sector que se conforma de más de un centenar de compañías de diversa índole y estructura, dentro de las cuales se encuentra la empresa en la que se pretende desarrollar el modelo de presupuesto indicado.

Abstract

Mena Villegas José Pablo (2015). Diseño de Modelo de Presupuesto anual de compras y ventas para la operación comercial de una empresa que se dedica a la Importación y Mayoreo de Filtros. Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Facultad de Derecho, Universidad de Costa Rica.

This project proposes the development and analysis of a forecasting model that includes the stage of product purchases in international markets and their respective relationship to the stage of sales of such products in the Costa Rican market for a company founded in December 2010. This company is mainly engaged in the import, sale and distribution of all kinds of filters and spare parts for all types of land vehicles, as well as for industrial filtration systems. This company currently does not have a forecasting model of purchases and sales to efficiently manage its financial management.

The project aims to allow the company to succeed in building an effective strategy to manage its operations and business strategy, and not least, the model for financing their activities. All this by a forecast adapted as precisely as possible to the various risk factors and uncertainties, endogenous and exogenous that influence the economic, political and social environment in which the company operates.

In that sense, it is possible to state that the importance of this project for this company is that the auto parts sector in the Costa Rican market represents a market value of about 13 billion dollars a year in imports at FOB (Free on Board). This sector is made up of more than one hundred companies of various types and structure, among them is the company in which this project aims to develop de budget model mentioned above.

Introducción

En el presente trabajo final de graduación para optar por el título de master en administración y dirección de empresas con énfasis en finanzas se desarrollará el proyecto titulado *“Diseño de Modelo de Presupuesto anual de compras y ventas para la operación comercial de una empresa que se dedica a la Importación y Mayoreo de Filtros”*.

A efectos de la propuesta, es importante referenciar que la empresa sobre la que se desarrollará el proyecto, es una pequeña empresa fundada en diciembre del año 2010, que se dedica principalmente a la importación venta y distribución de toda clase de filtros y refacciones para todo tipo de vehículos terrestres y marítimos, así como para sistemas de filtración industrial.

Concretamente, se propone la elaboración y análisis de un modelo de presupuesto anual que incluya el escenario de compras de producto en los mercados internacionales, así como su respectiva relación con el escenario de ventas de dichos productos en el mercado costarricense, que es el mercado en el que la empresa desarrolla sus actividades comerciales. Todo lo anterior para un horizonte de tiempo de corto plazo que le permita a la empresa su implementación y aplicación, una vez que se culmine con la elaboración del proyecto.

Proyecto que pretende permitirle a la empresa, poder construir una estrategia eficiente para manejar su operación y estrategia de negocio y no menos importante, el modelo de financiamiento de sus actividades. Todo ello mediante un pronóstico que busque adaptarse de la manera más precisa posible, a los distintos factores de riesgo e incertidumbre, endógenos y exógenos que condicionan el ambiente económico, político y social en el que se desenvuelve la empresa.

Planteamiento del Problema

La empresa en estudio es una compañía nacional que participa activamente en el mercado automotriz, concretamente en el sector de venta y distribución al mayoreo de autopartes (filtros), que actualmente no cuenta con un modelo de presupuesto de compras y ventas que le permita manejar de manera eficiente su gestión financiera.

Justificación

El dinamismo actual que envuelve la vida de los negocios, plantea la necesidad de implementar la aplicación de herramientas que le permitan a las empresas pronosticar y estimar distintos tipos de escenarios sobre los cuales se sustente su estrategia de mercado y su planificación operativa.

Dentro del contexto anterior, se debe entender que un modelo de presupuesto es aquel proceso de estimación y análisis de la demanda futura de un determinado producto o servicio en particular. Para ello, es oportuno contar con datos e información histórica pertinente al estudio concreto, información que se encuentra a disposición por parte de la empresa en la que se propone elaborar el presente proyecto. Lo anterior con la finalidad de lograr elaborar una predicción de demanda que permita mejorar el flujo de información en la cadena operativa de la empresa. Esto, a su vez, brindaría la posibilidad de implementar una serie de mejorías en aspectos técnicos, humanos y financieros que actualmente son invertidos en la operación de la empresa; los cuales se podrían traducir en ahorro de costos relacionados con el proceso de compra, transporte, almacenamiento y financiamiento.

En ese sentido, es oportuno citar que la utilización de este tipo de pronósticos “*es importante cuando se trata de desarrollar nuevos productos o nuevas líneas de productos*”, ya que ayuda a la empresa a “decidir si el producto o línea de productos será un éxito e impide que la empresa gaste tiempo y dinero en el desarrollo, fabricación y comercialización de un producto que va a fracasar” (Álvarez, H et al, 2009).

Sobre el tema, de conformidad con información facilitada por la Gerencia General de la empresa en estudio, el sector de autopartes en el mercado costarricense representa un valor de mercado de aproximadamente 13 millones de dólares anuales en importaciones, a valor FOB (Free on Board), más los respectivos costos de importación y márgenes de ventas. Sector que se conforma de más de un centenar de compañías de diversa índole y estructura, dentro de las cuales se encuentra la empresa en la que se pretende desarrollar el modelo de presupuesto indicado.

Cifras citadas que son de gran importancia para contextualizar el giro de negocio y mercado en el que participa la empresa en cuestión, dado que dicha compañía tiene poco

más de un año de tener un giro comercial completamente activo en el mercado costarricense de los filtros y autopartes.

Contexto anterior que justifica la necesidad y utilidad que tiene para la empresa la elaboración de un modelo de presupuesto anual de compras y ventas como el que se propone desarrollar. Por ello, la carencia de dicha herramienta de pronóstico y estimación de escenarios, podría traducirse en un corto plazo, en problemas de estructuración financiera serios para la empresa, ya que se encontraría operando bajo un escenario de absoluta incertidumbre e improvisación, sin tener la oportunidad de determinar e identificar qué productos o partes de filtros en particular podrían tener un éxito en el mercado costarricense y/o en su defecto estimar, qué partes podrían no ser tan atractivos para el mercado local, con las respectivas implicaciones financieras que ello representa en la gestión del negocio.

Con la elaboración del presente proyecto se le permitiría a la empresa obtener un modelo o pronóstico de compras y ventas que sea consistente con su realidad de empresa en crecimiento; pero, que a su vez sea retador de cara a las oportunidades reales que permite el mercado en el que opera. Se intenta evitar, con su implementación, los eventuales costos negativos que podría implicar una desviación muy alta en los pronósticos de demanda, donde no se logre de manera certera predecir de manera razonable y aceptable, aquellos márgenes de compras y ventas que permitan manejar de manera eficiente el margen de contribución marginal mínimo que la empresa requiere, para garantizar la solvencia de sus operaciones y no menos importante la retribución de sus accionistas.

Objetivos del proyecto

Objetivo general

El objetivo general del presente proyecto lo constituye la elaboración de una propuesta y estructura de modelo de presupuesto anual de compras y ventas para una empresa que se dedica a la importación y mayoreo de filtros, que le permita garantizar la utilidad operativa que la empresa requiere.

Objetivos específicos

Con el fin de lograr alcanzar el objetivo general del proyecto que se propone, se definen los siguientes objetivos específicos:

- i. Realizar una revisión de los elementos teórico-prácticos relacionados con estructuras presupuestales que permita sustentar los distintos presupuestos del modelo que se pretende proponer.
- ii. Realizar un análisis del estado actual de la empresa e identificar las áreas y elementos que requieren ser optimizados en la propuesta del modelo.
- iii. Plantear un modelo de presupuesto que logre determinar una predicción de las demandas futuras de los productos que comercializa la empresa en el mercado costarricense.
- iv. Plantear un modelo de presupuesto que logre optimizar la estructura de los costos de ventas y costos administrativos de la empresa.
- v. Plantear un modelo que permita controlar y administrar de mejor manera a la empresa en su giro comercial diario.

Metodología de investigación

En el desarrollo del presente proyecto de graduación se utiliza, como tipo de investigación, una combinación del estudio descriptivo y el estudio explicativo; dicha combinación permite, por una parte mostrar y analizar los componentes propios del tema presupuestario en estudio y por otra, plantear las explicaciones necesarias para lograr proponer el modelo de presupuesto anual que ha sido establecido como objetivo general de la investigación.

En ese sentido, para el desarrollo del presente proyecto de graduación, se utiliza una combinación del método cuantitativo y cualitativo de investigación. Por una parte se procede a estructurar un modelo secuencial y probatorio que permita cumplir con el objetivo general del proyecto; entiéndase el diseño y propuesta de un modelo de presupuesto anual de compras y ventas, que se implementará con base en una medición numérica que representa un método cuantitativo. Se procede a utilizar información sin una

estricta medición numérica, sobre la cual se plantean aspectos relacionados con la estructura organizativa, visión y metas de negocio que desea implementar la empresa. Esto se realiza mediante información de mercado, tipo de negocio, experiencias personales, prioridades y otros aspectos subjetivos propios de la Gerencia de la empresa en estudio, lo cual representa un método cualitativo.

Para el presente proyecto se procede con recopilación de material bibliográfico, principalmente textos académicos teórico-prácticos relacionados con el tema de investigación, sumado a la recopilación de material documental a lo interno de la organización. Adicionalmente, con el fin de lograr la consecución del objetivo del proyecto, se recurre a la figura de las entrevistas no dirigidas con los encargados del área Gerencial, Financiera y Comercial de la empresa en estudio.

Para la recopilación de material bibliográfico del presente proyecto, se utilizan, tanto fuentes secundarias, como es el caso de bibliografía y documentación facilitada por la empresa, así como fuentes primarias generadas a partir del análisis de la información que ha sido recopilada y que sirve de base para el proyecto.

En el primer capítulo, se expone el marco teórico básico se sirve de punto de partida para el desarrollo del presente proyecto; se abordan los principales temas y conceptos teóricos que tienen una relación directa con la propuesta de estructura de modelo de presupuesto anual de compras y ventas que requiere la empresa, tales como: planificación, planeación financiera, el presupuesto de empresa, elementos, objetivos, clasificación, diseño, implementación y control.

En el segundo capítulo, se describen y presentan los aspectos generales de la empresa y aspectos propios de su misión, filosofía de trabajo, estructura de la organización, alcances de la operación, descripción de los productos que comercializa e información relacionada con el mercado automotriz y el mercado de filtros en Costa Rica y el escenario actual de ventas de la empresa.

En el tercer capítulo, se analiza la situación actual de la empresa en torno al manejo de la planificación presupuestaria; se plantea un análisis de los procesos presupuestarios que actualmente realiza la empresa. Aunado a distintos insumos estratégicos definidos por

la empresa, estos sirven de base para el planteamiento teórico práctico de los distintos componentes que conforman el modelo de presupuesto anual de compras y ventas que se propone.

En el cuarto capítulo, se presenta una propuesta de modelo de presupuesto anual de compras y ventas, al utilizar el análisis de valor agregado para la organización; este sirve como herramienta para medir el desempeño y no menos importante, gestionar la utilidad operativa que la empresa requiere.

Finalmente, en el quinto capítulo, se muestran las conclusiones y recomendaciones finales para la aplicación del modelo de proceso presupuestario propuesto. Con ello se pueden solventar las debilidades detectadas en la empresa; se parte del análisis de la información obtenida en la empresa, así como de la propuesta de modelo que se presenta en el presente proyecto.

CAPÍTULO I Aspectos Teóricos del Presupuesto Empresarial

En el presente capítulo se procede a plantear y desarrollar el marco teórico básico sobre el proceso del presupuesto empresarial. Este sirve como punto de partida para el desarrollo del presente proyecto, donde se abordarán conceptos teóricos que tienen una relación directa con la propuesta de estructura de modelo de presupuesto anual de compras y ventas que requiere la empresa. Los principales temas tratados son: planificación, planeación financiera, el presupuesto de empresa, elementos, objetivos, clasificación, diseño e implementación y control.

1.1. Planeación y estrategia

El dinamismo actual que envuelve la vida de los negocios, obliga a las empresas a implementar una serie de herramientas y procesos que les permita definir planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas. Planes que se diseñan e implementan en corto, mediano y/o largo plazo, según sea el interés, tamaño y actividad de la empresa.

De esta manera, cualquiera que sea el negocio en el que se desenvuelva determinada compañía, existe una imperante necesidad de contar con una planificación previa que le permita definir con anticipación sus objetivos y metas particulares, así como la estrategia por seguir para lograr tales objetivos y metas. Proceso de planeación y estrategia que debe de constituirse como una verdadera ventaja competitiva frente al resto de sus competidores, por cuanto la planeación y programación de una estrategia, brinda la posibilidad de optimizar y perfeccionar los recursos invertidos en los distintos procesos del área productiva y comercial de la compañía.

Al respecto conviene revisar y definir el propio concepto de empresa que en palabras de Salas (2012: p, 19), *“se concibe como una serie de operaciones orientadas al logro de planes y metas que se derivan de un objetivo y misión general, (...) [cuyas] operaciones comúnmente se dividen en actividades productivas, comerciales, administrativas, contables y financieras”*.

Concepto y elementos que conviene precisar y ahondar con mayor detalle, para lo cual se describirán aquellos elementos relacionados con la planificación y estrategia, tal y como se desarrolla seguidamente.

1.1.1. Concepto de planificación

En palabras de Welsch, Hilton, Rivera, Gordon se entiende por planificación como *“el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos”*, lo cual comprende las siguientes acciones:

“a) establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes” (2005: p, 4).

1.1.2. Función de la planeación

Se entiende que la planeación se constituye como un proceso de desarrollo de metas y objetivos que se ejecutan en el ejercicio diario de las labores de gerencia y administración de toda empresa con la finalidad de conseguir lo siguiente:

- i. Identificar nuevas oportunidades de negocio u oportunidades de lograr mayor eficiencia para la empresa.
- ii. Alcanzar el mayor beneficio posible mediante un uso adecuado y equilibrado de los recursos limitados disponibles.
- iii. Pronosticar futuros riesgos y dificultades para el negocio que deben de ser atendidos o mitigados por la empresa.
- iv. Establecer planes de acción concretos y estratégicos que atiendan las necesidades reales del negocio.
- v. Idear la manera de lograr cumplir y alcanzar los objetivos y metas estratégicas de la empresa.

vi. Perfeccionar un modelo eficaz y eficiente en el funcionamiento y operación de la empresa que atienda de manera integral las necesidades de todas las partes involucradas en el ciclo productivo.

Cumplimiento de dichas funciones que se logrará en razón del tipo de estrategia de planificación que la empresa decida implementar, tal y como se detalla en el siguiente apartado.

1.1.3. Niveles estratégicos de planeación

El objetivo principal de toda empresa es lograr alcanzar el éxito, el cual se mide en función del cumplimiento efectivo de las metas y objetivos previamente definidos. A partir de lo anterior, se puede establecer que el principal objetivo de la planeación estratégica es la construcción de una ventaja competitiva que diferencie a la empresa sobre sus competidores con el fin de facilitar el éxito de esta.

En ese sentido, es oportuno indicar que *“el propósito de la planeación es dar a cada integrante los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales”* (Burbano, 2005: p, 14).

De esta manera, para lograr un modelo de dirección estratégica eficiente y efectivo que le permita a la empresa adoptar y cambiar los elementos necesarios para sobrevivir y competir en un entorno económico, político y social de constante evolución, es necesario que la empresa defina y planifique un modelo de dirección estructurado en varios niveles diferentes, los cuales permiten atender las distintas necesidades de la estructura organizativa.

1.1.3.1. Estrategia corporativa:

La estrategia a nivel corporativo, se centra en brindar y proporcionar a la compañía, una visión integral de la organización, al incorporar medidas estratégicas sobre los tipos de negocios y oportunidades comerciales en los que desea participar la empresa. Adicionalmente, debe aportar los insumos estratégicos para construir la sinergia de recursos y capacidades necesarias en las diferentes unidades de negocio de la empresa.

En otras palabras, este nivel de estrategia *“está orientada a proporcionar una visión del conjunto de la organización, aportando decisiones sobre el reparto de capacidades y recursos entre las diferentes unidades de negocio”* (CMI Gestión, 2015).

Los aspectos anteriores, por encontrarse directamente relacionados con el primer nivel, en la escala de decisiones de toda organización, se encuentran reservados para la parte Gerencial de la compañía, que es la encargada de brindar la visión global estratégica de la organización.

1.1.3.2. Estrategia de negocio:

La estrategia de negocio *“se centra en la estrategia de cada unidad de negocio, acorde con la estrategia corporativa, para competir en un determinado sector o negocio. Recibe los recursos y capacidades asignados por la estrategia corporativa y marca las pautas a seguir”* (CMI Gestión, 2015).

Decisiones que, por encontrarse directamente relacionadas, con la parte operativa del negocio, se encuentran a cargo de los responsables directos de cada unidad de negocio; estos deben seguir y respetar los patrones y directrices previamente definidos por la parte Gerencial de la compañía.

1.1.3.3. Estrategia funcional:

La estrategia a nivel funcional se encarga de coordinar el empleo eficiente de los recursos disponibles de la empresa para cada una de sus áreas y/o departamentos funcionales, tales como la parte productiva, operativa, administrativa, financiera, comercial, recursos humanos y cualquier otra área existente en la estructura organizativa.

En ese sentido, resulta necesario que *“cada área funcional tenga un responsable, encargado de la estrategia operativa en función de las directrices marcadas a nivel de la unidad de negocio”* (CMI Gestión, 2015).

Dicha estrategia funcional debe garantizar el cumplimiento de las directrices previamente definidas por la empresa, con la finalidad de garantizar la disponibilidad de los

recursos óptimos necesarios para lograr el cumplimiento de los planes y estrategias de cada unidad de negocio.

1.2. Planeación financiera

1.2.1. Concepto y función de la planeación financiera

Cuando se trata el tema de la planeación, necesariamente se debe abordar el aspecto de la planeación financiera de la empresa, toda vez que las finanzas tienen como tarea principal el administrar las actividades de obtención y asignación de fondos, con el propósito de cumplir con los objetivos y misión del negocio y maximizar el valor de la empresa, que es justamente lo que finalmente se busca obtener con un modelo integral y equilibrado de presupuesto como el que se propone.

Sobre el tema, Salas (2012: p, 23) indica que *“la gran mayoría de las decisiones en la empresa, poseen implicaciones financieras, que afectan algún resultado, a pesar de que no representen un movimiento de fondos flujos inmediato”*.

En ese sentido, a efectos de lograr atender dichas implicaciones, para la estructuración de un modelo de presupuesto, necesariamente se deberán cuantificar las proyecciones futuras de ingresos, costos, gastos, utilidades, inversiones y fuentes de financiamiento, que permitan obtener un proceso y sistema presupuestario eficiente que facilite el control y retroalimentación oportuna en la operación y gestión de la empresa en estudio.

Criterios y elementos teórico-prácticos que servirán de base para lograr controlar las actividades de la compañía, a través de una estructura acorde que permita coordinar de manera óptima las diversas actividades financieras de la empresa, además de servir como un mecanismo de autogestión para evaluar los resultados reales que presenta la compañía.

1.2.2. Proceso de planificación del efectivo

En lo que se refiere a las actividades que tienen relación con las entradas y salidas de efectivo de la empresa, se debe tener claridad absoluta de la relevancia e importancia que representa un buen manejo y administración del flujo de efectivo, el cual merece una

especial atención y sobre todo planificación específica, por cuanto tal proceso necesariamente debe comprender la planeación, presupuestación, seguimiento y control de todas aquellos movimientos que representen una entrada o salida de dinero de la compañía, con el objetivo principal de lograr asegurar la disponibilidad de los requerimientos de efectivo a corto plazo que requiere la compañía, para su operación diaria.

Sobre el tema, Welsch, Hilton et al, han indicado lo siguiente:

“Al planificar los flujos de entradas y de salidas de efectivo se determinan las posiciones inicial y final de caja para el periodo presupuestal. La planificación de los flujos de entradas y salidas de efectivo indicará: 1) la necesidad de financiar probables déficits de caja o 2) la necesidad de planificar la inversión del efectivo excedente para colocarlo en un uso rentable (...). El presupuesto de efectivo se enfoca exclusivamente en los importes y los tiempos de las entradas y salidas de efectivo. En cambio, los demás presupuestos centran su atención en los tiempos de todas las transacciones (tanto de efectivo como las que no implican efectivo)” (2005: p, 318).

Dentro de los principales objetivos del presupuesto de efectivo se pueden indicar los siguientes:

- i. Lograr prever la probable posición en el flujo de cada empresa al final del periodo, como resultado de las proyecciones operativas planificadas.
- ii. Identificar con anticipación las necesidades reales de financiamiento o existencia de efectivo, disponible para realizar las inversiones requeridas por la empresa.
- iii. Identificar la existencia de faltantes o excedentes de efectivo, en el periodo operativo planificado.
- iv. Sistematizar el uso del efectivo de la compañía con el capital de trabajo requerido, para garantizar la operación con los ingresos, por las ventas realizadas, los costos de ventas, los gastos administrativos, gastos financieros, inversiones y cualquier otro uso del efectivo, requerido por la empresa.

v. Implantar un mecanismo de seguimiento y monitoreo continuo y real de la posición que presenta la empresa en el flujo de caja.

1.2.3. Proceso de planificación de las utilidades

En su obra, Welsch, Hilton et al, indican que el fin del proceso de planificación y control de las utilidades es:

“(...) ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar (...) que es una expresión financiera y narrativa de los resultados esperados de las decisiones de planificación [a lo cual se le llama plan de utilidades], porque explícitamente manifiesta las metas en términos de expectativas de tiempos y resultados financieros esperados (rendimiento sobre la inversión, utilidad, costo) para cada segmento principal de la entidad” (2005: p. 17).

1.2.4. Control y evaluación financiera

El control y evaluación financiera consiste en diseñar e implementar mecanismos efectivos que ayuden a identificar ineficiencias en el manejo y asignación de los recursos de la empresa. En ese sentido, es oportuno plantear que todas las funciones y actividades desarrolladas dentro de la empresa, que tengan una implicación económica, deben ser objeto de análisis y evaluación, con la finalidad de lograr determinar cuál es la mejor manera de administrar eficientemente los recursos disponibles en la empresa. Estos, son limitados y necesariamente deben destinarse al cumplimiento de las metas, planes y resultados previamente proyectados por la administración de la empresa.

Sobre el tema en cuestión, Salas ha indicado lo siguiente:

“El análisis financiero cubre tópicos fundamentales como la rentabilidad, el riesgo, la solidez y estabilidad, la contribución por áreas y la eficiencia y eficacia de las inversiones, cuyo objetivo es apoyar y retroalimentar en forma oportuna y precisa a los niveles de toma de decisiones en la organización” (2012: p, 23).

En ese orden de ideas, se puede concluir que una gestión de control y evaluación financiera ejecutada de manera eficaz, tenderá a generar un aumento en el valor de la

empresa y no menos importante, contribuirá de manera directa a poder brindar un mejor servicio al cliente o usuario final; esto se relaciona con el fin último de su existencia y, por ende, con la obtención de sus objetivos.

Proceso de control y evaluación financiera que, en palabras de Salas, tienen sentido al manifestar que:

“... la oferta de mejores producto y servicios a precios razonables para los consumidores, el pago de salarios justos y competitivos a los empleados, las buenas condiciones laborales, el pago de impuestos al Estado y a las municipalidades y la retribución adecuada a los accionistas, solo pueden lograrse en el marco de una eficiente gestión financiera” (2012: p, 23).

1.3. El Presupuesto de la empresa

Seguidamente, dado que la figura del presupuesto representa el objeto principal de la presente investigación, resulta oportuno desarrollar su concepto, elementos, objetivos y funciones, tal y como se plantea en los siguientes sub apartados.

1.3.1. Concepto de presupuesto

Como punto de partida, previo a definir el concepto de presupuesto, resulta necesario realizar un acercamiento al concepto de pronóstico, toda vez que permite determinar el grado de realización de los planes futuros planeados por la empresa y el presupuesto se encarga de programar, con detalle, la manera en que se lograrán alcanzar dichas metas previamente pronosticadas.

Así las cosas, en palabras de Welsch, Hilton et al, se entiende por pronóstico aquella *“declaración y/o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular (por ejemplo, el ingreso por ventas), basada en uno o más supuestos explícitos”* (2005: p, 124), que han sido previamente analizados y determinados por la propia empresa, al momento de elaborar dicha apreciación.

Labor de pronóstico que se debe ver acompañada de una serie de insumos y juicios por parte de la propia administración de la empresa que fundamenten su credibilidad, los

cuales deben centrarse en conceptos relacionados con el volumen de ventas, precios, esfuerzos de ventas, producción y financiamiento.

Los aspectos anteriores resultan sustanciales para poder moldear los pronósticos que requiere la empresa. El personal interno, comúnmente tiene experiencia y conocimiento de los clientes, que le permite emitir opiniones respecto a las reacciones y comportamientos posibles que se esperan a futuro en toda empresa.

Al tomar en consideración los conceptos anteriores, se puede definir el concepto de presupuesto como *“aquel plan integrado y coordinado, expresado en términos financieros, de las operaciones de una empresa para un período determinado y cuya finalidad es alcanzar los objetivos establecidos por la alta gerencia”* (Rivadeneira, M, 2011).

Burbano, ha manifestado que *“el presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento 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”* (2005: p, 12).

1.3.2. Elementos del presupuesto

Se parte del concepto de presupuesto, entendido como un plan integrado y coordinado, en términos financieros, de las operaciones programadas por la empresa para un determinado periodo. De conformidad con el Instituto de Formación Bancaria de Perú, los elementos que necesariamente deben ser considerados dentro de un presupuesto son los siguientes:

i. Carácter Integrador: “Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global” (Instituto de Formación Bancaria, 2015).

Desde una óptica particular, resulta más necesario que todos los presupuestos internos o departamentales de la empresa, estén identificados con el presupuesto maestro, el cual refleja el objetivo global de la empresa, de lo contrario no resulta funcional.

ii. Carácter Coordinador: *“Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios significa que debe ser expresado en unidades monetarias”* (Instituto de Formación Bancaria, 2015).

Como complemento del concepto anterior, el elemento coordinador se refiere a la necesidad de que el presupuesto comprenda, de manera equilibrada, la totalidad de los planes operativos de cada una de las áreas de la empresa; este proceso de elaboración debe ser coordinado y preciso con la finalidad de lograr expresar la totalidad de información en unidades monetarias, a través del presupuesto de la compañía.

iii. Operaciones: *“Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible”* (Instituto de Formación Bancaria, 2015).

De manera puntual, el elemento operativo se refiere a la necesidad primordial de que el presupuesto logre determinar, en términos monetarios, la proporción de ingresos por recibir y los gastos que se van a producir dentro del periodo que comprende el presupuesto, planteamiento que deberá realizarse con el mayor detalle y desglose posible.

iv. Recursos: *“No es suficiente conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera”* (Instituto de Formación Bancaria, 2015).

En relación con los recursos, dicho elemento tiene una estricta relación con la necesidad que tiene la empresa de conocer con anticipación los recursos óptimos que se requieren para garantizar las actividades de operación de la empresa. Este detalle se alcanza a través de la planeación financiera que necesariamente abarca el presupuesto de efectivo y presupuesto de capital de trabajo, requerido para el periodo en cuestión.

1.3.3. Objetivos del presupuesto

Desde una perspectiva gerencial, Morales, en su obra ha planteado cuatro grandes objetivos que se persiguen con el proceso de presupuestación en la empresa:

- i. *“Consideración del futuro, para que los planes trazados, permitan la obtención de la utilidad máxima.*
- ii. *La coordinación de todas las actividades, para obtener ese fin.*
- iii. *Asegurar la liquidez financiera de la empresa.*
- iv. *Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación con los objetivos establecidos”* (1977: p, 5).

Objetivos que resultan acordes con lo previamente referenciado en torno a la necesidad de lograr trabajar sobre un concepto de presupuesto que no es estático, sino que, como bien lo indica Burbano, es *“activo, dinámico, siempre cambiante, cíclico y acorde con las circunstancias de su entorno”* (2005: p, 16).

1.3.4. Funciones del presupuesto

En torno a las funciones que cumple el presupuesto empresarial, es oportuno indicar que, la función primordial de un presupuesto comprende la identificación anticipada de los resultados esperados por la empresa, en términos monetarios; cada empresa en particular, establece y define, a través de la Gerencia y Administración, cuáles son las funciones específicas que desempeña la figura del presupuesto dentro de su organización.

En ese sentido, varias de las funciones específicas del presupuesto pueden estar representadas en las siguientes:

- i. *“Ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.*
- ii. *Mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.*
- iii. *Sirve como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.*
- iv. *Cuantifica en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción de la empresa”* (Hernández, G, 2012).

Si bien es cierto existen funciones importantes que son cumplidas por el presupuesto, también pueden existir otros aspectos no tan positivos al momento de la implementación; ya que, como bien lo indica Burbano, es sustancial tener presente que *“un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante”* (2005: p, 20).

En ese sentido, una de las principales desventajas de la implementación del presupuesto como herramienta de dirección empresarial es que *“su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo”* (Burbano, 2005: p, 20).

1.4. Clasificación de los tipos de presupuesto

Desde una concepción doctrinal, los presupuestos se pueden clasificar desde distintos puntos de vista. En ese sentido, para la presente investigación se procederá a dar una clasificación con base en los aspectos de mayor trascendencia directa con el tema en estudio, entendiéndose de conformidad con el periodo que abarque, su contenido y nivel de rigidez.

1.4.1. Clasificación por periodo

De conformidad con el periodo cubierto por el presupuesto, se pueden clasificar como presupuestos de largo plazo y de corto plazo, con sus respectivos alcances y diferencias.

1.4.1.1. Presupuesto de largo plazo

Se entiende por presupuesto de largo plazo, aquel presupuesto que cubre tres, cinco o más años con la finalidad de que el mismo pueda mostrar a la dirección del negocio, los planes que servirán de guía a la empresa en los próximos años y las implicaciones de las políticas de la administración respecto a programas de expansión, nuevas inversiones, nuevos productos y otros aspectos; estos resultan de gran utilidad para planear las inversiones de capital que requiera la empresa.

Sobre la aplicación práctica de este tipo de presupuestos, en lo que interesa, Burbano ha manifestado que es usual que *“grandes empresas adopten presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados”*; estas circunstancias justificarían su implementación (2005: p, 21).

1.4.1.2. Presupuesto de corto plazo

Los presupuestos de corto plazo son aquellos que elabora la empresa de manera anual, el cual coincide con el año fiscal, mismo que se fracciona por meses y/o trimestres, con la finalidad de poder eliminar y ajustar las cifras cada mes y/o trimestre transcurrido, con el objetivo de revisar y/o ajustar las cifras de los meses y/o trimestres siguientes, que permita una comparación real de los resultados obtenidos contra el presupuesto inicialmente elaborado.

En palabras de Burbano: *“...los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año”* (2005: p, 20).

1.4.2. Clasificación por contenido

De conformidad con su contenido, se pueden clasificar como presupuestos de operación o presupuestos financieros.

1.4.2.1. Presupuesto de operación

El presupuesto de operación es aquel que incluye todas las actividades que tienen una relación directa con el ejercicio económico de la empresa; se incluye la información relevante que a su vez permite la elaboración del estado de pérdidas y ganancias proyectado de la empresa. Presupuesto que, entre otras cuentas, abarca las siguientes: presupuesto de ventas, de gastos de venta, de gastos de administración y de gastos de publicidad.

Sobre la figura del presupuesto de operación, Burbano, indica lo siguiente:

“Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre éstos podrían incluirse: Ventas – Ingresos operacionales, Producción,

Compras, Uso de materiales, Mano de obra, Gastos operacionales: Ventas – Mercado, Administrativos” (2005: p, 22).

1.4.2.2. Presupuesto financiero

El presupuesto financiero comprende las cuentas o partidas que tienen una incidencia en el balance general de la compañía, incluyendo la información relacionada con la disponibilidad de fondos (presupuesto de efectivo), con los movimientos relacionados con el pago de intereses por deuda, amortización de compromisos con proveedores, exigencias de inversión en activos fijos, gastos de operación, impuestos y dividendos.

Sobre los presupuestos financieros, Burbano manifiesta lo siguiente:

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

Presupuesto de tesorería: También se denomina presupuesto de caja o de efectivo por que consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos (...) o con la salida de fondos líquidos (...). Es importante porque mediante él se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa.

Presupuesto de erogaciones capitalizables: Controla las diferentes inversiones en activos fijos (...). Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo” (2005: p, 23).

A manera de conclusión, se puede manifestar que dicho presupuesto se utiliza para mostrar el efecto directo que tienen las operaciones programadas para la compañía, sobre su situación financiera, con la finalidad de revisar su consistencia y proceder con los ajustes y modificaciones requeridas para lograr la mayor optimización posible en la situación financiera de la empresa.

1.4.3. Clasificación según rigidez o flexibilidad

De conformidad con las posibilidades de variación y/o ajuste a las circunstancias que se den al momento de su ejecución, los presupuestos se clasifican en rígidos o flexibles.

1.4.3.1. Presupuesto rígido

El presupuesto rígido, fijo o estático es aquel que se elabora para un único escenario de actividad, sin que se puedan realizar ajustes por las respectivas variaciones y circunstancias que sucedan durante su periodo de ejecución.

En palabras de Rivadeneira en el presupuesto fijo *“se estiman las ventas y los costos para el periodo del presupuesto, y se utilizan para comparación con los resultados reales”* (Rivadeneira, M, 2011).

En ese sentido, Burbano se refiere a este tipo de presupuestos en los siguientes términos:

“Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan” (2005: p, 21).

A manera de conclusión, resulta oportuno tener presente que *“si durante el periodo de vigencia del presupuesto las condiciones y supuestos cambian radicalmente, la comparación de los resultados reales con el presupuesto fijo no es muy adecuada en cuanto a servir de guía para la dirección”*. Por el contrario *“cuando es posible estimar las actividades de un negocio dentro de límites razonables, el presupuesto fijo sirve como instrumento adecuado para el control de los costos”* (Rivadeneira, M, 2011).

1.4.3.2. Presupuesto flexible

El presupuesto flexible es aquel que permite modificaciones y/o ajustes para adaptarse a las circunstancias que surjan durante el periodo de su ejecución, tal y como normalmente sucede en toda empresa. Este tipo de presupuesto se conoce también como presupuesto variable.

En palabras de Welsch, Hilton et al, los presupuestos flexibles se aplican exclusivamente a los gastos, ya que *“suministran información realista acerca de los gastos que permite calcular las cifras presupuestales para distintos volúmenes de producción o tasas de actividad en cada área de responsabilidad”* (2005: p, 60).

En ese mismo sentido, Burbano, indica que *“los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en el momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones o comerciales”* (2005: p, 21).

Aplicación del presupuesto flexible que, en palabras de Welsch, Hilton et al, resulta necesario que la empresa deba clasificar sus cuentas de gasto en las siguientes tres categorías:

- i. *“Gastos fijos: Los que permanecen esencialmente constantes en el corto plazo, sin importar los cambios en la producción o en el volumen de actividad.*
- ii. *Gastos variables: Los que varían directamente (en proporción) con los cambios en la producción.*
- iii. *Gastos semivARIABLES: Los que no son ni fijos ni variables pero que tienen un componente que es tan fijo como variable”* (2005: p, 61).

1.5. Implementación organizacional del Presupuesto

1.5.1. Comunicación a lo interno de la organización

Dentro de las principales debilidades que muestran las empresas a lo interno de su organización, es común encontrar serios problemas en la comunicación y fluidez de la información que existe, al momento de diseñar, planificar y elaborar los distintos presupuestos requeridos por la administración de la compañía.

Sobre el tema, en un estudio realizado por la consultora Price Water House Coopers, se señala que dentro de las principales prácticas que desarrollan las empresas, al momento de elaborar sus presupuestos, estos, a menudo son preparados en distintos sitios funcionales, sin que exista colaboración entre las diferentes partes involucradas dentro y fuera de la organización (Price Water House Coopers, 2014).

Situación de descoordinación que, de manera inevitable, genera que el presupuesto elaborado por el área comercial de determinada empresa, tenga roces e incompatibilidades directas con la planificación previamente realizada por el área productiva.

Supuestos de mal manejo en la comunicación interna, que ponen en evidencia la importancia de contar con una comunicación fluida y constante dentro de toda la estructura organizativa; entiéndase, hacia todos los niveles y direcciones existentes a lo interno de la compañía.

En palabras de Welsch, Hilton et al (2005: p, 36), se entiende por comunicación como:

“Un intercambio de pensamiento o de información para que se dé una comprensión mutua entre dos o más partes (...) la cual puede lograrse mediante una combinación de palabras, símbolos, mensajes y sutilezas de comprensión que resultan de dos o más personas que trabajen juntas, o cuando empiezan y terminan la jornada”.

Este concepto debe relacionarse de manera directa con el vínculo que necesariamente debe existir entre los colaboradores de la empresa; estos son quienes finalmente se encargan de diseñar y ejecutar los distintos procesos presupuestales de la compañía.

Entre todos los colaboradores, este vínculo es imprescindible, ya que para lograr alcanzar una correcta planificación y control eficiente, de los múltiples escenarios comprendidos en el presupuesto empresarial, resulta obligatorio que la gerencia y demás colaboradores tengan la misma comprensión y entendimiento de las responsabilidades, metas y objetivos que busca la organización.

1.5.2. Elaboración de políticas de planeación y control

Tal y como se ha abordado en apartados anteriores, si bien es cierto resulta sustancial que la empresa delimite con claridad objetivos y metas estratégicas, los cuales se supone deben verse plasmados en el presupuesto empresarial. Para que ello sea posible, es necesario que la organización cuente con políticas de planeación y control que brinden los lineamientos generales sobre los cuales se procederá a planificar y presupuestar los escenarios de corto y largo plazo; sobre estos operará la empresa.

En palabras de Wheelen y Hunger, desde una óptica general, el proceso de evaluación y control *“garantiza que una empresa logre que lo que se propuso llevar a*

cabo. Compara el rendimiento (o desempeño) con los resultados deseados y retroalimenta para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas” (2013: p, 354).

Sobre el tema, los autores Welsch, Hilton et al, citan que en toda empresa es conveniente *“contar con un manual de planeación y control de utilidades a fin de intensificar la comunicación, especificar los procedimientos y permitir una estabilidad razonable en el funcionamiento del sistema” (2005: p, 66).*

Al respecto, dichos autores indican que un manual de planeación y control de presupuesto debe contener los siguientes pasos y/o políticas:

- i. “Una declaración de los objetivos del Programa de Planeación y Control de Utilidades (PCU).*
- ii. Los procedimientos que habrán de seguirse en el desarrollo de los planes de utilidades: a) Instrucciones y formatos que se usarán, b) Procedimientos para tomar decisiones sobre planificación.*
- iii. Un calendario de planificación y control de utilidades que especifique las fechas de terminación de cada parte del plan de utilidades y para la presentación de informes.*
- iv. Instrucciones para distribución de las cédulas del plan de utilidades.*
- v. Instrucciones y procedimientos relativos a los informes de desempeño.*
- vi. Procedimientos para empresas la acción correctiva sobre las variaciones: a) Variaciones desfavorables, b) Variaciones favorables.*
- vii. Procedimientos de seguimiento y re planificación” Welsch, Hilton et al (2005: p, 66-67).*

Desarrollo de dichas políticas y procedimientos que, sin lugar a dudas, se deben constituir como la guía básica por seguir por la administración y totalidad de colaboradores involucrados en el proceso de planificación de la empresa, con la finalidad de brindar

orden, objetividad y formalidad en las labores de diseño, planificación y ejecución de las estrategias establecidas para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Estos aspectos resultan trascendentales al momento de ejecutar los supuestos previamente planificados a través de los esquemas de presupuesto. En la práctica empresarial uno de los problemas más comunes en las labores de administrar, planificar, dirigir y controlar que atañe a la mayoría de las empresas, es la falta de uniformidad de criterios y procedimientos formales que brinden una guía seria y formal de los pasos que se deben seguir para lograr una correcta planificación y control en la administración de la empresa.

1.5.3. Informes de desempeño

Finalmente, con la finalidad de lograr evaluar y determinar el grado de cumplimiento de la planificación, objetivos y presupuestos, previamente proyectados por la empresa, es necesario contar con políticas y procedimientos que generen los informes requeridos para valorar los resultados satisfactorios o insostenibles alcanzados durante determinado periodo.

Sobre el tema, según Welsch, Hilton et al, las características esenciales que debe contener todo informe de desempeño, dentro de un Programa de Planeación y Control de Presupuestos, son las siguientes:

- i. *“El desempeño se clasifica por las responsabilidades que se asignan: El informe debe ser exactamente de conformidad con la estructura organizacional.*
- ii. *Se designan los conceptos que son controlables y los que no lo son: Estos dos grupos deben precisarse con claridad pues el desempeño de un gerente debe medirse de manera razonable y justa (es decir, únicamente sobre la base de aquellos aspectos en los que el gerente responsable puede influir de modo significativo).*
- iii. *Se formulan informes oportunos: Para que el control sea eficaz, los informes de desempeño deben emitirse por periodos secundarios o provisionales – esto es, sobre una base mensual, semanal o, en algunos casos, diaria. Para que sean*

útiles y efectivos, los informes de desempeño deben presentarse a los gerentes y supervisores responsables unos cuantos días después del fin del periodo que se cubre.

- iv. *Se concede importancia a la comparación de los resultados reales con los resultados planificados – los informes de desempeño deben designar al gerente responsable y mostrar los resultados reales, los resultados planificados (estándares) y la diferencia entre los mismos (variaciones). Los informes de desempeño deben también llamar la atención hacia las posibles causas de las variaciones, si ello se puede hacer” (2005: p, 24-25).*

Características y consideraciones propias del contenido y análisis de los informes de desempeño que resultan importantes de aplicar y regular en toda organización, por cuanto constituyen un mecanismo idóneo para poder identificar aquellos aspectos que requieren una atención urgente por parte de la empresa, con el fin de solucionar un problema o diversos inconvenientes propios del giro comercial o labores de administración del negocio. Esto, ya que, ante la ausencia de mecanismos de evaluación y control objetivos, no existirá oportunidad de identificar oportunidades de mejora o cambio que permitan brindar eficiencia administrativa y financiera para la compañía.

CAPÍTULO II Presentación de la Empresa

En el presente capítulo, se describen y presentan los aspectos generales de la empresa, así como los aspectos propios de su misión, filosofía de trabajo, estructura de la organización. Posteriormente se abordan algunas consideraciones más propias de la parte operativa del negocio de filtros al que se dedica la compañía, así como algunas referencias importantes sobre el mercado automotriz y el mercado de filtros en Costa Rica; puntualmente se desarrollan los alcances de la operación, una descripción de los productos que comercializa y no menos importante, el escenario actual de ventas de la empresa.

2.1. Información general de la empresa

La empresa ABC S.A. (a solicitud de la empresa en el desarrollo del presente trabajo se le denomina con un nombre distinto a su nombre real) es una empresa costarricense importadora y comercializadora de filtros para combustión interna para servicio liviano y semi-pesado de la marca Highfil, lo cual fue posible gracias a las relaciones comerciales establecidas a partir de octubre de 2013 con la empresa Zhejiang Topyauld Motor Parts Co., Ltd. Ubicada en la ciudad de Ruian, provincia de Zhejiang, China y productora de estos filtros.

La empresa Zhejiang Topyauld Motor Parts CO., fue fundada en el año 1989, y cuenta con dos plantas de producción con un área total de 65.000 metros cuadrados (15.000 m² en Zhejiang y 50.000 m² en Jiangsu), dedicados a la fabricación principalmente de filtros automotores, secadores de frenos y las válvulas de freno, así como otros accesorios para automóviles.

Los productos de la empresa son aplicables a camiones, maquinaria de construcción y vehículos agrícolas. Desde el año 1999 la empresa productora de la marca Highfil aprobó la certificación de calidad ISO9001 / TS16949 internacional.

A partir de 2013, ABC S.A., inició sus operaciones de importación y comercialización de filtros en Costa Rica; se enfocó específicamente en filtros para aire, combustible (diésel y gasolina), para cabina, transmisión automática y estableció el límite

de suministro para vehículos de hasta 3.5 toneladas máximo. Actualmente se cuenta con 271 diferentes tipos de filtros que pueden proveerse al mercado local.

2.1.1. Objetivo – Misión

La misión de la empresa ABC se establece en constituirse como una nueva suplidora de filtros en el mercado costarricense, que brinde confianza y seguridad a las compañías distribuidoras especializadas y con amplio conocimiento del sector mecánico-automotriz que atienden directamente al cliente final en Costa Rica.

2.1.2. Filosofía

La filosofía de trabajo de la empresa se basa en los siguientes conceptos:

- Un espíritu de ayuda mutua entre ABC como Importador y los Parceiros como distribuidores de los productos.
- Trabajar bajo conceptos eminentemente empresariales de eficiencia, efectividad y competitividad dentro del marco de la Responsabilidad Social Empresarial a fin de posicionar la marca Highfil en el país.
- Fomentar la competitividad y orientación al mercado de los productos ofrecidos a las empresas.
- Brindar confianza en el esfuerzo propio de importador y distribuidor, para que los servicios de apoyo tengan un carácter complementario.
- Ofrecer un precio acorde con el mercado costarricense.
- Trabajar en cumplimiento del marco legal y regulatorio y políticas de fomento transparentes y equitativas.
- Promover altos valores familiares y cívicos de las partes involucradas.

2.1.3. Valores del equipo de trabajo

Dentro de la empresa, se promueve que el equipo de consultores nacionales e internacionales que colaboran dentro de las operaciones se caracterice por los siguientes valores:

- Excelencia profesional y amplia experiencia: los consultores normalmente tienen más de 20 años de experiencia profesional en el manejo de filtros.
- Excelentes conocimientos de las condiciones socioeconómicas de Costa Rica y la región centroamericana.
- Transparencia, honestidad y espíritu de empresariado social y responsabilidad social empresarial.

2.2. Estructura de la organización

La empresa está organizada de conformidad con la siguiente estructura administrativa:

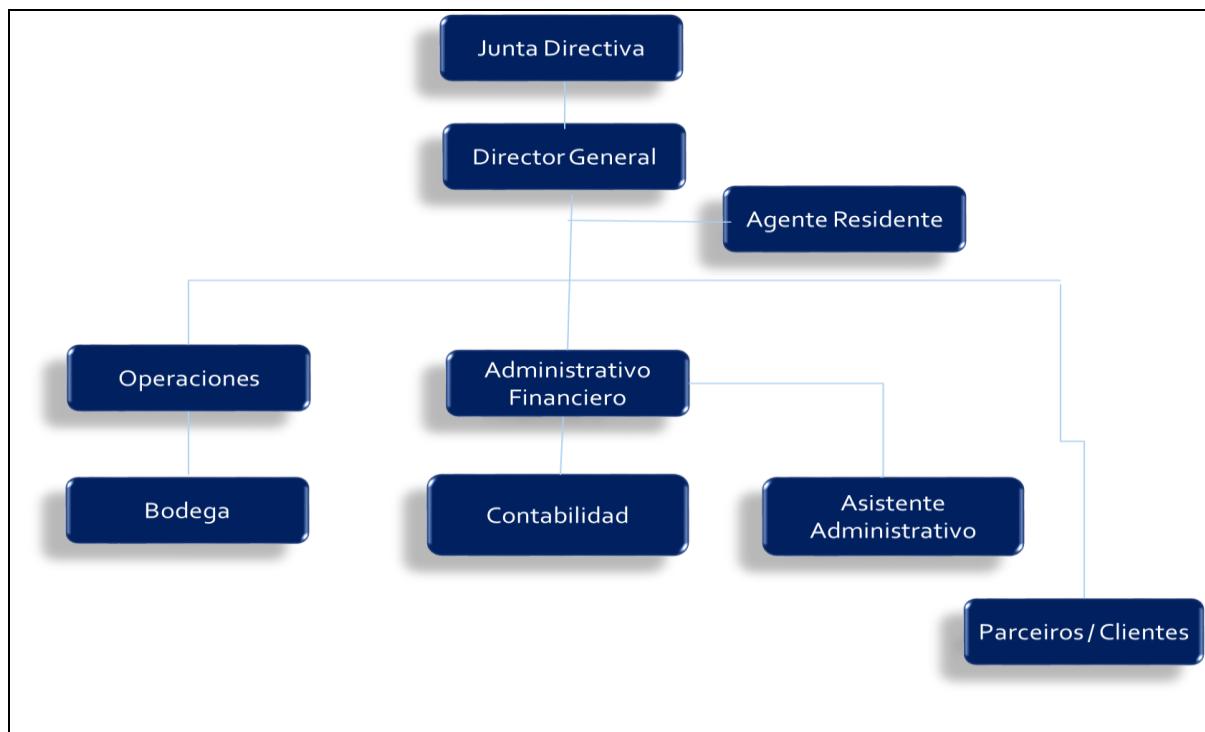


Figura 1: Estructura administrativa de la empresa ABC S.A.

2.3. Alcance de la operación

La empresa ABC opera en Costa Rica en las provincias de Limón, Cartago, San José, Heredia, Guanacaste y en Puntarenas en la Zona Sur. En estas provincias la empresa

dispone de una red de clientes-consultores nacionales con amplia trayectoria y de confianza a los cuales se les denomina “Parceiros”.

Como objetivo a mediano plazo está el incrementar las ventas a un total de 12 contenedores anuales y empezar negociaciones con Panamá y más adelante Centroamérica.

2.4. Productos

La empresa es importadora de filtros para combustión interna para servicio liviano y semi-pesado de la marca Highfil, a través de los distribuidores y socios estratégicos.

Actualmente, la empresa comercializa y tiene a disposición del mercado **271** diferentes tipos de filtros, distribuidos en la siguiente tipología:



Figura 2: Tipos de filtros, según su función

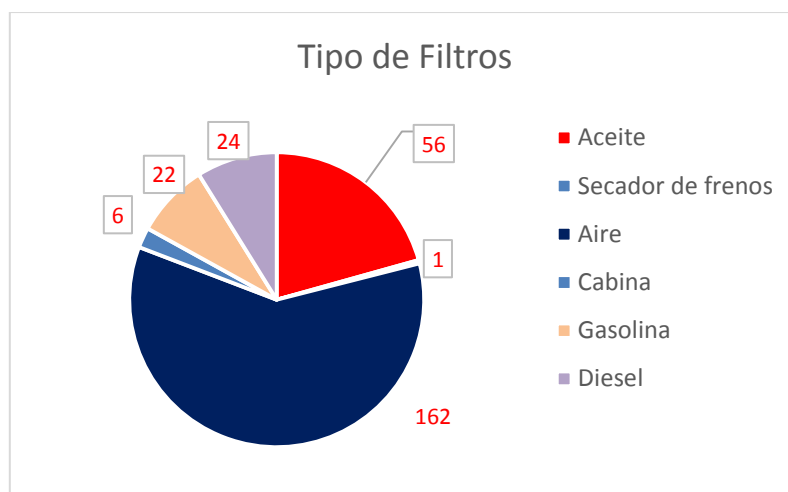


Gráfico 1: Tipología de filtros comercializados por la empresa ABC S.A.

Los productos comercializados se clasifican de acuerdo con las principales marcas de filtros, de conformidad con el requerimiento de los clientes:

Tipo-Marca	Cantidad	Tipo-Marca	Cantidad
Toyota	63	Varias	3
H/K	43	VW	3
Mitsubishi	27	DAEWOO	2
Nissan	27	ASIA	1
ISUZU	20	CHRYSLER	1
CHEVROLET	17	MERCEDES	1
SUZUKI	15	PERKINS	1
Honda	14	ROVER	1
BMW	7	SSANGYONG	1
C/P	7	VOLVO	1
Mazda	6	VW (FAW)	1
Daihatsu	3		
HINO	3		
RENAULT	3		
totales	255		
		16	271

Tabla 1: Tipología de filtros comercializados por la empresa ABC S.A. según marca

Adicionalmente, como objetivo de mediano plazo, la empresa estima introducir al mercado 150 filtros adicionales distribuidos entre, filtros de cabina, para transmisión automática, aceite, aire y los filtros “In-tank”, escenario que se toma en consideración dentro del modelo de presupuesto que se desarrolla en el presente trabajo.

2.5. Socios estratégicos

De conformidad con la estructura de negocio que desarrolla la empresa, en la actualidad se cuenta con ocho parceiros o distribuidores, para cubrir el territorio nacional en áreas claramente definidas, y con los cuales se firma un contrato de relación y transparencia comercial. Distribuidores a los cuales se les brinda asesoría financiera, contable y control de riesgo en sus operaciones, con la finalidad de mantener una operación eficiente y en estricto cumplimiento con la normativa legal vigente.

2.6. Ventas anuales

Conforme con la información facilitada por la empresa, a manera de referencia, resulta oportuno exponer que, durante el primer año de operación, las ventas de la empresa ABC alcanzaron un total aproximado de US\$230.000 dólares, para un promedio mensual cercano a los US\$19.000 dólares. Composición y detalle de las ventas que se analiza, con detenimiento, dentro del modelo de presupuesto que se plantea en el presente proyecto.

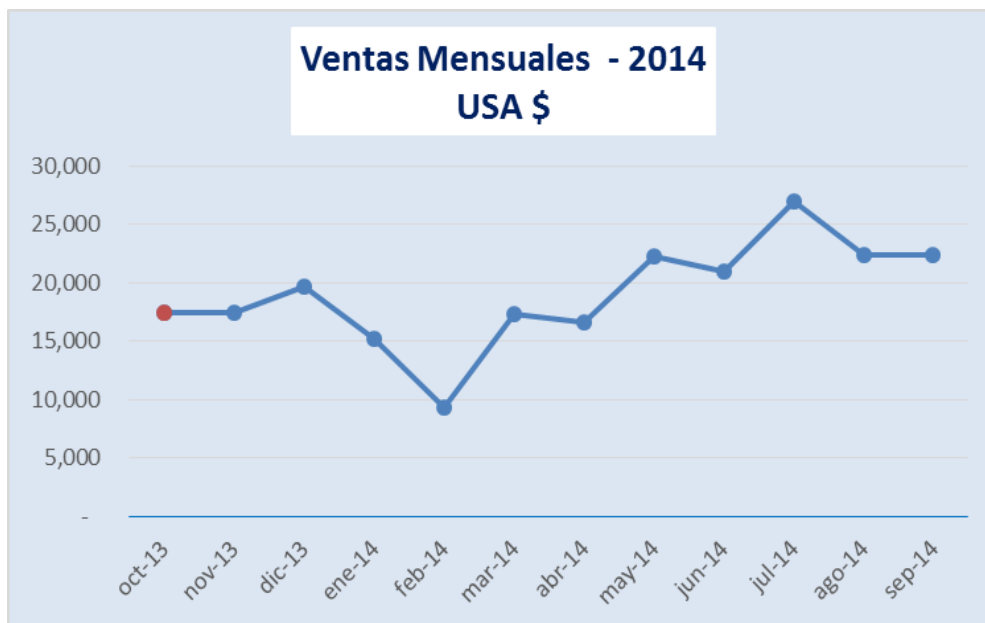


Gráfico 2: Ventas mensuales de la empresa ABC S.A. en el periodo 2014

2.7. El mercado automotriz en Costa Rica

En relación con el mercado automotriz costarricense, a efectos del presente proyecto resulta oportuno referenciar algunas estadísticas disponibles en torno al crecimiento y composición de la flotilla vehicular, la cual ha tenido un importante crecimiento en la última década. Aspecto que tiene importantes implicaciones en el mercado de filtros y autopartes, toda vez que el mismo es un mercado secundario del mercado automotriz.

Información sobre la composición y crecimiento en la última década de la flotilla vehicular del país que se presenta de manera detallada en la siguiente tabla:

Vehículos automotores en circulación								
Año	Total 1/	Automóvil a/	Autobuses b/	Camiones de carga <3500 kg	Camiones de carga >3500 kg	Taxis	Equipo especial c/	Motocicletas
2004	705975	459782	11268	129011	23814	5553	8361	68186
2005	705546	476389	11898	121755	15525	8214	7380	64385
2006	729487	489395	11267	119245	13839	12532	7002	76207
2007	797902	525376	12345	125104	14484	13007	7503	100083
2008	892660	571651	13765	136162	14999	11431	8543	136109
2009	923791	594192	13999	140972	12520	11751	8687	141470
2010	997367	629325	15545	148050	32985	11982	9597	149883
2011	1059076	673894	15621	154062	33959	12051	9905	159584
2012	1134373	722020	16354	160742	35042	12150	11791	176274
2013	1187624	754689	17411	164736	35392	12261	12879	190256

1/ Los vehículos en circulación corresponden a los que cumplieron con las obligaciones de pago con el INS.
a/ Incluye automóviles y vehículos doble tracción de pasajeros particulares. b/ Incluye buses, microbuses y busetas de ruta y privado (estudiantes, personal de empresas y turistas), que tengan placas de autobuses. c/ Incluye camiones tanques para transportar productos peligrosos, camiones de basura, maquinaria agrícola, remolques y otros.
Fuente: INS. Dirección Seguros Solidarios, 2013.

Tabla 2: Vehículos automotores en circulación en Costa Rica 2004 – 2013

Tal y como se puede observar de la tabla anterior, Costa Rica ha tenido un crecimiento real en su flota vehicular de un 68% en la última década, gracias a un crecimiento promedio anual del 6%; esto ha generado que para el 2013 el país contara con

un parque vehicular de 1.187.624 vehículos en circulación con el pago del derecho de circulación (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2013).

Cifras anteriores que ponen en evidencia el crecimiento exponencial que se percibe en las carreteras del territorio nacional, principalmente en las zonas del Gran Área Metropolitana donde, según referencias de la Dirección de Planificación Sectorial del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, transita más del 50% de la flota vehicular (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2013).

Resulta relevante plantear la composición porcentual actual de la flota vehicular nacional, según se desprende del Anuario Estadístico del Sector Transporte e Infraestructura 2013, emitido por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes:

Vehículos automotores en circulación								
Año	Total 1/	Automóvil a/	Autobuses b/	Camiones de carga <3500 kg	Camiones de carga >3500 kg	Taxis	Equipo especial ^{c/}	Motocicletas
2004	100%	65.1%	1.6%	18.3%	3.4%	0.8%	1.2%	9.7%
2005	100%	67.5%	1.7%	17.3%	2.2%	1.2%	1.0%	9.1%
2006	100%	67.1%	1.5%	16.3%	1.9%	1.7%	1.0%	10.4%
2007	100%	65.8%	1.5%	15.7%	1.8%	1.6%	0.9%	12.5%
2008	100%	64.0%	1.5%	15.3%	1.7%	1.3%	1.0%	15.2%
2009	100%	64.3%	1.5%	15.3%	1.4%	1.3%	0.9%	15.3%
2010	100%	63.1%	1.6%	14.8%	3.3%	1.2%	1.0%	15.0%
2011	100%	63.6%	1.5%	14.5%	3.2%	1.1%	0.9%	15.1%
2012	100%	63.6%	1.4%	14.2%	3.1%	1.1%	1.0%	15.5%
2013	100%	63.5%	1.5%	13.9%	3.0%	1.0%	1.1%	16.0%

Fuente: INS. Dirección Seguros Solidarios, 2013.

Tabla 3: Composición porcentual vehículos automotores en circulación en Costa Rica 2004 – 2013

De la tabla anterior se puede observar, cómo la composición del parque vehicular tiende a mantenerse estable en los cuatro periodos (2010-2013), donde los automóviles representan el 63% de la flota vehicular total, seguidos de las motocicletas con un 15% y camiones de carga con un 14%. Es oportuno tener presente y en consideración, estas cifras,

a efectos de valorar las oportunidades que presenta dicha conformación del parque vehicular, para el segmento de filtros y autopartes.

Finalmente, resulta relevante plantear algunas estadísticas relacionadas con la importación anual de vehículos en el país, con la finalidad de lograr valorar y analizar la proporción de vehículos importados que se suma anualmente a la flotilla vehicular nacional.

Importación de vehículos automotores					
Año	Total	Automóvil 1/	Autobuses 2/	Camiones de carga 3/	Motocicletas 4/
2008	125502	59026	2997	16652	46827
2009	61377	31541	1250	7847	20739
2010	75343	46185	2255	8219	18684
2011	91512	56197	2353	8752	24210
2012	149936	58186	2229	8826	31335
2013	96690	46142	2023	9240	39285
1/ Vehículos automotores para el transporte de diez personas o más, incluido el conductor, incluye además las busetas.					
2/ Automóviles de turismo y demás vehículos para el transporte de personas.					
3/ Vehículos automóviles para el transporte de mercancías, incluye carga liviana y pesada.					
4/ Motocicletas o motocicletos.					
Fuente: C.R. Ministerio de Hacienda. Dirección General de Aduanas. Registro de Vehículos e Importaciones Definitivas.					

Tabla 4: Importación de vehículos automotores en Costa Rica 2008 – 2013

De la tabla anterior se puede observar, el total de vehículos importados en el país para los últimos seis años, donde llama la atención que, previo a la crisis del año 2009, el país importaba más de 120.000 vehículos anuales, cifra que bajó considerablemente para dicho periodo. Sin embargo, ha venido creciendo en los años siguientes, donde para el periodo 2012 se registró una cifra record de aproximadamente 150.000 vehículos para un solo año.

Estadísticas sobre la importación de vehículos que es importante conocer, toda vez que mantiene una relación directa con el crecimiento real de la flotilla vehicular total del país de un periodo a otro. Es sustancial exponer que para estos últimos seis periodos, el

porcentaje de las importaciones de vehículos corresponde a un 10% promedio de la flota vehicular total; esta cifra guarda una relación importante con el 6% de crecimiento real que ha venido presentando el parque vehicular del país en la última década.

2.8. El mercado de filtros en Costa Rica

En lo que a la presente investigación corresponde, de conformidad con información histórica que maneja la empresa en estudio, se puede plantear que en las últimas cuatro décadas el mercado de los filtros para automóviles en Costa Rica ha venido evolucionado tecnológicamente. No obstante lo anterior, el objetivo de la empresa ABC es brindar atención tanto de los clientes con vehículos que ya han quedado al descubierto por parte de las agencias importadoras, como de modelos antiguos y cuyo mercado esté requiriendo de este importante producto.

Escenario y estrategia de atención al cliente que busca permitir un mayor posicionamiento de la empresa dentro de la cuota de mercado costarricense, con el objetivo último de lograr una mejoría sustancial en el monto de importación y ventas de filtros, en el país.

Año	842123	Valor Incremental	%	842131	Valor Incremental	%	Total	Valor Incremental	%
2011	\$ 10,118,158			\$ 4,478,051			\$ 14,596,209		
2012	\$ 10,417,234	\$ 299,076	3.0%	\$ 5,124,503	\$ 646,452	14.4%	\$ 15,541,737	\$ 945,528	6.5%
2013	\$ 10,298,104	\$ (119,130)	1.1%	\$ 6,188,974	\$ 1,064,471	20.8%	\$ 16,487,078	\$ 945,341	6.1%
2014	\$ 10,114,902	\$ (183,202)	1.8%	\$ 6,962,699	\$ 773,725	12.5%	\$ 17,077,601	\$ 590,523	3.6%

Tabla 5: Monto importado en filtros en Costa Rica

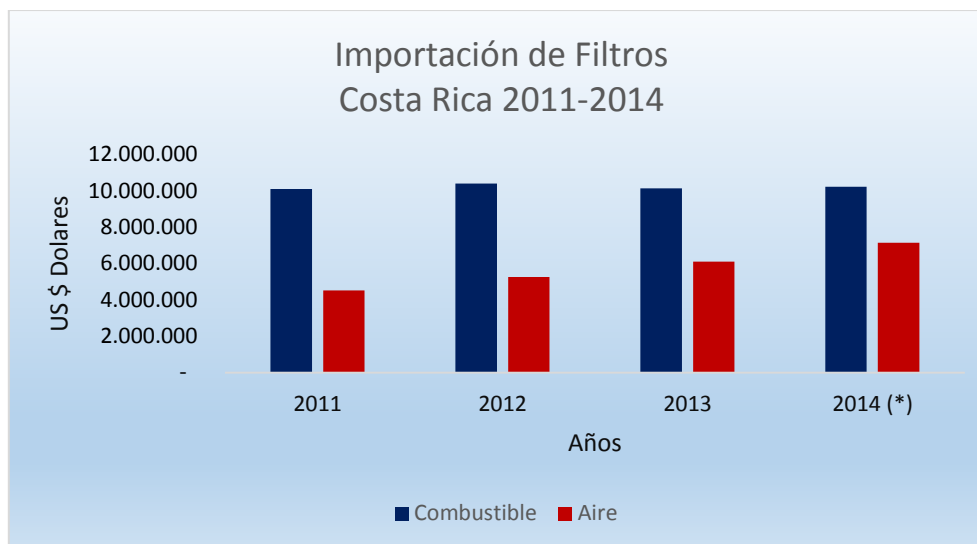


Gráfico 3: Importación de filtros en Costa Rica 2011-2014

Tal y como se puede observar de la tabla y gráfico anterior, el crecimiento en la venta de filtros en Costa Rica ha sido de un 6,5%, 6.1% y 3.6% para los periodos del 2012, 2013 y 2014 respectivamente. Es importante resaltar que del periodo 2011 al 2014 el incremento porcentual ha sido de un 17% en la importación de filtros; esto pone en evidencia la existencia de una oportunidad de comercialización en el mercado de filtros en Costa Rica, lo cual pretende explotar y aprovechar la empresa en estudio.

Seguidamente se detallan los principales importadores de filtros en Costa Rica, así como sus ventas durante los primeros ocho meses del presente año. Muestra de la composición del mercado que incluye aquellos importadores que han superado los \$100.000 (cien mil dólares, moneda de curso legal de los Estados Unidos de América) durante el periodo indicado.

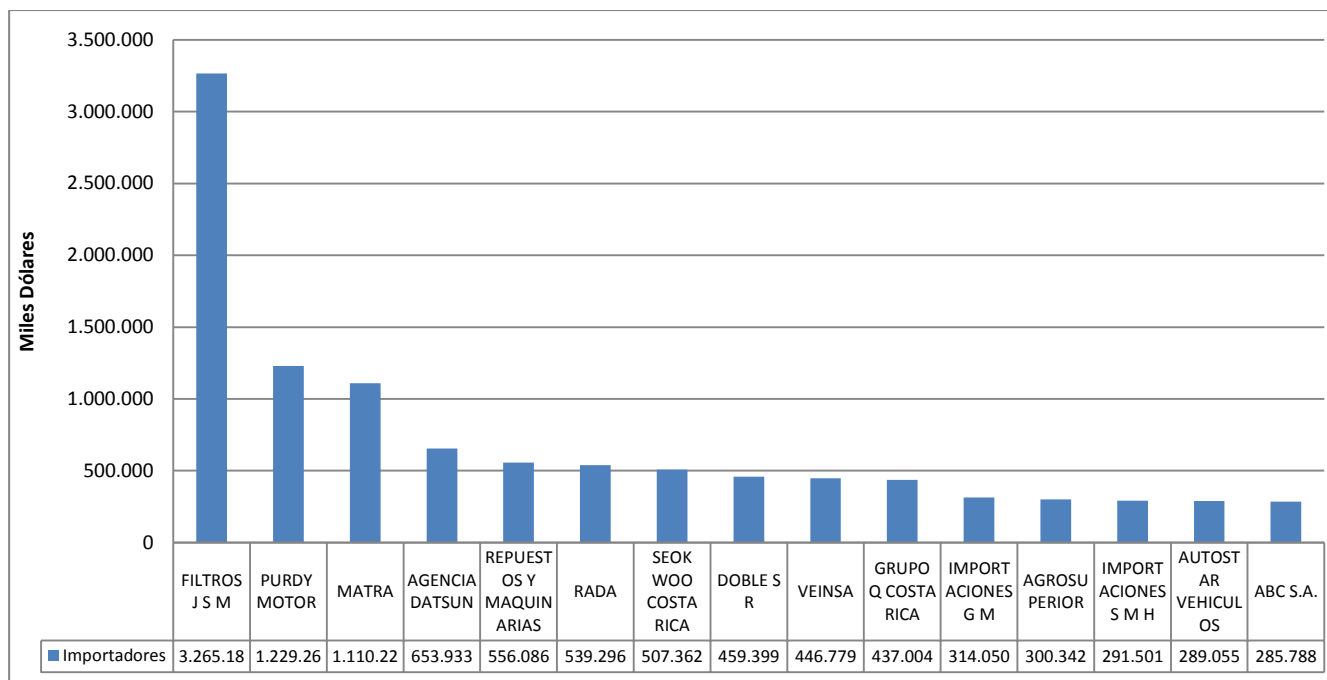


Gráfico 4: Importación de filtros por empresa periodo 2014

Como se puede observar la empresa ABC ocupa la posición 12 en el “ranking” de importadores de filtros, cubre en ese periodo un 1.67% de la importación total y fija sus expectativas de crecimiento en el mediano plazo de alcanzar al menos un 5% del mercado local; esta se tratará con mayor detalle dentro del modelo de presupuesto que se plantea en los apartados siguientes del presente proyecto.

CAPÍTULO III Análisis del Proceso de Planeación y Proceso Presupuestario en la Empresa

En el presente capítulo se presenta un análisis de la situación actual de la empresa en estudio, con la finalidad de identificar los procesos que la compañía ha venido desarrollando desde el momento de su fundación. Se pueden identificar aspectos que deben ser considerados como sustanciales en la propuesta de modelo de presupuesto del capítulo cuatro y no menos importante, qué elementos deben de ser mejorados y/o modificados en la propuesta por desarrollar.

Inicialmente se plantea un análisis del proceso de planeación actual de la empresa, que comprenderá la valoración de las variables, fortalezas y debilidades de la compañía. Posteriormente se aborda un análisis de la situación actual de la empresa, en torno a la existencia de un sistema de información, proceso presupuestario y las respectivas cuentas del estado de resultados que tienen relación directa con el presupuesto empresarial.

Tal y como se abordó en el capítulo primero del presente trabajo, el propósito básico de la planificación es desarrollar objetivos empresariales y elegir un curso de acción para lograrlos.

Para el caso de la empresa ABC, se ha procedido a plantear un análisis previo del contexto interno y externo que actualmente presenta la compañía y, posteriormente, una reunión interna de trabajo para discutir los resultados obtenidos.

El planteamiento anterior está relacionado con todas las estructuras de la organización, dado que nos encontramos ante una pequeña empresa que parte de un modelo organizativo básico que se fundamenta en una estructura plana, donde la gerencia y la parte operativa tienen participación diaria y directa en la operación del negocio. Esto facilita la discusión y comunicación de objetivos, estrategias y tácticas, así como el seguimiento de los resultados alcanzados, tal y como se presenta en los apartados siguientes.

3.1. Análisis de variables externas

Como primer elemento por abordar dentro de las variables externas del mercado, resulta importante referenciar algunas consideraciones propias del mercado automotriz costarricense, que tiene efectos directos sobre el mercado de autopartes donde se encuentra el segmento de filtros que nos ocupa; se está ante la presencia de un mercado secundario que depende directamente del comportamiento del mercado automotriz.

Resulta oportuno referenciar que el sector automotriz en Costa Rica importa la totalidad de vehículos que se comercializan; toda vez que en el país no es productor, exceptuando las actividades de ensamble de autobuses. Por esa razón, toda la oferta vehicular es importada de regiones como Asia, América del Norte, América del Sur y Europa (Purdy Motor, 2008).

La circunstancia anterior enmarca la práctica comercial que ha seguido el mercado automotriz en el país, mediante la figura de la representación exclusiva. Los distribuidores locales de vehículos adquieren franquicias de las marcas como estrategia de posicionamiento; se ha permitido que en Costa Rica se comercialicen aproximadamente 60 marcas de vehículos y más de 15 agencias distribuyan vehículos nuevos (L. Mastroeni, 2008).

Se observa que el mercado automotriz costarricense ha venido presentando una tendencia o preferencia hacia la importación de vehículos nuevos y una baja en la importación de vehículos usados, debido, principalmente, a las facilidades que el sistema financiero nacional ha venido brindado en la concesión de préstamos para automóviles nuevos (Central América Data, 2012).

Sobre el tema y, a manera de referencia, según información suministrada por el Ministerio de Hacienda de Costa Rica, entre enero y setiembre del periodo 2012, las agencias importaron 24.269 automóviles nuevos, casi 90 por día en promedio; mientras que los importadores de vehículos usados importaron 20.296, a razón de un promedio de 75 por día. Las cifras anteriores demuestran la tendencia que ha venido presentando el mercado automotriz hacia los vehículos nuevos (Central América Data, 2012).

Resulta oportuno indicar que según fuentes oficiales del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, el país ha mantenido una tendencia creciente en el aumento de la

flotilla vehicular en circulación, siendo que desde el periodo 2008 al periodo 2013 (con excepción del periodo 2009) se ha mantenido un crecimiento anual promedio de 7,9% de la flotilla vehicular total en circulación (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2013).

Se demuestra la tendencia de crecimiento constante del mercado automotriz costarricense donde, si bien es cierto, el comportamiento del mercado puede ser variado, entre los diferentes tipos de automotores importados, a nivel total el mercado ha venido en franco crecimiento. Esta situación obliga a las empresas del sector a responder de manera más dinámica en los requerimientos del cliente, por cuanto dicho crecimiento necesariamente implica un aumento importante en la oferta de vehículos nuevos y usados.

Seguidamente, dentro de la presente etapa de análisis, un elemento sustancial resulta ser la distinción entre las variables externas e internas para una empresa; estas ejercen influencias muy importantes en la operación del negocio, proceso de análisis y evaluación, que necesariamente debe incluir la evaluación de las actuales fortalezas y debilidades de la empresa.

Con base en las consideraciones anteriores del proceso de planificación, *“comúnmente es difícil para la mayoría de las administraciones debido a que con frecuencia les es difícil identificar y evaluar objetivamente las deficiencias y las ineficiencias a quienes están involucrados en forma directa”* (Welsch, Hilton et al, 2005: p, 53).

Propiamente en la empresa ABC en estudio, este proceso de evaluación no se realizó para el periodo anterior. Sin embargo, a efectos de presentar un análisis y evaluación de la situación actual, que sirva de punto de partida para la propuesta de modelo de presupuesto por desarrollar, se ha procedido a realizar una revisión de dichos elementos.

En ese sentido, con la finalidad de evaluar las variables externas de la empresa ABC, se ha procedido a analizar las oportunidades y amenazas que actualmente rodean a la empresa.

i. **Desde una óptima externa, se identifican las siguientes oportunidades:**

Como primer elemento se identifica que Costa Rica no tiene fabricación de filtros; por ello, el mercado automotriz costarricense importa la totalidad de filtros que se requieren para consumo local. Esto implica que, tanto actualmente como a futuro, el 100% de los filtros que se requieren para abastecer el consumo del mercado local serán importados (E, Aguirre, comunicación personal, 13 de febrero de 2015). Este aspecto da la posibilidad de competir, mediante la negociación de significativas condiciones y beneficios pactados, directamente con los fabricantes del producto, posibilidades a las cuales tiene acceso directo la empresa ABC.

Según información que maneja la Gerencia de la empresa ABC a través del sistema de consultas "*Penta Transaction*", para el periodo 2014 el mercado total de filtros en Costa Rica, registro importaciones por un monto de \$17 millones de dólares anuales, para las dos partidas arancelarias de filtros (842123 y 842131) que son distribuidas por la empresa ABC en el mercado local; esto representa la totalidad del mercado en el que participa la compañía (Penta Transaction, 2015).

Información del mercado costarricense que muestra que en la actualidad el mercado de filtros de aire tiene un crecimiento anual aproximado de un 20% sobre el valor importado, lo cual brinda una oportunidad real de crecimiento en la colocación de este tipo de filtros. (Penta Transaction, 2014). Circunstancia anterior que deberá de ser considerada dentro de la estimación futura que incluirá el modelo que se propone.

En relación con el punto anterior, según cifras propias de la Dirección General de Aduanas de Costa Rica, desde una óptima global, el mercado de filtros ha mantenido durante los últimos dos periodos (2013 y 2014) un crecimiento aproximado del 6% anual, lo cual también representa una eventual oportunidad de crecimiento en ventas para la empresa en estudio. (Dirección General de Aduanas. Ministerio de Hacienda de Costa Rica, 2015).

Planteamiento anterior que es compartido por expertos en la materia quienes manifiestan que según su experiencia en el negocio, es posible obtener crecimientos en ventas mayores al crecimiento promedio del mercado (E, Aguirre, comunicación personal, 13 de febrero de 2015).

ii. En lo que a las amenazas se refiere, se han identificado las siguientes:

Como primer aspecto por reseñar, según registros de la empresa, en Costa Rica el mercado relacionado con filtros de fluidos no presenta oportunidades de crecimiento real dentro del mercado total. Lo anterior, debido a que el componente principal en este mercado es el aceite de motor, por lo que ante la mejoría de los lubricantes, motores y combustibles, las frecuencias de cambio de filtros tienden a presentar una disminución o bien, a mantenerse constantes.

La situación anterior se refleja en la periodicidad con que el cliente final acostumbra realizar el cambio de aceite de su vehículo. En palabras del experto en filtros José Vargas, para vehículos con una antigüedad promedio de entre 5-10 años, hasta hace pocos años era común realizar cambios de aceite cada 3.000 km de recorrido; en la actualidad, dado el nivel de tecnología que muestran los aceites, es posible realizar cambios de aceite cada 10.000 o 15.000 km de recorrido, con la afectación directa que esto implica en la frecuencia de compra de filtros de aceite (J, Vargas, comunicación personal, 18 de febrero de 2015).

En relación con el punto anterior, otro elemento que implica una amenaza para la línea de negocio de la empresa en estudio, lo representa la mejora en la edad promedio de la flota vehicular a nivel nacional. Circunstancia que se ve reflejada en una menor necesidad (frecuencia) de cambio de aceite y por ende, de cambio en el filtro de aceite en los vehículos; esto se refleja en un crecimiento prácticamente nulo del mercado en la parte de fluidos (E, Aguirre, comunicación personal, 13 de febrero de 2015).

Adicionalmente, dados los importantes volúmenes de venta de vehículos nuevos que se están presentando en el país, tal comportamiento tiene un efecto directo en la composición actual del mercado de filtros y autopartes, donde existe un alto porcentaje de importación de filtros genuinos por parte de las agencias de vehículos (denominado segmento Original Equipment Manufacturer). Estas agencias de automóviles, en los últimos años han ido ganando terreno y por ende, ganando un porcentaje de participación importante del total del mercado; alcanzan en la actualidad, según datos obtenidos

mediante el Sistema Penta Transaction, alrededor de un 25% de participación del monto total importado anualmente en filtros en el país (Penta Transaction, 2015).

Este aspecto tiene como consecuencia directa un alto impacto en el nivel de fidelidad del usuario final hacia filtros originales, que las agencias han venido originando sobre el segmento de vehículos nuevos.

Al respecto resulta oportuno referenciar los montos de importación y cuota de mercado que presentan los principales 15 importadores de filtros en Costa Rica, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

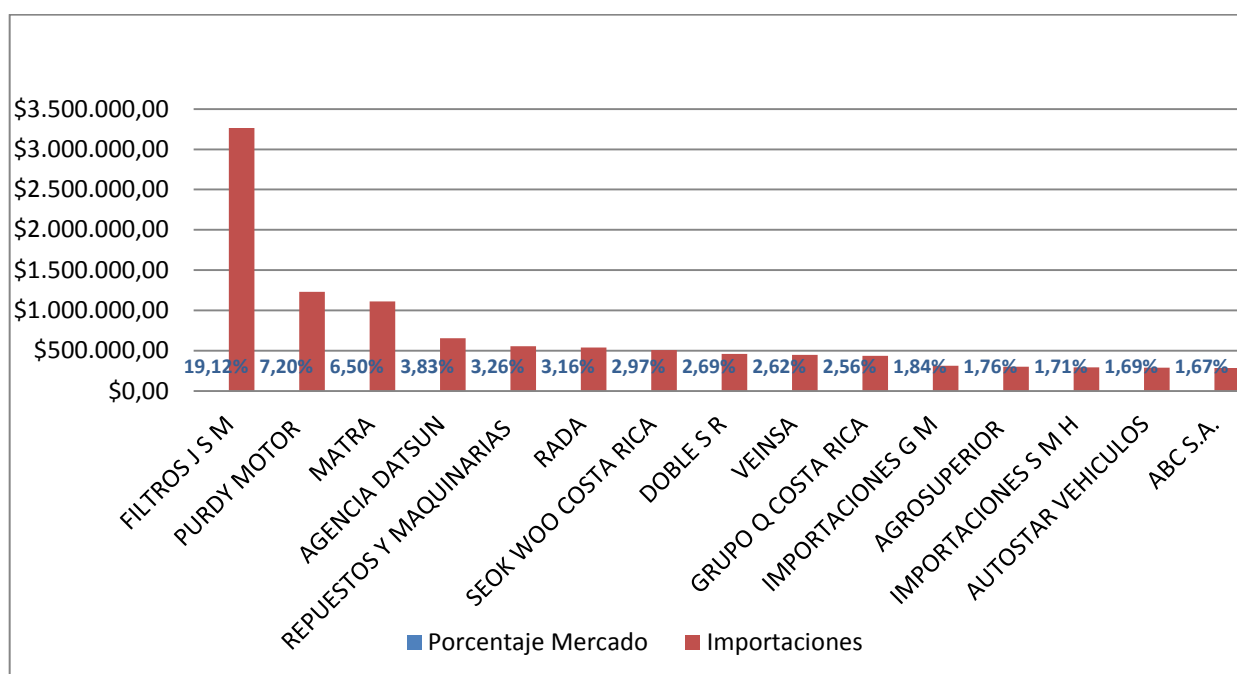


Gráfico 5: Principales importadores de filtros, período fiscal 2014

Gráfico anterior que muestra los valores totales importados por los principales mayoristas en Costa Rica donde se puede observar que el principal importador Filtros JSM mantiene un 19% del mercado total, seguido de otros importadores donde se encuentran las agencias de automóviles y maquinaria pesada (entiéndase Purdy Motor, Matra, Agencia Datsun, Veinsa, Grupo Q y Autostar). Esos, en conjunto representan un 24,4% del total del mercado, aunado a los demás mayoristas que participan del mercado, quienes mantienen una cuota de mercado de entre un 1,5% y un 3%, tal y como es el caso de la empresa en estudio ABC que mantiene un 1,67% del mercado.

Según manifestaciones del experto en filtros José Vargas, una amenaza real a nivel externo se encuentra en el difícil posicionamiento dentro del canal (retailer) que vende el producto al usuario final, debido a la fuerte presión que existe con los retailers por mejorar sus márgenes de utilidad (J, Vargas, comunicación personal, 18 de febrero de 2015).

Sobre este punto particular, es importante hacer notar que el segmento de mercado al que se dirige la empresa en estudio en su condición de importador y distribuidor directo de filtros, es a los retailers o puntos de venta (entiéndase autoservicios, gasolineras, ventas de repuestos y autopartes, entre otros) que son quienes finalmente venden o colocan el producto al cliente final, es decir al propietario del vehículo.

3.2. Percepción interna de la situación de la empresa

Dentro del proceso de evaluación de una empresa es sustancial plantear un análisis de los recursos, capacidades y competencias propias que presenta la compañía para lograr gestionar sus operaciones, todo lo anterior con la finalidad de *“confirmar si son factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades específicas que ayudarán a determinar el futuro de ella”* (Wheelen y Hunger, 2013: p, 151).

i. Fortalezas:

Considerando el planteamiento anterior, dentro del análisis elaborado en la empresa ABC se han encontrado las siguientes fortalezas.

Como punto de partida, la empresa cuenta con un alto nivel de experiencia en el recurso humano que mueve el negocio, tanto a nivel local como a internacional. Si bien es cierto nos encontramos frente a una pequeña empresa que cuenta con poco personal (alrededor de ocho colaboradores directos y quince indirectos en total), el personal que trabaja en la parte estratégica y operativa del negocio conoce ampliamente el mercado, el producto, la logística de importación, el manejo de marcas (puntos fuertes y débiles de las marcas), entre otros atributos que brindan gran estabilidad y posibilidades de crecimiento para la empresa. Lo anterior, toda vez que el amplio conocimiento y manejo técnico del negocio permite identificar oportunidades de mejora y no menos importante, negociar mejores condiciones de crédito y precio con los productores; se presentan condiciones

competitivas para el producto en el mercado que se traducen en mayores posibilidades de crecimiento.

Como un segundo aspecto por resaltar, la empresa, desde su fundación, ha venido desarrollando un concepto de “parceiro” para con sus distribuidores, los cuales, si bien es cierto no forman parte de la estructura organizativa de la empresa, sí tienen un papel sustancial en la operación y giro diario del negocio. Cada parceiro, aparte de ser un cliente directo de la empresa, es el nexo con el retailer -canales de distribución- del producto en el mercado. Sobre esta figura la empresa ABC ha definido como prioridad brindar importantes herramientas de trabajo a cada uno de sus “parceiros”, con la finalidad de facilitar su crecimiento en estructura administrativa y fuerza de ventas, ya que ello se traduce de manera directa en un incremento en las ventas de la empresa.

Otro elemento sustantivo que se constituye como una fortaleza para la empresa ABC, es su estructura plana; al mantener una estructura administrativa simple, sin altos niveles de jerarquías, facilita el proceso de comunicación interno, donde todos los colaboradores tienen posibilidad real de aportar su conocimiento y experiencia en la mejoría constante del modelo de negocio. Estos aspectos se deben complementar con la baja estructura de costos que dicho modelo le permite a la empresa.

A nivel de la marca Highfil que distribuye la empresa, se ha identificado la existencia de atributos importantes como la calidad del producto, cobertura en área metropolitana, precio competitivo y buena imagen y presentación; estos podrían ser aliados importantes en la etapa de diseño de estrategias para aumentar la cobertura y volumen de ventas que la empresa requiere.

Como una fortaleza importante, la empresa ha identificado el alto nivel de fidelidad que la marca ha logrado con el retailer-distribuidor, en poco más de un año de distribución del producto en el país; lo anterior, gracias a los altos niveles de calidad que el producto ha venido demostrando a los usuarios finales.

ii. Debilidades:

Seguidamente, en relación con las debilidades dentro del análisis interno realizado por la empresa, se han logrado identificar las siguientes:

Como un primer elemento débil, la Gerencia de la empresa ha manifestado que, dado que la compañía se encuentra en un proceso de apertura y acomodo de sus operaciones, con poco más de un año de fundada; en la actualidad no existe un nivel óptimo de ganancia operativa, donde aún existen importantes oportunidades de mejora a efectos de mejorar el nivel óptimo de ganancias que requiere la empresa para poder retribuir la inversión de sus accionistas.

Como un segundo factor, la empresa ha identificado que existen algunas carencias administrativas en el manejo del negocio por parte de los Parceiros (distribuidores del producto), quienes si bien es cierto no están dentro de la estructura interna de la empresa, son los principales encargados del volumen de ventas del producto. En ese sentido si bien es cierto el grupo de Parceiros está conformado por vendedores que poseen en su mayoría más de 15 años de experiencia en la venta de filtros, se requiere fortalecer sus conocimientos y destrezas en la gestión administrativa de su operación, a efectos de generar mayor capacidad de cobertura y ventas del producto.

Como un tercer aspecto débil, la empresa reconoce que actualmente se está en una etapa de transición de sistemas de información que manejan la operación administrativa y contable del negocio, lo cual representa importantes problemas de acceso rápido y detallado de la información relacionada con el proceso de ventas, manejo de inventario, facturación y cobro, siendo importante señalar que buena parte de los registros y procesos que lleva la compañía en la actualidad, se manejan de manera poco automatizada e integrada.

Como un cuarto punto, se ha identificado que en la actualidad existe un problema de infraestructura en las oficinas administrativas, ya que si bien es cierto la empresa cuenta con una planta física para su operación administrativa y comercial ubicada en el cantón de Montes de Oca, la estructura física disponible no tiene posibilidades de ampliación y crecimiento de espacios, lo cual representa un efecto negativo directo en el proceso de preparación y entrega de pedidos que se refleja en el deterioro de los tiempos de entrega de la mercancía.

Como un quinto elemento, la empresa es consciente de que si bien es cierto existe una alta capacidad y experiencia en el recurso humano de la empresa y los Parceiros que

participan del modelo de distribución que emplea la compañía, dado que se tiene poco más de un año de operación, aún se está en una curva de aprendizaje entre la Empresa - Parceiro – Retailer en función de la marca (Highfil), lo cual implica, como principal efecto, que las cosas malas de la marca y empresa se califican de manera muy agresiva.

Como un sexto aspecto, la empresa ha identificado que, si bien es cierto existe un alto nivel de cobertura del producto en el Área Metropolitana, aún existen zonas de la GAM donde se requiere cobertura. Esta problemática es aún más acentuada en las zonas rurales donde la empresa aún requiere mayor presencia; esta debilidad se intensifica debido a que en la actualidad existe poca disponibilidad de nuevos Parceiros (distribuidores particulares del producto) que puedan incorporarse al modelo de negocio que implementa la empresa.

Finalmente, como un séptimo aspecto, se ha identificado como una debilidad importante que en términos de volumen de ventas y cobertura, el crecimiento de la empresa depende directamente del crecimiento que tengan los Parceiros sobre su operación.

3.3. Sistemas de información en la empresa

Dentro del proceso de análisis de la situación actual que presenta la empresa, un apartado importante resulta ser la disponibilidad de información actualizada e integrada. Comúnmente esta es generada por los sistemas de información empleados por la empresa, los cuales, como mínimo, deben permitir realizar una comparación entre los resultados reales e históricos, con las proyecciones o metas previamente establecidas, con la finalidad de permitir obtener una fotografía actualizada y transparente del negocio en estudio.

Sobre el tema, es oportuno indicar que el sistema de contabilidad de una empresa *“debe estar organizado de tal modo que suministre datos contables reales para informar exactamente a los inversionistas, acreedores y dependencias gubernamentales”*. (Welsch, Hilton et al 2005: p, 437).

En ese sentido, para Welsch, Hilton et al, resulta válido enfatizar que el uso más importante de la información real e histórica de la empresa suministrada por el sistema de información contable tiene por objetivo final *“el control que ejerce la administración para que sean efectivos los informes de desempeño a corto plazo (mensuales) por áreas o centros de responsabilidad [los cuales] deben de comparar las cifras planificadas con las*

cifras reales, a fin de que presenten las variaciones en el desempeño (o rendimiento)” (2005: p, 439).

Las anteriores condiciones, para el caso de la empresa ABC en estudio, representan una verdadera limitación dentro del análisis que se pretende realizar en el presente capítulo. Lo anterior, toda vez que la empresa se encuentra en una etapa de implementación de un sistema contable formal que permita integrar y solventar las ineficiencias en el manejo de la información dentro de los distintos departamentos de la empresa. Por esa razón, en la actualidad no existe integración y detalle minucioso de mucha de la información contable; esto dificulta la labor de análisis que se requiere a efectos de la propuesta de modelo de presupuesto que se pretende elaborar.

En consecuencia de lo antes expuesto, se ha logrado identificar que la empresa ABC, para los primeros once meses de operación, gestionó la información contable mediante hojas de trabajo de Excel independientes entre sí. Esto dificulta el manejo y acceso a la información para los distintos módulos propios de la operación, como resulta ser el detalle de las ventas, costo de ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, costos administrativos, costos de ventas, entre otros.

Situación anterior que posteriormente se intentó solventar mediante la implementación del sistema contable “Openbravo”, con el cual se manejaron las operaciones de los siguientes cuatro meses, sin lograr obtener un nivel de integración total de la información. Esto, sumado a varias dificultades de índole técnico en el proceso de implementación, tuvo como resultado la decisión de la gerencia de migrar el proceso contable a un nuevo sistema contable denominado “Millenium Enterprise”, cuyo proceso de implementación se está iniciando a ejecutar en la actualidad.

Así las cosas, dentro del proceso de análisis elaborado en colaboración de la parte gerencial y contable de la empresa, se han logrado identificar las siguientes dos limitaciones que se presentan con el manejo actual de la información contable y financiera de la empresa:

- Inexistencia de información contable detallada: El principal problema y limitación que se ha identificado es la inexistencia de la información contable

histórica de la empresa con el nivel de detalle requerido, a efectos de poder plantear un análisis minucioso de las ventas, costos de ventas y costos administrativos de la empresa. En ese sentido, si bien es cierto la empresa cuenta con la información contable mensual de sus operaciones, dicha información se encuentra reflejada en un nivel general de cuentas, sin que exista el desglose y segmentación requerido a efectos de hacer un análisis detallado de las múltiples subcuentas que integran las principales cuentas de los Estados de Resultados; si bien es cierto la información existe, esta se debe de ir segregando de manera individual y poco mecanizada.

- Inexistencia de integración de la información: La empresa ABC, dentro de poco más de quince meses de operación, ha manejado la información contable y financiera mediante tres procesos distintos, sin que en la actualidad exista integración de información de ningún tipo. Esto dificulta y multiplica el trabajo al tener que revisar y digitar la información que se cuenta mayormente en hojas de Excel.

En consecuencia de lo antes expuesto, se puede concluir que en la actualidad la empresa se encuentra en una etapa de aprendizaje, donde el manejo y procesamiento de la información es un punto crítico para los diferentes departamentos del negocio. Por esta razón la empresa ha definido, dentro de sus prioridades, el mejoramiento de los procesos internos, mediante la implementación de un nuevo sistema de información que logre suplir las necesidades actuales y futuras del negocio, que permita brindar información actualizada e integrada en el momento requerido.

Sobre este tema, es importante indicar que actualmente la empresa ha venido siguiendo las recomendaciones de la contadora a cargo de la gestión contable de la compañía; se toman en consideración las funciones mínimas que requiere solventar la empresa con el nuevo sistema contable, este proceso de análisis permitió definir la implementación del nuevo sistema “*Millenium Enterprise*”, con el cual se busca principalmente lograr integrar los módulos que utilizan los distintos departamentos de la empresa en el giro normal del negocio.

Proceso de implementación del nuevo sistema que se espera permita integrar la información a partir de setiembre de 2015. Esto ayudará a controlar el flujo de información de la empresa, ya que el nuevo sistema permitirá un manejo más integrado de la información; se brinda la posibilidad de generar informes de desempeño que necesariamente serán requeridos por la compañía para la implementación y control de su modelo de presupuesto.

3.4. Proceso presupuestario en la empresa

Desde una perspectiva teórica, una vez que se ha procedido con el análisis del contexto interno y externo de la empresa, así como un análisis y planteamiento de los objetivos, metas y las respectivas estrategias y tácticas concretas que se procederá a incorporar en el respectivo proceso presupuestario de la compañía. Se continúa con un análisis de la situación financiera en relación con el proceso presupuestario actual de la compañía; se toman en consideración las limitaciones existentes en torno a la disponibilidad de la información referenciada en el apartado anterior.

En ese sentido, es oportuno tener presente que desde una perspectiva práctica el análisis financiero resulta útil en el proceso de valoración de las prácticas presupuestarias actuales de la empresa. Eso, en el tanto *“cubre tópicos fundamentales como la rentabilidad, el riesgo, la solidez y estabilidad, la liquidez, la contribución por áreas y la eficiencia de las inversiones, cuyo objetivo es apoyar y retroalimentar en forma oportuna y precisa a los niveles de toma de decisiones en la organización”* (Salas, 2012: p, 23).

No obstante lo anterior, para el caso particular de la empresa ABC, es oportuno referenciar que la misma únicamente cuenta con un año histórico de operación para el periodo 2014; aunado a que la empresa actualmente no cuenta con un plan de presupuesto formalmente definido. Por esta razón, en el presente apartado se procede a plantear un análisis propio de los múltiples aspectos operativos y financieros que actualmente se encuentran disponibles; la finalidad es presentar el escenario actual en el cual se ha venido desarrollando la actividad presupuestaria.

Ejercicio y análisis anterior que es relevante a efectos de poder incluir las mejoras y/o modificaciones correspondientes en la propuesta de modelo presupuestario que se planteará en el capítulo cuatro del presente trabajo.

Dentro de la presente etapa de análisis del proceso presupuestario actual, se empleará un análisis de la información financiera disponible, así como un análisis del proceso presupuestario interno que se desarrolla de manera empírica, sin que necesariamente exista un modelo presupuestario formal como el que se pretende desarrollar en el presente proyecto. Todo lo anterior, con las limitaciones de información contable unificada y desglosada, toda vez que para algunas de las cuentas en particular no se tiene disponible el detalle requerido para plantear un análisis más minucioso de dichas cuentas.

3.4.1. Análisis de las cuentas del Estado de Resultados

Tal y como se indicó líneas atrás, una de las limitaciones más importantes que se tienen para la empresa en estudio es la inexistencia de suficiente información financiera histórica del negocio, por cuanto la empresa únicamente cuenta con poco más de un año de operación.

De esta manera, en los anexos del presente proyecto se presenta la información financiera anual y mensual de la compañía para el periodo fiscal 2014. Concretamente, a efectos del análisis particular, en los anexos no. 1, 2 y 3 se presentan los estados de resultados mensuales, así como el análisis horizontal y vertical respectivo.

En ese sentido, es importante indicar que mediante el análisis horizontal se busca *“determinar la magnitud e importancia relativa de las variaciones registradas en los estados, a través del tiempo, con la finalidad de identificar las tendencias de crecimiento, estabilidad o disminuciones que muestran las partidas de ingresos, costos, gastos”* (Salas, 2012: p, 29).

Análisis anterior que se complementa con el análisis vertical el cual *“establece la relación porcentual que guarda cada partida del estado con respecto a la cifra total o principal en un mismo periodo [con la finalidad de identificar] la importancia e incidencia relativa de cada partida y permitir una mejor comprensión de la conformación y estructura de los estados financieros”* (Salas, 2012: p, 37).

Análisis individual de las cuentas relacionadas con el estado de resultados y su correlación con las prácticas presupuestarias actuales de la empresa, que se procede a desarrollar de manera mensual para cada una de las siguientes cuentas.

3.4.1.1. Análisis de las ventas

En lo que a las ventas de la empresa se refiere, estas están conformadas por la venta de filtros de aire, de gasolina, de aceite y de cabina, para automotores livianos.

Al partir de las limitaciones de información histórica que se presentan en el caso particular, se estima oportuno mostrar el dato con el comportamiento de las ventas mensuales que ha venido realizando la empresa desde su inicio de operación en octubre de 2013; en lo que interesa, esta información permite observar un comportamiento irregular, tal y como se aprecia en el Gráfico No. 6.

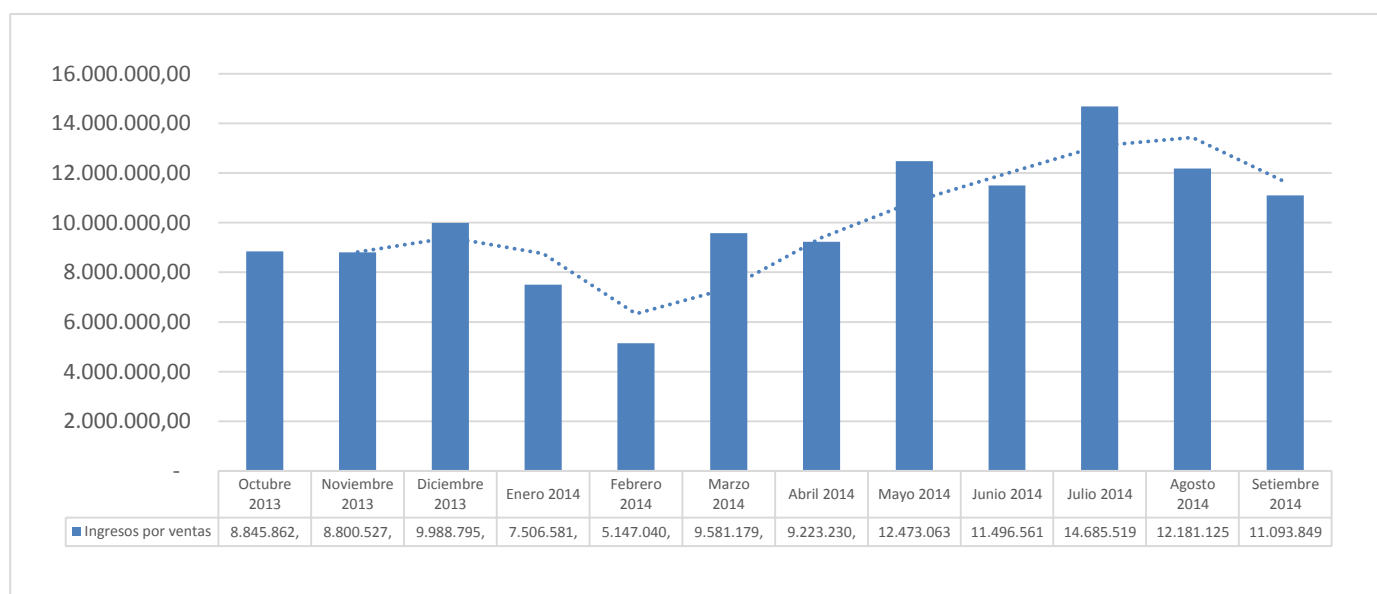


Gráfico 6: Ventas mensuales de ABC período fiscal 2014

Cuadro anterior que confirma la importancia que tiene para la empresa alcanzar en el corto plazo una estabilidad en el crecimiento de sus ventas; si bien es cierto no bajaron de los diez millones de colones en los últimos cuatro meses del primer periodo de operación, sí presentaron una baja importante en varios meses, principalmente en enero y febrero.

Esta circunstancia permite señalar la inexistencia de una tendencia definida en el comportamiento mensual de las ventas, variación que resulta difícil de analizar en torno a las causas principales de dicho comportamiento. Como se puede observar del Gráfico No. 6, si bien es cierto existe un aumento real en el nivel de ventas hacia el final del primer

periodo, también existe un comportamiento de aumento y disminución en las ventas de un mes a otro, sin que exista una justificación previamente identificada por la empresa.

Con la finalidad de lograr identificar alguna justificación relevante en torno al comportamiento de las ventas, si se procede a detallar el nivel de ventas entre los distintos tipos de filtro, se observa que existe un comportamiento similar al gráfico de los ingresos totales por ventas, entre los distintos tipos de filtros; esto se muestra en el Gráfico No. 7, donde concretamente se puede observar cómo el comportamiento irregular en las ventas de los filtros de aire, podría tener una incidencia mayor que el resto de filtros.

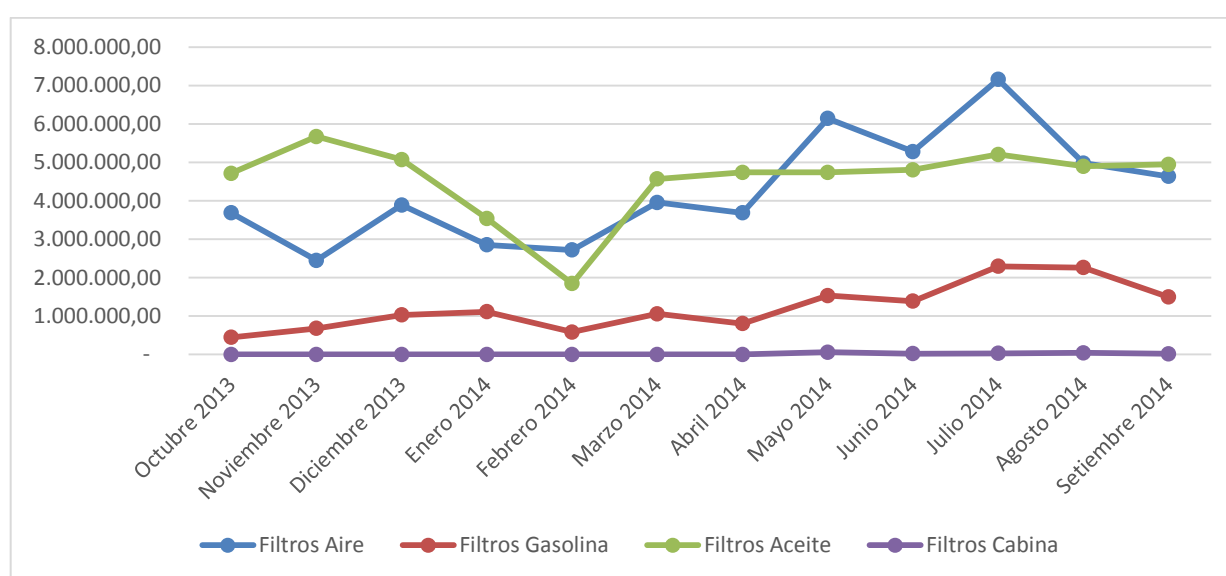


Gráfico 7: Ventas mensuales de ABC por tipo de filtro período fiscal 2014

En relación con la manifestación anterior, resulta útil y relevante mostrar el análisis vertical de las ventas por tipos de filtros, el cual permite observar la proporción y repercusión que tienen dentro de las ventas mensuales y acumuladas los distintos tipos de filtro. Tal y como se observa en el Gráfico No. 8, para el primer periodo de operación, los filtros de aceite y aire representan el porcentaje mayor en ventas de todos los meses, para un total acumulado de un 45% y 42%, respectivamente.

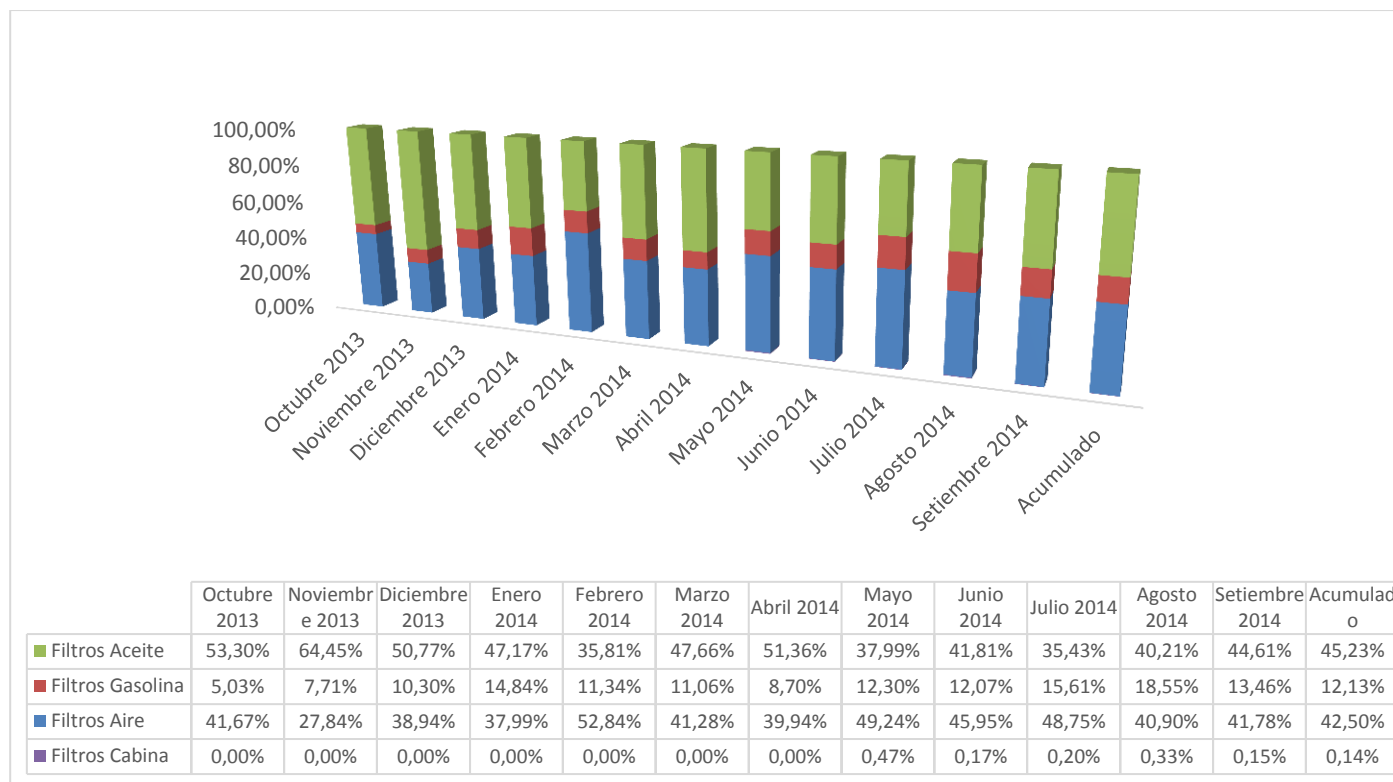


Gráfico 8: Ventas mensuales de ABC por tipo de filtro – Análisis vertical período fiscal 2014

Los aspectos anteriores tienen una relación directa con el objetivo que maneja la empresa de alcanzar estabilidad en el comportamiento de las ventas y no menos importante, lograr un 5% de participación en el mercado total de filtros en el país en los próximos tres periodos fiscales. Según manifestaciones de la Gerencia de la empresa ABC, es una meta razonable y posible de alcanzar en un corto periodo en el mercado costarricense, de los filtros y autopartes.

Este planteamiento es de sustancial relevancia en la propuesta de presupuesto del capítulo cuatro, a efectos de plantear la estimación de ventas futuras; esta necesariamente deberá tomar en consideración la meta particular establecida por la empresa, aunado a una mejoría sustancial en las herramientas y métricas que sirvan de respaldo para elaborar dicha proyección de ventas. En la actualidad esto se maneja desde una óptica más empírica, en función del conocimiento del mercado que tiene la Gerencia de la empresa y los Parceiros, que son quienes finalmente venden el producto al distribuidor final.

Las consideraciones anteriores, en torno al proceso actual de estimación de las ventas, se resumen en las siguientes prácticas actuales:

- i.** Como punto de partida para las operaciones de la empresa, la Gerencia de la empresa ABC procedió con el estudio de las importaciones de producto que han venido realizando las empresas líderes del mercado de filtros en Costa Rica en los últimos años. Este proceso de estudio de las importaciones, sumado a la experiencia del socio fundador de más de 20 años en el mercado, permitió la elaboración de una lista de aproximadamente 200 partes de filtro que representaban una buena oportunidad de negocio para el mercado costarricense; con esta lista se procedió a realizar la primera importación, con la cual se iniciaron operaciones y, por ende, se dio inicio con las ventas de la empresa, en octubre de 2013.
- ii.** Como segundo mecanismo, la Gerencia de la empresa ABC en colaboración con los Parceiros (distribuidores del producto), luego de tener seis meses de operación, procedió a elaborar un control histórico de los partes de filtros que están teniendo mayor venta; se clasifican los filtros en clases A, B, C y D, según su experiencia en el negocio (criterio empírico). Esta clasificación da mayor importancia en la proyección de ventas a los filtros A y menor importancia en la proyección en ventas a los filtros D. Estos criterios se han venido alimentando del control histórico de ventas que tiene la empresa del primer año de operación.
- iii.** Como un tercer elemento, para la proyección de ventas, la empresa actualmente trabaja en un proceso de identificación de nuevos partes que actualmente no se importan, pero que podrían representar una importante oportunidad de negocio en función del buen margen de ganancia.

Herramientas de estimación de ventas que si bien es cierto parten de un escenario conjunto entre la Gerencia de la empresa y los distribuidores del producto (Parceiros). Actualmente carecen de un sustento cuantitativo que permita medir o confirmar con mayor precisión, los supuestos que sirven como punto de partida para la proyección inicial, que da

origen a los pedidos de la mercadería que se origina en función de la proyección o expectativa de ventas de la empresa.

Aspectos y métricas que se espera abordar en la propuesta de presupuesto del capítulo cuarto, con la finalidad de lograr implementar determinados índices de rotación y margen de utilidad que permitan identificar cuales tipos de filtros representan una mayor oportunidad de negocio para la empresa. Esto permitiría confirmar si las proyecciones realizadas actualmente están tomando en consideración dichas oportunidades o si por el contrario, resulta necesario modificar dichas proyecciones hacia una mejor mezcla de producto, que permita alcanzar el objetivo final de incrementar las ventas; este objetivo necesariamente debe ir directamente relacionado con una mejora en la rentabilidad final de la empresa.

3.4.1.2. Análisis de los costos de ventas

Tal y como se mencionó en el apartado 3.5 del presente capítulo, la empresa actualmente no dispone de un sistema de información que cubra las necesidades de información que se requieren para plantear un análisis minucioso y actualizado del detalle de los costos de ventas históricos, objeto de estudio.

Adicionalmente, es oportuno referenciar que actualmente no existe una integración entre el inventario, las compras, importaciones y ventas mensuales con el control contable de la empresa, toda vez que la información relacionada con dichas cuentas se trabaja de manera separada.

Circunstancias anteriores que tienen un efecto directo sobre la determinación del valor contable del costo de ventas al final de cada mes, ya que la información necesaria para dicha estimación es brindada por la empresa a la parte contable sin el nivel de detalle deseado; esto dificulta la obtención del detalle de gastos que componen el costo de ventas mensual por cada línea de filtros.

Propiamente, sobre el método contable que utiliza la empresa para determinar el costo de ventas en sus estados financieros, la compañía aplica la siguiente fórmula: inventario inicial más compras menos inventario final. Este cálculo contiene todos los costos relacionados con el costo de la mercancía, transporte internacional, costos de

nacionalización, seguros, bodegaje y traslados internos, los cuales se llevan mediante un control adicional que registra la empresa; todo ello con la finalidad de lograr determinar el costo de ventas total que posteriormente se incluye en los estados de resultados mensuales y acumulado de la compañía.

Comportamiento mensual del costo de ventas en comparación con las ventas netas de la empresa para el periodo fiscal 2014, que se presenta a continuación en el Gráfico No. 9.

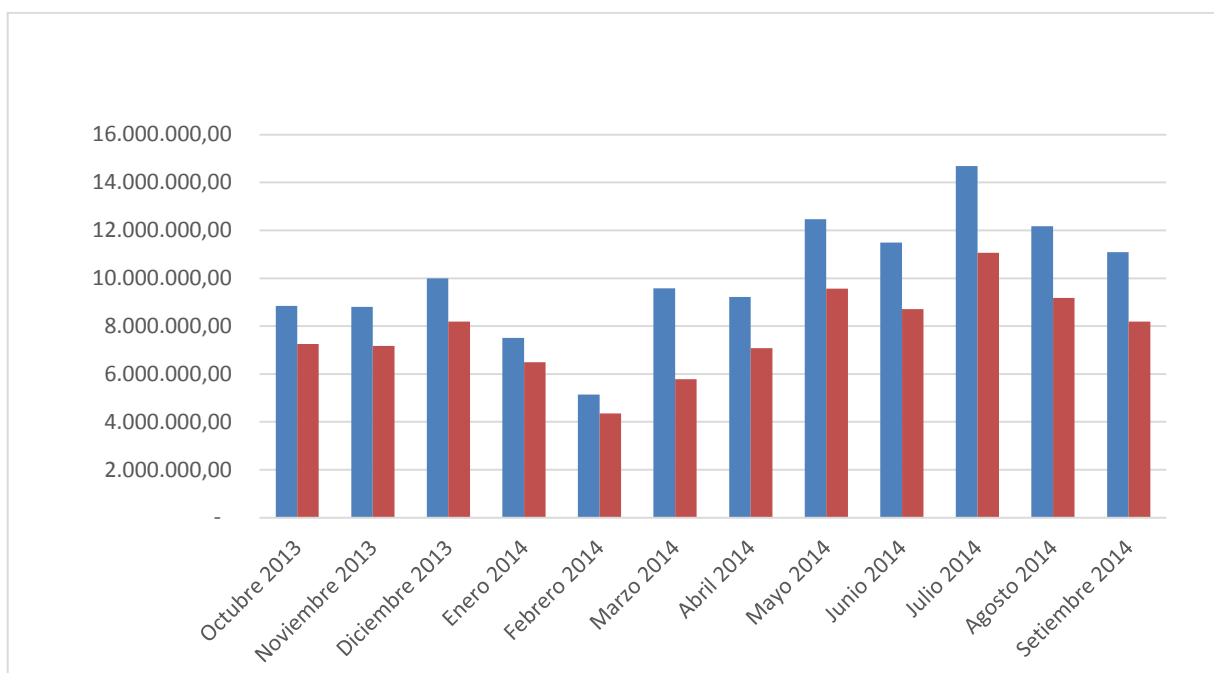


Gráfico 9: Detalle mensual de ventas Vs costo de ventas de ABC periodo fiscal 2014

Costo de ventas que se encuentra directamente relacionado con las ventas de la empresa, cuyo proceso y registro tiene relación directa con las herramientas de estimación de ventas referenciadas en el apartado 3.6.1.1 anterior, ya que el encargado de la parte operativa de la empresa realiza una proyección estimada de los pedidos. Se analiza el comportamiento histórico de venta de las distintas partidas de filtros y, al incrementarse la venta de determinados filtros y disminuir la existencia de dichos partes, en el inventario, se genera la necesidad de compra de los filtros más vendidos (según la proyección de ventas previamente realizada). La finalidad es asegurar una disponibilidad en inventario de al

menos cuatro meses de venta, al tomar en consideración que el ciclo de compra, transporte e importación del producto lleva aproximadamente 120 días naturales.

Las consideraciones anteriores se ven reflejadas en el comportamiento del costo de ventas para los meses que comprenden el periodo 2014 disponible. Dicho costo representó, de manera acumulada, un 77% de las ventas totales del total del periodo. Esto pone en evidencia la importante tarea que tiene la empresa por lograr una mayor eficiencia en el manejo de los distintos componentes que conforman los costos de ventas, lo cual se vería reflejado en un mayor margen de ganancia bruta.

La oportunidad de mejora en el manejo de los costos de venta no es posible analizarla con mayor detalle mediante un desglose de los rubros particulares, por concepto de costo de mercancía, transporte, seguros, nacionalización, entre otros costos directos que forman parte de dicha cuenta, toda vez que la empresa no cuenta con dicho detalle actualizado, ni disponible.

Las condiciones anteriores, para el caso de la empresa ABC en estudio, representan una verdadera limitación dentro del análisis que se pretende realizar; esto, por cuanto, si bien es cierto la empresa se encuentra en una etapa de implementación de un sistema contable formal que permita integrar y solventar las ineficiencias en el manejo de la información, el no contar con el detalle de dichas subcuentas podría representar una limitación directa a efectos de establecer parámetros cuantitativos que justifiquen la futura estimación y proyección de dicho costo de ventas en la propuesta del presupuesto que se presentará a la empresa.

3.4.1.3. Utilidad bruta – Margen de utilidad

A continuación, una vez que se ha presentado en análisis de las ventas y el costo de ventas, se obtiene la utilidad bruta de la compañía, la cual se presenta de manera mensual para el primer periodo de operación 2014, cuyo comportamiento se muestra muy similar a las ventas; existe un aumento y disminución en la utilidad bruta de un mes a otro, tal y como se observa en el Gráfico No. 10.

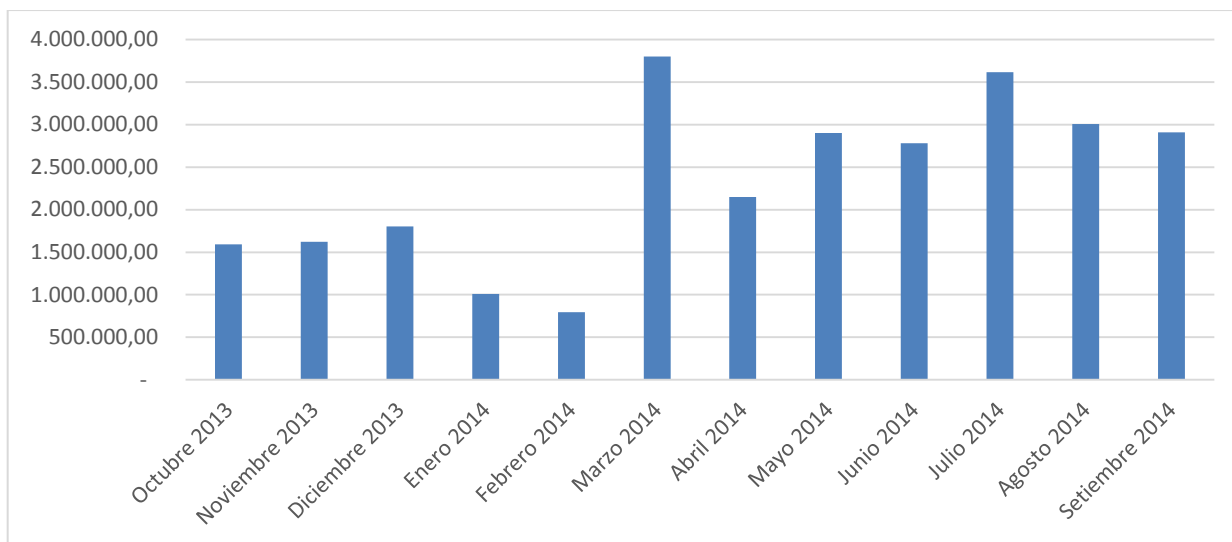


Gráfico 10: Utilidad mensual bruta en ventas de ABC periodo fiscal 2014

El comportamiento de la utilidad bruta mensual, si bien es cierto presenta aumentos y/o disminuciones de un mes a otro, sin reflejar una tendencia estable, prácticamente se duplica hacia el final del primer periodo. Se mantiene cerca de los tres millones de colones en los últimos tres meses del periodo 2014, frente al millón y medio de colones de los tres primeros meses de dicho periodo.

Tal y como se abordó en el apartado de amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, es oportuno referenciar que la compañía en estudio se encuentra en una etapa inicial de implementación de su modelo de negocio. Si bien es cierto se requiere un crecimiento en las ventas y el margen de ganancia, también es cierto que la empresa cuenta con oportunidades de mejora que le podrían permitir optimizar en el corto plazo su margen de utilidad. Se está ante un mercado que presenta oportunidades reales de crecimiento, donde necesariamente se deberá procurar una mayor eficiencia en el manejo de los costos de ventas, a efectos lograr mejorar el margen de utilidad bruta del 23% acumulado, alcanzado para el periodo 2014.

En el Gráfico No. 11 se muestra el comportamiento mensual de dicho margen de utilidad para la empresa durante el periodo 2014.

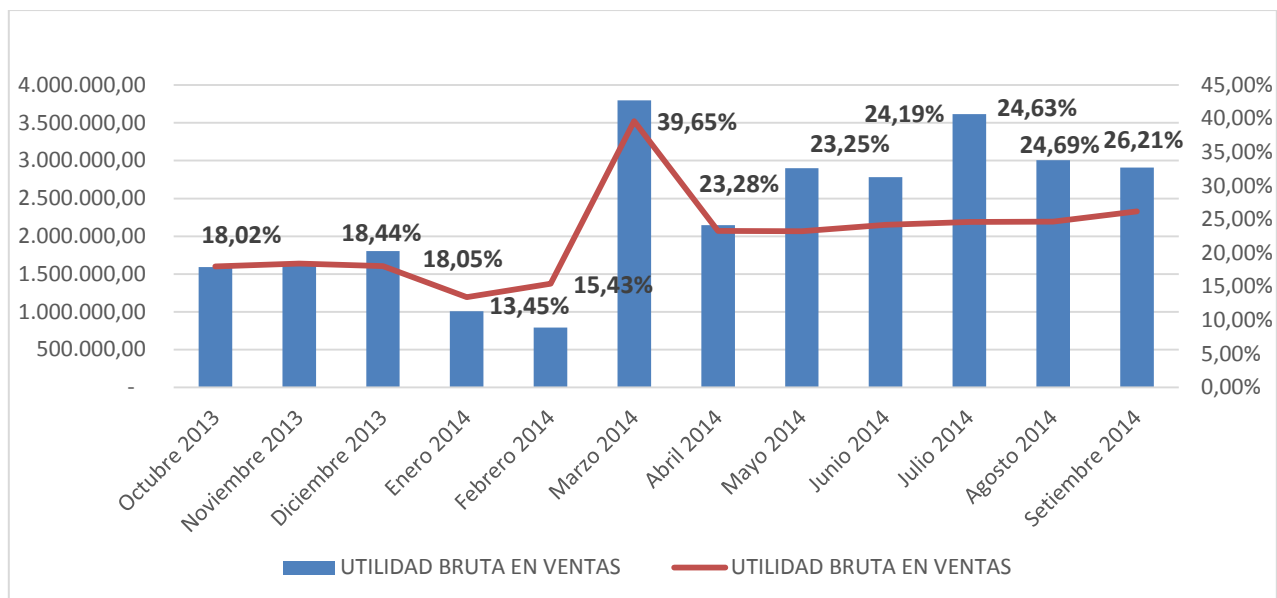


Gráfico 11: Utilidad mensual bruta en ventas – margen de utilidad de ABC periodo fiscal 2014

Margen de utilidad bruta que presenta oportunidades de mejora en razón de las negociaciones que actualmente está desplegando la empresa con sus proveedores y fabricantes en China; esta permite presentar una proyección más eficiente en el modelo de presupuesto del capítulo cuarto.

3.4.1.4. Análisis de los gastos de operación

Los gastos de operación de la empresa se dividen en gastos de ventas y gastos administrativos, los cuales presentan el siguiente comportamiento mensual para el primer periodo de operación, tal y como se muestra en el Gráfico No. 12.

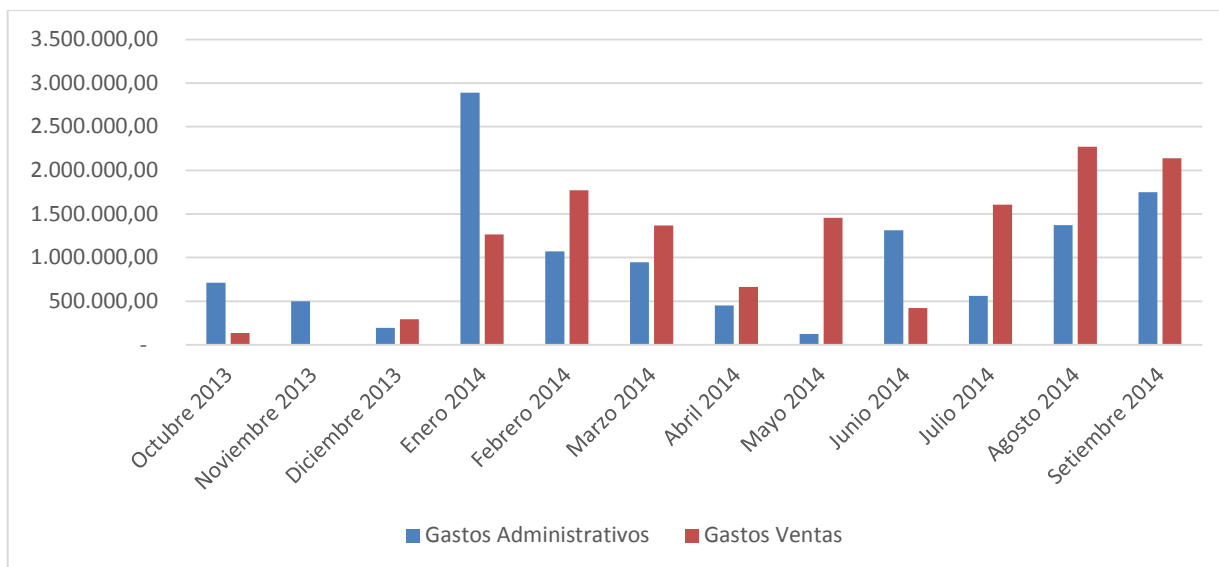


Gráfico 12: Gastos operativos mensuales de ABC periodo fiscal 2014

Gastos operativos que se componen de gastos de venta y gastos administrativos de la empresa, los cuales presentan un comportamiento irregular a lo largo del primer periodo de operación, cuyos componentes se pretenden analizar en los siguientes apartados, donde se procederá a valorar el comportamiento de cada tipo de gasto por separado. Lo anterior, con la finalidad de identificar algunas oportunidades de mejora y/o eficiencia que puedan ser incorporadas en la propuesta de modelo de presupuesto.

3.4.1.4.1. Gastos de ventas

Los gastos de venta de la empresa, comprenden principalmente aquellos gastos que se encuentran directamente relacionados con el proceso de venta de los productos, que para el caso de la empresa ABC se identifican los siguientes:

- Salarios del departamento de operaciones y bodegaje.
- Cargas sociales.
- Seguros de riesgos del trabajo.
- Publicidad.
- Garantías.

- Combustibles.

En el Gráfico No. 13 se presenta el comportamiento mensual de los gastos de venta en relación con las ventas percibidas por la empresa para el periodo 2014.

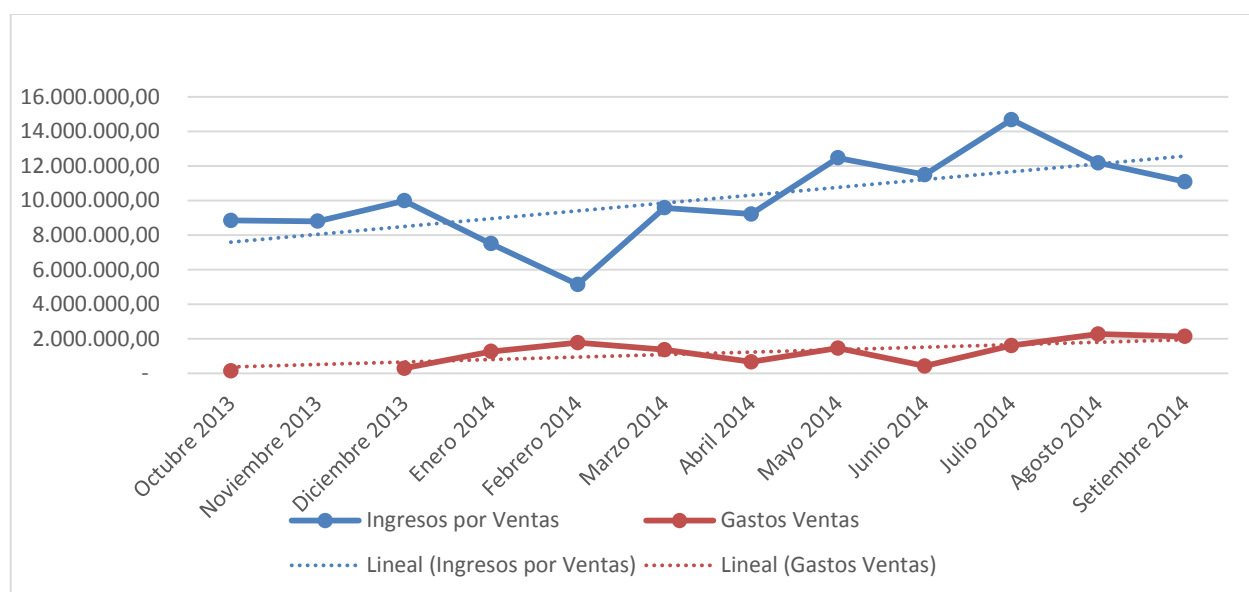


Gráfico 13: Gastos operativos mensuales de ABC periodo fiscal 2014

Como se puede observar, no pareciera existir un comportamiento homogéneo entre los aumentos y/o disminuciones en las ventas y los respectivos gastos de venta que presenta la empresa. Sin embargo, se observa que la empresa ha mantenido un crecimiento estable en los gastos de venta el cual alcanzó un promedio del 11% para el primer periodo de operación.

En consecuencia de lo antes expuesto, con la finalidad de conocer el comportamiento de dicho gastos de ventas y su respectivo crecimiento y/o decrecimiento mensual, en el Gráfico No. 14 se muestra al análisis horizontal y vertical de dicho gasto.

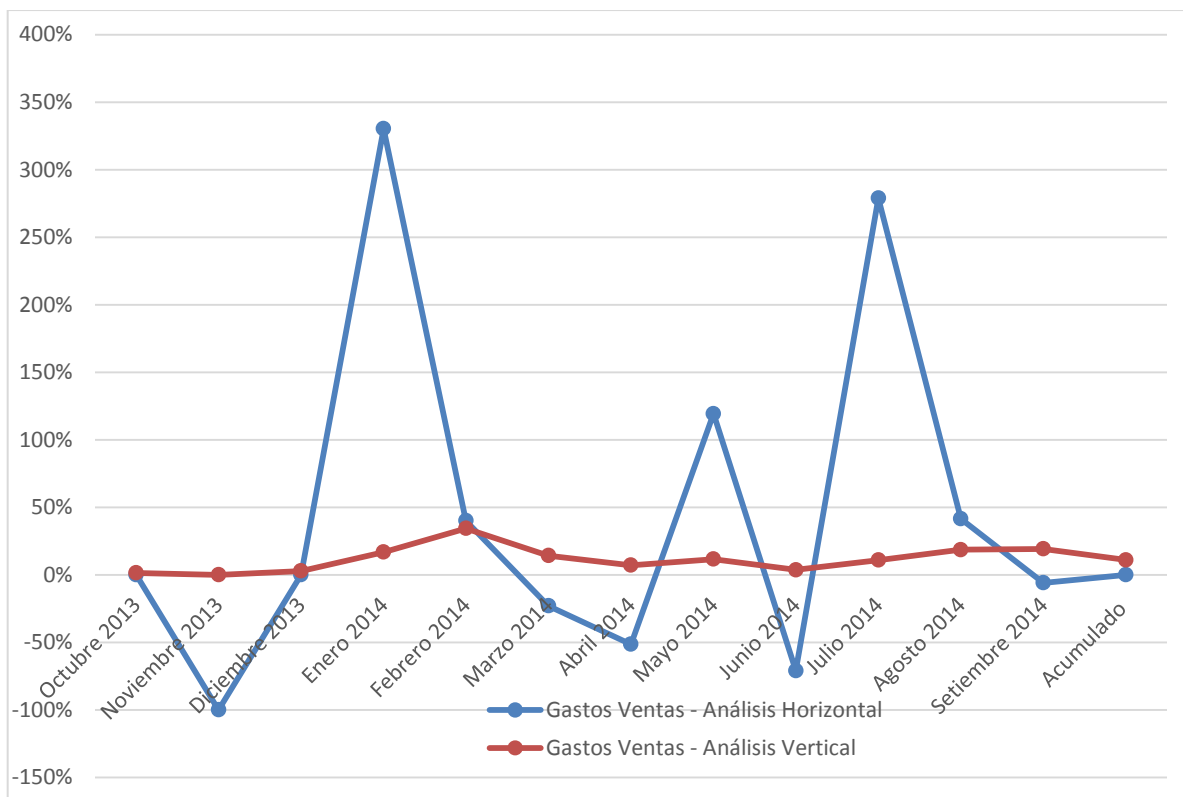


Gráfico 14: Análisis horizontal y vertical del gasto de ventas de ABC periodo fiscal 2014

Tal y como se observa del gráfico anterior, el análisis horizontal muestra que existe un comportamiento sumamente irregular; se muestran altísimos porcentajes de variación de un mes a otro. Este escenario deberá analizarse y revisarse con detenimiento al momento de realizar la proyección del gasto mensual, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora o manejo más eficiente del gasto. Adicionalmente, el análisis vertical muestra un comportamiento mucho más estable en dicha cuenta, donde, si bien es cierto existen variaciones de un mes a otro, el gasto mensual mantiene un comportamiento promedio del 11% que, según la gerencia de la empresa, no se considera desproporcional para este tipo de negocios.

3.4.1.4.2. Gastos administrativos

Los gastos administrativos de la compañía, comprenden principalmente aquellos gastos relacionados con la administración de la empresa, los cuales no tienen una relación

directa con el proceso de venta de los productos que, para el caso de la empresa ABC, se identifican los siguientes:

- Servicios públicos.
- Alquiler.
- Papelería y útiles de oficina.
- Servicios profesionales de abogado, contadora, ingeniería en sistemas, entre otros.
- Limpieza.
- Licencias.
- Gastos de representación.

De esta manera, en el Gráfico No. 15 se observa el comportamiento mensual de los gastos administrativos de la empresa, para el periodo 2014.

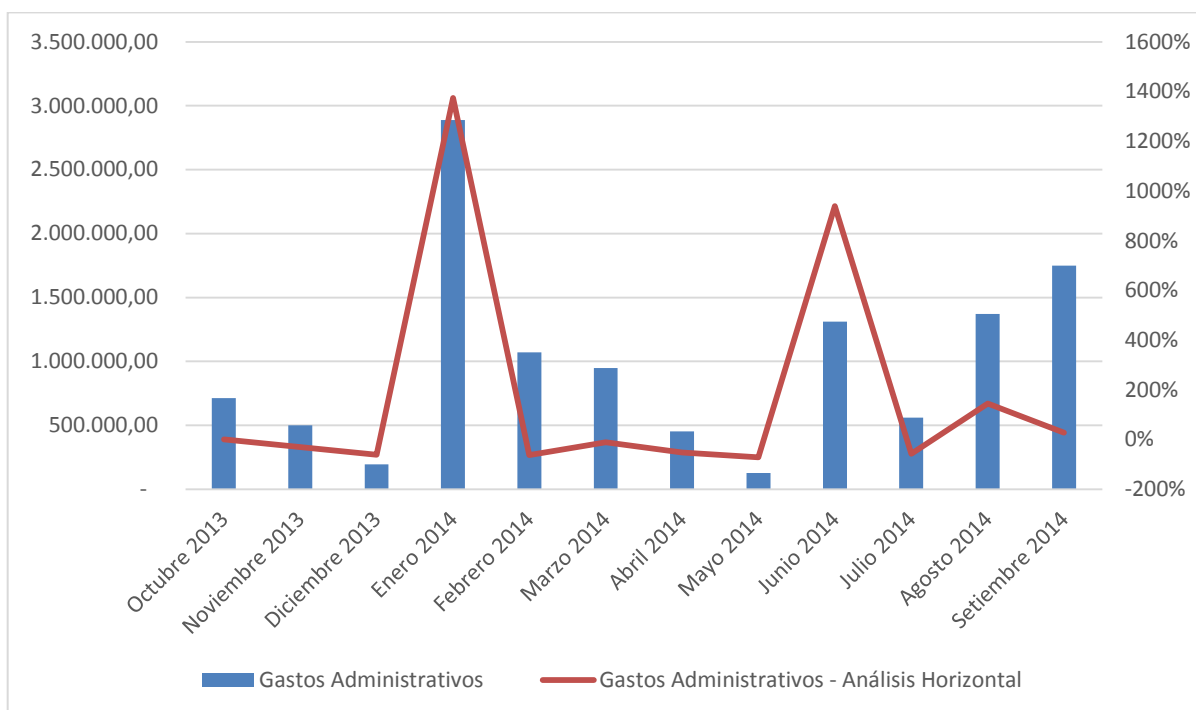


Gráfico 15: Gastos administrativos de ABC periodo fiscal 2014

Como se puede observar, del análisis horizontal, dicha cuenta de gastos ha tenido variaciones importantes de un mes a otro, a lo largo del primer período de operación, dado que según la gerencia de la empresa dentro de dicha cuenta existen gastos que son cancelados de manera periódica según lo requiera la empresa o en su defecto existen gastos que en un inicio fueron asumidos por los socios de la compañía e incluidos con posterioridad a la contabilidad de la empresa, de manera global; esto podría justificar la existencia de tantas variaciones para los meses de enero, junio, agosto y setiembre.

Este comportamiento irregular presenta una oportunidad de optimización de cara a la proyección de dicha cuenta en el modelo de presupuesto; lograr controlar y disminuir el porcentaje de dicho gasto a nivel de las ventas, es un objetivo importante; esto se observa mediante el análisis vertical que se presenta en el Gráfico No. 16.

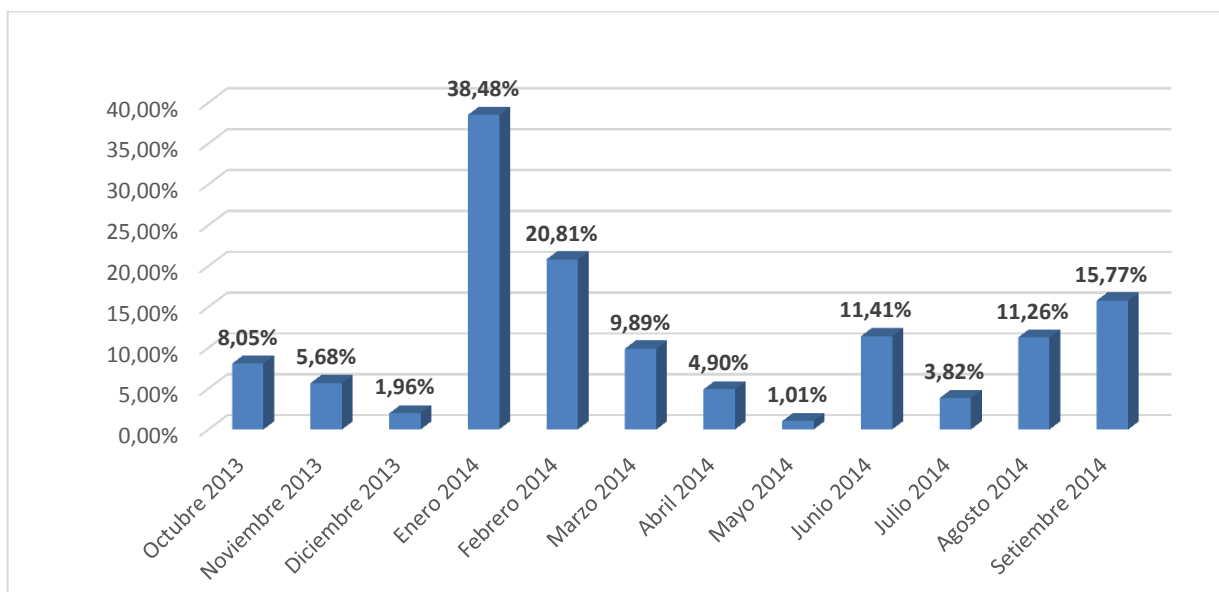


Gráfico 16: Gastos administrativos de ABC periodo fiscal 2014

Tal y como se pone en evidencia en el presente gráfico, la empresa presenta un comportamiento sumamente irregular en la tendencia de los gastos administrativos propios de su operación; alcanza su porcentaje más alto en enero de 2014 con un 38% de las ventas, debido al pago de las licencias de programas informáticos y servicios profesionales. Dicho comportamiento se ha mantenido entre un 20% y un 4% para los meses restantes,

situación que presenta una oportunidad de mejora operativa para la empresa, donde un aumento en el nivel de ventas acompañado de una mejora en el nivel de gasto operativo, brindaría la oportunidad de obtener mejores resultados operativos para el siguiente periodo; esto se reflejaría directamente en el margen de utilidad operativa de la compañía.

3.4.1.5. Otros Ingresos

En la cuenta de otros ingresos, la empresa registra las subcuentas de ingresos financieros y diferencial cambiario, cuyo comportamiento durante el primer periodo de operación se presenta en el Gráfico No. 17.

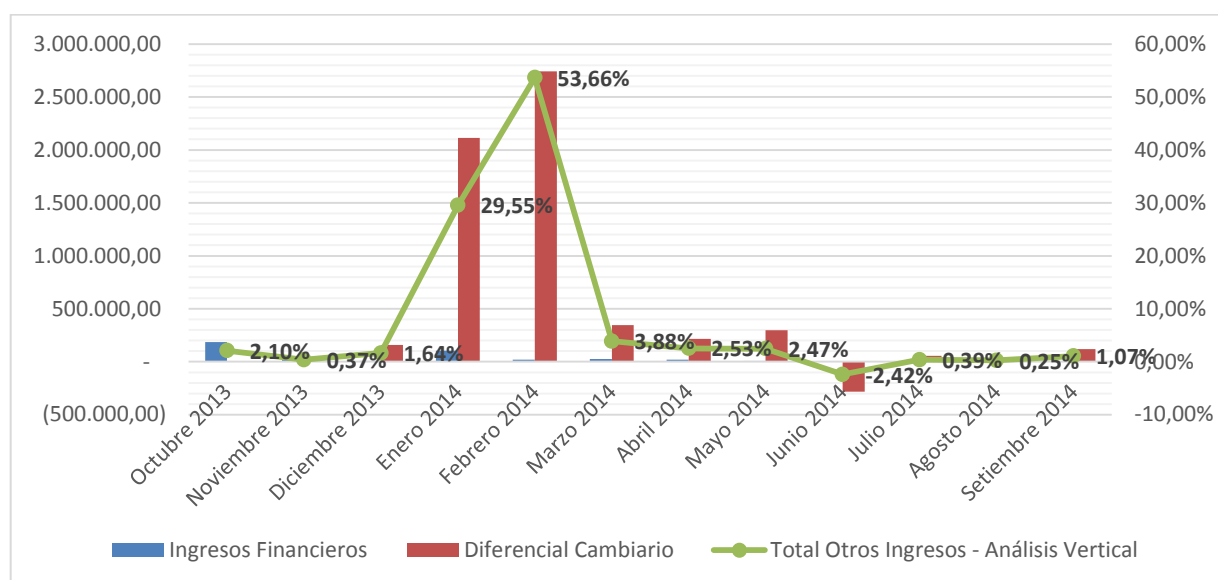


Gráfico 17: Detalle de otros ingresos de ABC periodo fiscal 2014

Como se observa, la cuenta de diferencial cambiario es la más significativa de la cuenta de otros ingresos, subcuenta que muestra dos movimientos relevantes para los meses de enero y febrero de 2014; esto, debido a que la empresa realizó un ajuste contra la cuenta de cuentas bancarias con la finalidad de actualizar el saldo de dicha cuenta al final de cada uno de esos meses respectivamente, según el tipo de cambio de venta del Banco Central de Costa Rica. Lo anterior, dada la variación que sufrió el tipo de cambio durante dichos meses; a manera de referencia se registró un tipo de cambio de 507,8 colones por dólar para el 1 de enero de 2014 y se cerró con un tipo de cambio de 519,63 el 31 de enero y 553,54 el 28 de febrero de dicho año.

Adicional a la cuenta de ingresos financieros, se mantiene un comportamiento más estable; en esta cuenta se registran principalmente ingresos que tiene la empresa en razón de inversiones de corto plazo que se realizan con el efectivo disponible, en ciertos periodos del año o bien intereses sobre saldos en cuentas bancarias de la empresa.

3.4.1.6. Análisis de la utilidad operativa y antes de impuestos

Una vez que se ha procedido con el detalle de las cuentas de gastos de ventas, administrativos y otros ingresos, se puede analizar la utilidad operativa y antes de impuestos de la empresa en comparación con la utilidad bruta, tal y como se detalla en el Gráfico No. 18 que se presenta a continuación.

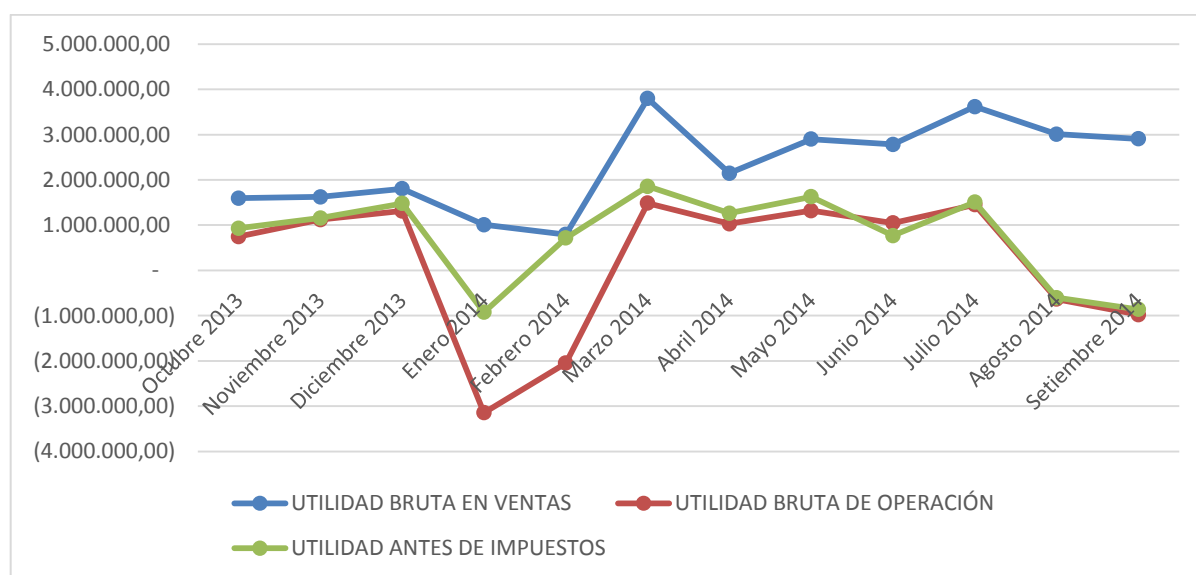


Gráfico 18: Utilidad bruta, operativa y antes de impuestos de ABC periodo fiscal 2014

El detalle y desglose anterior, muestra, desde una óptica numérica, las manifestaciones previamente indicadas por la gerencia de la empresa ABC, sobre la existencia de un punto de equilibrio en las ventas y utilidad final, para el primer periodo de operación, donde se alcanzó una utilidad neta antes de impuestos promedio del 7%.

Consideraciones anteriores que representan el principal reto que tiene la empresa de cara a la propuesta de modelo presupuestario que se pretende obtener del presente proyecto. Es prioritario lograr mejorar y optimizar el nivel de ventas y los respectivos costos de ventas con la finalidad de aumentar el margen bruto, sumado a la optimización de los

gastos de ventas y administrativos, a efectos de lograr alcanzar un margen operativo y neto antes de impuestos que permita generar una rentabilidad real a los socios de la empresa quienes conocen ampliamente las oportunidades de rentabilidad que brinda el negocio en el que operan. No menos importante, son conscientes de que llegar a ese punto de rentabilidad requiere entre dos y tres años de operación y optimización continua de la empresa.

3.5. Herramientas de control en la empresa

Otro elemento importante dentro de la etapa de análisis y planificación de la empresa es lograr identificar la existencia de mecanismos de evaluación y control que permitan dar seguimiento al cumplimiento efectivo de los resultados o metas propuestos por la empresa al inicio de determinado periodo.

Desde una óptica doctrinal se entiende el proceso de evaluación y control como aquel proceso que *“garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento (o desempeño) con los resultados deseados y retroalimenta para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera”* (Wheelen y Hunger, 2013: p, 354).

En ese sentido, dentro del análisis que se ha procedido a realizar de la estructura actual que presenta la empresa ABC, se ha logrado identificar que actualmente no existen mecanismos de control formalmente definidos. Por esta razón en los alcances del capítulo cuatro se procede a presentar una propuesta de evaluación y control que la empresa podría valorar implementar con la finalidad de lograr dar un seguimiento real al cumplimiento de los objetivos presupuestales inicialmente establecidos al inicio de cada periodo.

Dentro del presente apartado de análisis, en lo que interesa, se ha identificado la necesidad de establecer al menos un mecanismo de control mediante la implementación de informes periódicos de ejecución presupuestal, así como la necesidad de establecer ciertas métricas objetivas que permitan determinar y evaluar el nivel de cumplimiento de las metas. Aunado a la definición de algunas medidas correctivas que permitan atender y solventar aquellas necesidades de cambio que se deban tomar durante la implementación del presupuesto.

Consideraciones y alcances de cada uno de los elementos antes identificados que se procederá a plantear de manera más detallada y propositiva dentro del alcance del capítulo cuatro del presente documento. Este tiene como objetivo principal plantear una propuesta de modelo presupuestario para la empresa ABC, que, según se referenció anteriormente, necesariamente deberá incorporar algún apartado relacionado con el proceso de evaluación y control de dicha propuesta.

CAPÍTULO IV Análisis del Proceso de Planeación y Proceso Presupuestario en la Empresa

En el presente capítulo se aborda la propuesta del modelo presupuestario para la empresa en estudio, inicialmente se plantea la herramienta del grupo focal utilizada a efectos de definir los objetivos generales que perseguirá la compañía en su operación. Darán paso a los objetivos estratégicos, que servirán de base para el establecimiento posterior de las estrategias concretas por seguir, en la planificación del estado de resultados proyectado, de la empresa, para finalizar con la propuesta de evaluación y control del proceso presupuestario; estos elementos, en su conjunto, conforman la propuesta de modelo presupuestario de la empresa.

4.1. Propuesta de objetivos generales y específicos para la planeación presupuestaria de la empresa

Tal y como se abordó en el capítulo tres de análisis del proceso de planeación presupuestaria, dado que la empresa ABC en estudio no contaba con objetivos generales y específicos definidos para el desarrollo y seguimiento de la planeación presupuestaria. A efectos de delimitar y definir dichos objetivos y métricas de desempeño, delimitadas por la propia empresa, se procedió a realizar un grupo focal con la finalidad de que la propia Administración y los colaboradores de la empresa que tendrán participación en el proceso presupuestario, plantearán los parámetros bajo los cuales se procedería a proyectar los resultados de la compañía, a efectos de lograr alcanzar los objetivos previamente definidos por esta.

Como un primer aspecto se procedió a elaborar una propuesta de trabajo con un guion de pasos y temas relacionados con la manera de gestionar el presupuesto de la empresa, con la finalidad de obtener respuestas que permitieran finalmente definir los objetivos generales y específicos que posteriormente servirán de base para la proyección de la propuesta de presupuesto que se propone en el presente proyecto.

Una vez que se definió el guion de elementos y temas por cubrir en el grupo focal comprendido por el análisis de las percepciones internas de la empresa abordadas en el capítulo tres y el planteamiento de objetivos generales y estratégicos abordados en el

presente capítulo. Se programó la reunión de trabajo con el Gerente General de la empresa, el encargado de logística y la encargada de la parte contable, con la participación del estudiante José Pablo Mena Villegas como moderador.

El ejercicio del grupo focal se celebró en fecha 23 de enero del 2015 en las oficinas de la empresa en estudio, donde la activa participación de los participantes de la empresa permitió definir los objetivos y métricas que se señalan en los siguientes apartados, los cuales a su vez servirán de punto de partida para la presente propuesta de presupuesto.

4.1.1. Objetivos generales

Dentro del proceso de planificación de la empresa, se identificaron y definieron los objetivos generales que dan fundamento a la existencia y operación futura del negocio.

Sobre el tema, es oportuno tener presente que la declaración de los objetivos generales “*deben expresar la misión, visión y el carácter ético de la empresa [debido a que] su propósito es crear la identidad, la continuidad del objetivo y la definición de la empresa*” (Welsch, Hilton et al, 2005: p, 53).

Luego de realizar el grupo focal en la empresa en estudio, se obtuvieron los siguientes objetivos generales:

- i.** Ser una empresa suplidora de filtros de calidad en el mercado costarricense, percibida como líder y referente en el mercado, gracias a la confianza y seguridad que brinda la empresa a los distribuidores (retailer) del producto.
- ii.** Actuar como una empresa que se rige bajo parámetros de eficiencia, efectividad y competitividad en el mercado, siempre en respeto de la ley, de las mejores prácticas comerciales y dentro del marco de la responsabilidad social empresarial.
- iii.** Ser una empresa activa que promueve dentro de su equipo, colaboradores y clientes, la excelencia profesional y comercial; que garantice la transparencia y sobre todo conocimientos de vanguardia en el mercado, que se reflejan en el verdadero valor agregado que contiene el producto ofrecido.

4.1.2. Objetivos estratégicos

Posteriormente, una vez que la empresa definió los objetivos generales, se requirió trabajar en la identificación y planteamiento de las metas más específicas relacionadas con la operación y negocio que desarrolla la empresa. Estas deben ser claras y realistas con el objetivo de servir como punto de partida para las labores de planificación y estrategia que necesariamente deberá ejecutar la compañía para alcanzar dichas metas.

De esta manera, para la empresa ABC en estudio, como resultado del grupo focal llevado a cabo al efecto, se obtuvo el planteamiento de objetivos estratégicos. Estos servirán de base para el establecimiento posterior de las estrategias concretas por seguir; a su vez servirá de insumo cuantitativo para para la propuesta de modelo presupuestario.

En ese sentido, los objetivos estratégicos definidos son los siguientes:

- i. Desarrollar una estructura administrativa y logística que permita manejar, de manera eficiente, la disponibilidad de más números de parte para el mercado local.
- ii. Incursionar en el suministro de filtros de aire de servicio pesado, de fabricación china, para el mercado costarricense.
- iii. Tener un crecimiento constante en la participación del mercado de importación de filtros para los siguientes periodos.

4.1.3. Estrategias y tácticas

Para la presente etapa resulta importante definir lo que se entiende por estrategia, con la finalidad de poder precisar las estrategias propias que la empresa ABC establecerá, dentro del proceso de planificación que servirá de base para la propuesta de modelo presupuestario.

En ese sentido se entienden las estrategias de las compañías como *“los impulsos, las vías y las tácticas fundamentales que se usarán para cumplir con los objetivos y las metas planificadas”* (Welsch, Hilton et al, 2005: p, 55). Estrategias que pueden ser de corto plazo o de largo plazo, según sea el plan estratégico previamente definido por la empresa.

Para el caso de la empresa ABC en estudio, con la finalidad de lograr dirigir a la empresa en la consecución de los objetivos estratégicos previamente definidos, como resultado del grupo focal llevado a cabo al efecto, se obtuvieron las siguientes estrategias y metas cuantitativas para el modelo de presupuesto:

- i.** Aumentar la penetración en el mercado, tanto en la GAM como en las zonas rurales del país, mediante el reclutamiento de nuevos “Parceiros” (distribuidores) que cumplan con el perfil requerido por la empresa, para garantizar el nivel de calidad y servicio deseado. Esto se traducirá en un incremento en las ventas totales del siguiente periodo fiscal de un 35% a razón de un incremento de un 25% en las ventas de filtros de aire, un 10% en las ventas de filtros de gasolina, un 20% en los filtros de aceite y un 20% en los filtros de cabina para los restantes 7 meses del periodo 2015.
- ii.** Optimizar el margen de contribución de las ventas, producto de una re-negociación con la marca fabricante de filtros Highfil, en la cual se lograron mejores precios, así como mejores condiciones de garantía y respaldo de la marca. Esto permitirá optimizar el margen de ganancia del producto, mediante una disminución del costo de ventas de todos los productos en un 7% que corresponde al margen negociado y aprobado con el proveedor de filtros, a cambio de un crecimiento importante en las ventas, que permita mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado costarricense.
- iii.** Estabilizar y mejorar el margen de contribución mensual mediante un registro del costo de ventas ajustado a los costos reales que presenta cada línea de filtros, a efectos de lograr al final del periodo 2015 una mejoría en torno al 2% sobre las ventas en dicho margen de utilidad bruta.
- iv.** Dar mayor estabilidad y asegurar un comportamiento homogéneo del gasto de ventas; se estima dicho gasto en un 11% con respecto a las ventas mensuales, con la finalidad de respetar la tendencia en el comportamiento del gasto que se ha venido registrando en los primeros cinco, de este periodo 2015.
- v.** Dar mayor estabilidad y asegurar un comportamiento controlado de los gastos administrativos. Se estima dicho gasto en un 8.5% con respecto a las ventas mensuales, con la finalidad de respetar la tendencia de una leve baja del gasto que se ha venido registrando en los primeros cinco, de este periodo 2015.

- vi. Producto de la estabilización en los costos de ventas y gastos operativos de la empresa, lograr obtener un margen de utilidad operativa y neto antes de impuestos mucho más estable en comparación a los distintos márgenes registrados en el periodo 2014. Se estima una mejoría total en el margen de utilidad operativa cercana a un 3%, en comparación con el margen registrado en el periodo 2014.

4.2. Estado de resultados planificado

Se parte de los objetivos, estrategias y tácticas previamente definidas por la empresa y se toman en consideración las bases sobre las cuales se desarrollará la elaboración del presupuesto, así como el análisis de la información financiera desarrollada en el capítulo tres. En el presente apartado se amplía en la propuesta de modelo de presupuesto de la compañía, en el cual se detalla el estado de resultados planificado para el periodo 2015; se toma como base la información histórica de octubre 2014 a febrero de 2015 facilitada por la empresa y se proyectan específicamente los meses de marzo a setiembre de dicho periodo.

Estado de resultados planificado que comprende la proyección de las ventas, el costo de ventas, margen de utilidad bruta, gastos de operación (incluyendo los gastos de ventas y administrativos), otros ingresos y la utilidad neta antes de impuestos, tal y como se detallan a continuación.

4.2.1. Proyección de las ventas

En lo que a las ventas de la empresa se refiere, con la finalidad de reducir la incertidumbre sobre los futuros ingresos que percibirá la empresa producto de las ventas de filtros, se procede a elaborar una proyección sobre una base mensual, con la finalidad de que el mismo pueda estar sujeto a una revisión y modificación durante su periodo de ejecución, tal y como se propone en el apartado 4.3 del presente capítulo.

A efectos de realizar la proyección de las ventas de la empresa, se procedió a analizar y tomar en consideración las tácticas definidas por la empresa, además de los diferentes supuestos derivados del análisis de la información financiera del periodo anterior desarrolladas en el capítulo tres.

Para el caso de la proyección de ventas de la empresa ABC se plantearon los siguientes supuestos:

- i.** Producto del comportamiento histórico tan positivo que ha mostrado la empresa para los primeros cinco meses del periodo 2015, donde el incremento en ventas de octubre de 2014 a febrero de 2015 ha sido cercano al 50% en comparación al periodo anterior. A efectos de la proyección de las ventas totales del periodo fiscal 2015, se proyecta un incremento en las ventas de un 35% con respecto a las ventas del periodo fiscal 2014. La finalidad es mantener un comportamiento positivo en el crecimiento de las ventas, que se ajuste a las condiciones reales que presenta el mercado. Si bien es cierto, mantener dicho 50% de crecimiento para los próximos siete meses, resultaría excepcional, al tomar en consideración la experiencia de la Gerencia de la empresa, se ha decidido que un 35% de crecimiento para la totalidad del periodo resulta razonable y ajustado a la realidad operativa de la empresa.
- ii.** El aumento global del 35% en ventas se obtiene como producto de un aumento particular de un 25% en la venta de filtros de aire, un 20% en la venta de filtros de gasolina, un 10% en la venta de filtros de aceite y un 20% en la venta de filtros de cabina.
- iii.** La empresa mantiene sus líneas de filtros de aire, gasolina, aceite y cabina, al optimizar la proyección de ventas por cada tipo de filtros, según el promedio histórico de venta de los últimos seis meses.
- iv.** La política de precios aumentará en un 4% para todas las líneas de filtros, ajuste que se realiza de conformidad con la estimación de inflación del año 2015 realizada por el Banco Central de Costa Rica. (Banco Central de Costa Rica, 2015).
- v.** Las ventas de marzo disminuirán un 10% respecto a las ventas de febrero 2015, debido a que la mayoría de los clientes disminuyen sus compras en dicho mes, al acercarse la Semana Santa.
- vi.** Las ventas de abril crecerán un 11% respecto a las ventas de marzo 2015, ya que posterior a Semana Santa las empresas retoman su giro normal; esto

permite recuperar las ventas pérdidas en el mes de marzo previo a Semana Santa.

- vii. En el mes de mayo las ventas crecerán un 13% respecto a las ventas de abril 2015.
- viii. Para el mes de junio se estima mantener un crecimiento de un 13% en las ventas con respecto a las ventas registradas en mayo 2015.
- ix. Para el mes de julio se estima crecer un 11% con respecto a junio 2015.
- x. Para el mes de agosto de estima mantener un crecimiento del 11% en ventas con respecto a julio 2015.
- xi. Para el mes de setiembre de espera una disminución de un 8% en las ventas con respecto a agosto 2015, ya que al acercarse el cierre fiscal, la mayoría de las empresas no desean aumentar sus inventarios; esto se refleja en una disminución de las ventas de la empresa.

Proyección de las ventas mensuales de marzo a setiembre de 2015 que se muestra en la siguiente tabla No. 6.

Presupuesto ABC S.A. Periodo 2015			
Mes		Ventas Colones	Análisis Horizontal
Real	Octubre 2014	14,176,573	28%
	Noviembre 2014	11,682,570	-18%
	Diciembre 2014	10,438,387	-11%
	Enero 2015	13,410,460	28%
	Febrero 2015	11,827,736	-12%
Proyectado	Marzo 2015	10,644,962	-10%
	Abril 2015	11,779,114	11%
	Mayo 2015	13,251,830	13%
	Junio 2015	15,008,401	13%
	Julio 2015	16,730,718	11%
	Agosto 2015	18,536,675	11%
	Setiembre 2015	17,096,209	-8%

Tabla 6: Presupuesto ABC S.A. ventas reales de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de ventas de marzo a setiembre 2015

- xii. Se toma en consideración el comportamiento de las ventas reales de la empresa de octubre de 2014 a febrero de 2015, sumado a las distintas

proyecciones de crecimiento para cada línea de filtros utilizada en la proyección de los restantes siete meses del periodo. A efectos de calcular el porcentaje de ventas mensual de cada una de las líneas, de conformidad con las variaciones identificadas por la Gerencia de la empresa, se decidió proyectar distintos niveles de venta para cada una de las líneas, con la finalidad de lograr una mayor contribución en las ventas totales de la línea de filtros de aire.; esta pasa de un 42% en el periodo 2014, a un 49% en el periodo 2015, así como un leve crecimiento en la contribución en ventas de la línea de filtros de gasolina, que pasa de un 12% en el periodo 2014 a un 14% en el periodo 2015. Este comportamiento genera una menor contribución en las ventas totales para la línea de los filtros de aceite, la cual pasa de un 45% en el periodo 2014 a un 37% en el periodo 2015.

Las modificaciones anteriores se realizan con la finalidad de aprovechar la mayor posibilidad de crecimiento en ventas que existe en el mercado costarricense para la línea de filtros de aire, según se abordó en el capítulo tres, sumado al mayor margen de contribución que tiene dicha línea.

Porcentaje de ventas por línea de productos ABC S.A.					
	Ventas totales / Ventas proyectadas	Filtros aire	Filtros gasolina	Filtros aceite	Filtros cabina
% Sobre ventas	100%	43%	12%	45%	1%
Periodo 2014	121,023,333	51,437,554	14,678,331	54,742,499	164,949
% Sobre ventas	100%	49%	14%	37%	0%
Periodo 2015	164,583,635	79,912,188	23,398,260	60,780,191	492,997

Tabla 7: Porcentaje de ventas por línea de productos ABC S.A.

- xiii.** Adicionalmente, al tomar el promedio de ventas anuales, estimado para cada una de las líneas de filtros, se proyectan el monto de ventas para los meses de marzo a setiembre. Se utilizan distintos escenarios de crecimiento para cada una de las líneas, según se observa en la siguiente tabla; esta

proyección se realiza con la finalidad de respetar el promedio de contribución en las ventas totales inicialmente estimado.

Presupuesto ABC S.A. Periodo 2015									
Mes		Ventas F. aire	Análisis horizontal	Ventas F. gasolina	Análisis horizontal	Ventas F. aceite	Análisis horizontal	Ventas F. Cabina	Análisis Horizontal
Real	Octubre 2014	6,526,328	29%	1,815,892	22%	5,764,961	16%	69,392	321%
	Noviembre 2014	5,389,641	-21%	1,469,529	-19%	4,800,804	-17%	22,596	-67%
	Diciembre 2014	5,795,379	7%	1,204,582	-18%	3,422,925	-29%	15,501	-31%
	Enero 2015	6,629,369	13%	2,194,309	82%	4,571,795	34%	14,987	-3%
	Febrero 2015	5,975,313	-11%	1,516,461	-31%	4,304,527	-6%	31,435	110%
Proyectado	Marzo 2015	5,377,782	-11%	1,364,815	-10%	3,874,074	-10%	28,292	-10%
	Abril 2015	5,915,560	9%	1,569,537	15%	4,261,482	10%	32,535	15%
	Mayo 2015	6,507,116	9%	1,804,968	15%	4,900,704	15%	39,042	20%
	Junio 2015	7,157,827	9%	2,165,961	20%	5,635,810	15%	48,803	25%
	Julio 2015	7,873,610	9%	2,599,153	20%	6,199,391	10%	58,563	20%
	Agosto 2015	8,660,971	9%	2,989,027	15%	6,819,330	10%	67,348	15%
	Setiembre 2015	8,103,291	-7%	2,704,026	-10%	6,224,389	-9%	64,502	-4%

Tabla 8: Presupuesto ABC S.A. ventas reales de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de ventas por línea de producto de marzo a setiembre 2015

Finalmente, tomando en consideración el cálculo presentado en la tabla No. 8 en torno al comportamiento mensual de las ventas proyectadas, en el gráfico No. 19, se ilustra dicho comportamiento para cada línea de filtros.

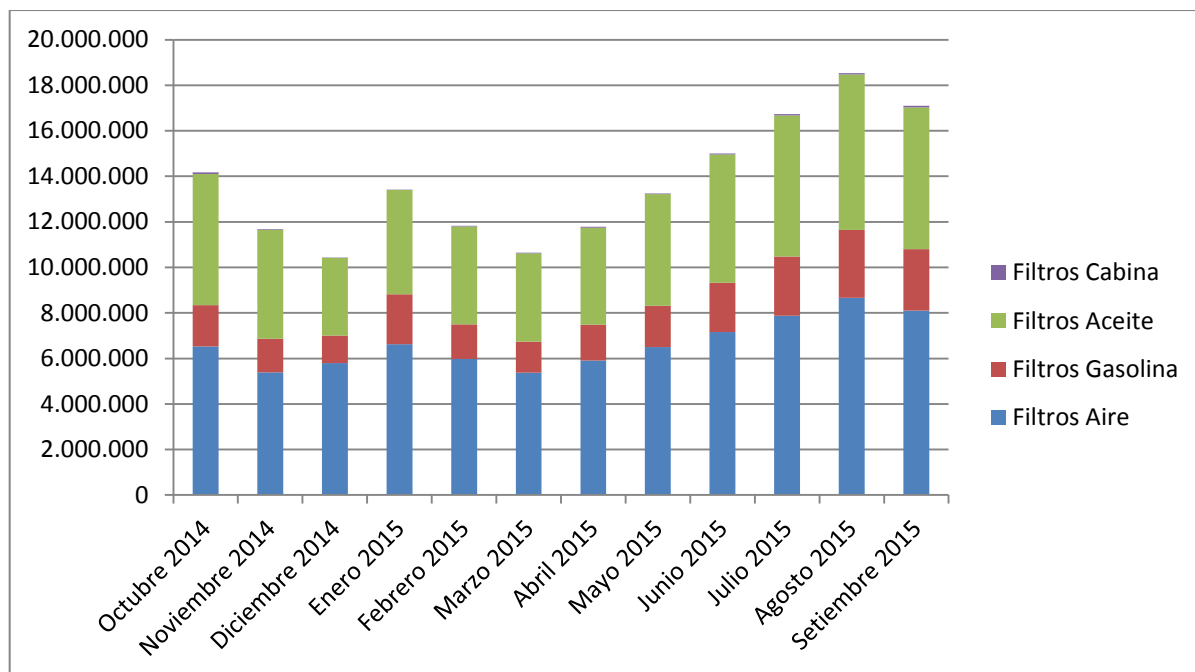


Gráfico 19: Presupuesto ABC S.A. ventas reales de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de ventas por línea de producto de marzo a setiembre 2015

4.2.2. Proyección de los costos de ventas

Dado que la empresa actualmente no dispone de un sistema de información integrado, que le permita llevar un registro contable con el costo de ventas por separado de las distintas líneas de filtros para el periodo 2014, se procedió a implementar dicho registro contable del costo de ventas por cada línea de filtro, a efectos de realizar la proyección de dicho costo de ventas para el periodo 2015, con la colaboración del encargado de logística de la empresa. Se tomaron en consideración y se aplicaron los diferentes supuestos que ha venido aplicando la empresa en los primeros cinco meses del periodo 2015 (de octubre 2014 a febrero 2015); esto, sumado a los distintos supuestos derivados de la información financiera del periodo anterior desarrollada en el capítulo tres.

En ese sentido, la proyección del costo de ventas de la empresa ABC para los meses de marzo a setiembre de 2015 se realiza de conformidad con los siguientes supuestos:

- i. Producto de las negociaciones realizadas por la Gerencia de la empresa con su principal proveedor de productos en China, se proyecta una disminución del 7% en el costo de ventas de todos los productos vendidos por la empresa,

proyección que se realiza a efectos de continuar con el costo de ventas real que ha venido registrando la empresa para los primeros cinco meses del periodo 2015.

- ii. Con dicha disminución en el costo de ventas, se obtienen los siguientes costos de venta individuales para cada una de las líneas de filtros, tal y como se detalla en la siguiente tabla No. 9.

Porcentaje de Costo de Ventas por Línea de Productos ABC S.A.					
	Costos Ventas Totales / Costo Ventas Proyectado	Filtros Aire	Filtros Gasolina	Filtros Aceite	Filtros Cabina
% Sobre Ventas	75%	73%	72%	79%	64%
Periodo 2015	123,024,001	57,976,456	16,875,315	47,857,485	314,746

Tabla 9: Porcentaje de Costo de Ventas proyectado para ABC S.A. por línea de producto periodo 2015

- iii. La proyección del costo de ventas total para los meses de marzo a setiembre de 2015 se muestra en la siguiente tabla No. 10.

Proyección costo de ventas ABC S.A. Periodo 2015				
Mes		Ventas	% Sobre Ventas	Costo ventas
Real	Octubre 2014	14,176,573	74.97%	10,628,077
	Noviembre 2014	11,682,570	75.02%	8,764,564
	Diciembre 2014	10,438,387	74.52%	7,778,389
	Enero 2015	13,410,460	74.58%	10,001,539
	Febrero 2015	11,827,736	74.72%	8,838,200
Proyectado	Marzo 2015	10,644,962	74.72%	7,954,380
	Abril 2015	11,779,114	74.71%	8,799,937
	Mayo 2015	13,251,830	74.75%	9,906,379
	Junio 2015	15,008,401	74.78%	11,223,871
	Julio 2015	16,730,718	74.75%	12,505,588
	Agosto 2015	18,536,675	74.73%	13,851,744
	Setiembre 2015	17,096,209	74.70%	12,771,333
Total Periodo		164,583,635	74.75%	123,024,001

Tabla 10: Presupuesto ABC S.A. costo de ventas reales de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de costo de ventas de marzo a setiembre 2015

- iv. El costo de ventas para cada una de las líneas de producto se obtiene de multiplicar las ventas totales de dicha línea por el margen promedio proyectado para cada línea de filtros, según el desglose de costos que registra la empresa. Tal y como se detalla en la siguiente tabla No. 11.

Proyección Costo de Ventas ABC S.A. Periodo 2015							
Mes		Ventas	% Sobre Ventas	Costo Ventas F. Aire	Costo Ventas F. Gasolina	Costo Ventas F. Aceite	Costo Ventas F. Cabina
Real	Octubre 2014	14,176,573	74.97%	4,734,864	1,309,659	4,539,251	44,302
	Noviembre 2014	11,682,570	75.02%	3,910,196	1,059,855	3,780,087	14,426
	Diciembre 2014	10,438,387	74.52%	4,204,559	868,770	2,695,164	9,896
	Enero 2015	13,410,460	74.58%	4,809,621	1,582,582	3,599,768	9,568
	Febrero 2015	11,827,736	74.72%	4,335,102	1,093,703	3,389,325	20,069
Proyectado	Marzo 2015	10,644,962	74.72%	3,901,592	984,333	3,050,393	18,062
	Abril 2015	11,779,114	74.71%	4,291,751	1,131,983	3,355,432	20,772
	Mayo 2015	13,251,830	74.75%	4,720,926	1,301,780	3,858,747	24,926
	Junio 2015	15,008,401	74.78%	5,193,018	1,562,137	4,437,559	31,157
	Julio 2015	16,730,718	74.75%	5,712,320	1,874,564	4,881,315	37,389
	Agosto 2015	18,536,675	74.73%	6,283,552	2,155,748	5,369,446	42,997
	Setiembre 2015	17,096,209	74.70%	5,878,954	1,950,200	4,900,998	41,181
Total Periodo		164,583,635	74.75%	57,976,456	16,875,315	47,857,485	314,746

Tabla 11: Presupuesto ABC S.A. costo de ventas reales de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de costo de ventas de marzo a setiembre 2015 por línea de filtros

Producto de la proyección realizada se estima que para el periodo 2015, el comportamiento mensual del costo de ventas en comparación con las ventas netas de la empresa se muestre tal y como observa en el Gráfico No. 20.

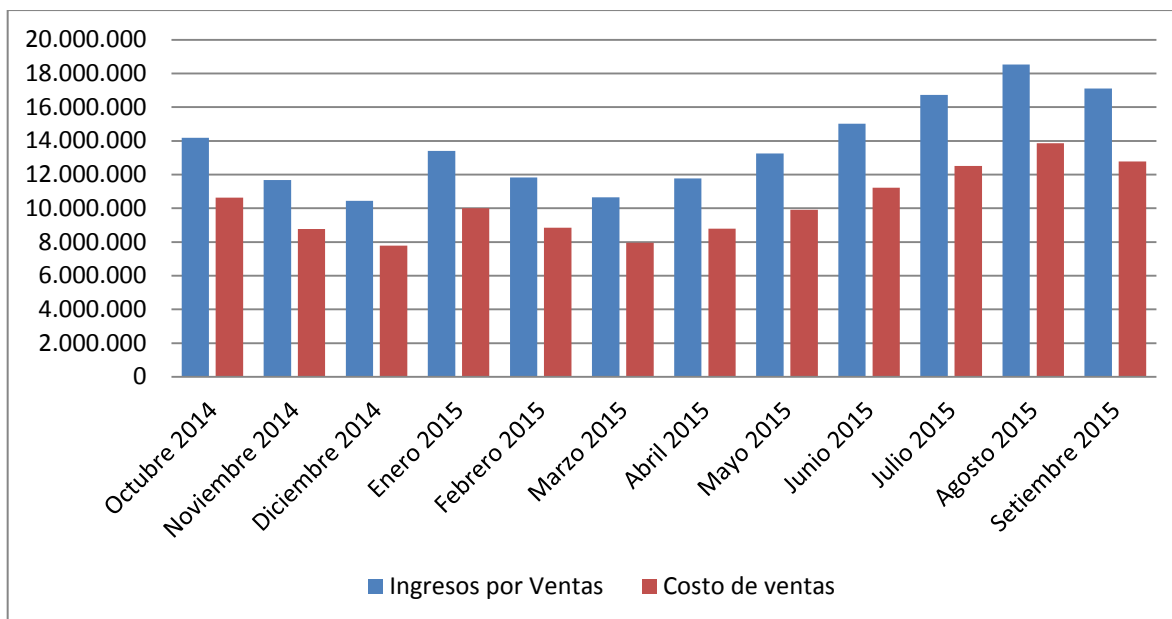


Gráfico 20: Detalle mensual de la proyección de ventas vs costo de ventas de ABC periodo fiscal 2015

Cálculos y proyecciones de las tablas No. 9 a 11, que se utilizan como base para la proyección del estado de resultados proyectado de la empresa que se muestra en el Anexo No. 4.

4.2.3. Proyección de la utilidad bruta – margen de utilidad

En lo que se refiere al margen de contribución proyectado para la empresa en el periodo 2015, una vez que se ha presentado la proyección de las ventas y el costo de ventas, se obtiene la utilidad bruta proyectada del periodo. Donde la estrategia principal establecida por la empresa radica en mejorar levemente y estabilizar el margen de contribución mensual mediante un registro del costo de ventas ajustado a los costos reales que presenta cada línea de filtros. Para el periodo 2014, la empresa no contaba con un registro detallado y desglosado del costo de ventas reales para cada línea de filtros, pues se trabajaba sobre un registro global del costo de ventas facilitado por la Administración de la empresa a la parte contable, sin que existiera un registro contable separado por cada línea de filtros.

Como principal estrategia y táctica, se procuró proyectar una estabilización en el margen de contribución mensual, en comparación al margen registrado en el periodo 2014. Se estima que al finalizar el periodo 2015, dicho margen tendría un comportamiento como el que se observa en el Gráfico No. 21.

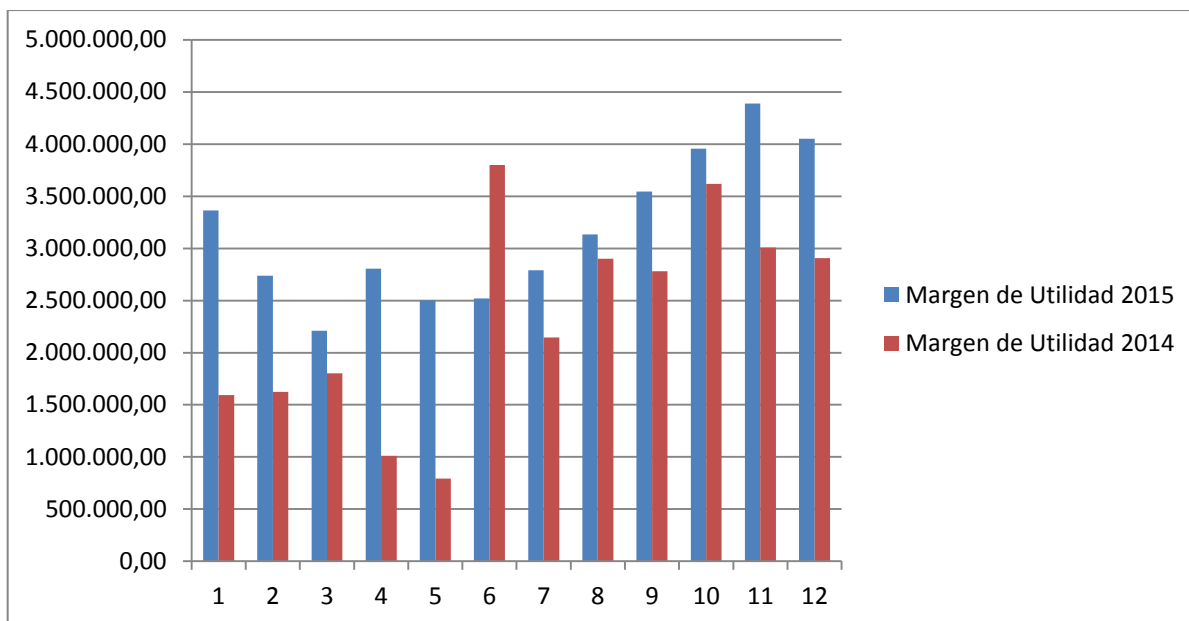


Gráfico 21: Utilidad mensual bruta en ventas de ABC periodo fiscal 2014 vs periodo fiscal 2015 proyectado

Se presenta el comportamiento de la utilidad bruta mensual, proyectada para el periodo 2015, que no presenta aumentos y/o disminuciones de un mes a otro, ni refleja una tendencia estable (como ocurrió en el periodo 2014). Para este periodo 2015 se proyecta un comportamiento más estable, producto de la existencia de un registro contable de los costos de ventas por línea de filtro; esto permite obtener una proyección más ajustada a la realidad del margen de contribución que brindará cada línea de producto.

Luego de ajustar las proyecciones de crecimiento en ventas y proyecciones de comportamiento del costo de ventas para los distintos filtros distribuidos por la empresa, se proyecta una leve mejora en el margen de utilidad bruta, el cual se estima podría cerrar cercano al 25% frente a un 23% registrado en el periodo 2014.

Margen de contribución que, si bien es cierto aún y cuando se proyecta con una leve mejoría con respecto al registrado en el periodo anterior, es percibido en términos positivos por la empresa. Pretender realizar una comparación de los márgenes de contribución entre ambos periodos, no resultaría un parámetro objetivo, dadas las limitaciones y ausencia de un registro contable detallado para el cálculo del costo de ventas del periodo 2014 (limitaciones ampliamente abordadas en el desarrollo del capítulo tres).

En el Gráfico No. 22 se muestra el comportamiento mensual proyectado para dicho margen de utilidad durante el periodo 2015, donde los meses de octubre de 2014 a febrero de 2015, corresponden a la información histórica real de la empresa y los meses de marzo a setiembre de 2015, corresponden al margen proyectado.

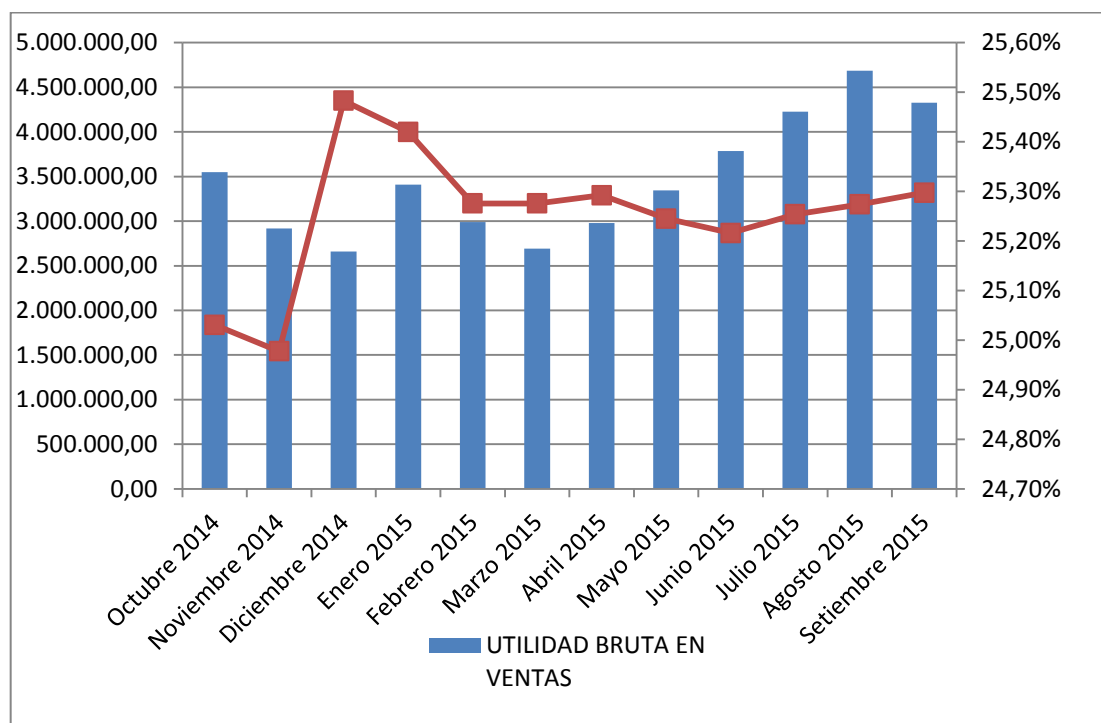


Gráfico 22: Proyección mensual de utilidad bruta y margen de contrición de ABC para el periodo fiscal 2015

Margen de contribución proyectado por tipo de filtros que se detalla en el siguiente gráfico No. 23, el cual puntualiza el porcentaje de contribución mensual por cada tipo de filtro, según el comportamiento histórico de los primeros cinco meses del periodo y según las proyecciones realizadas para los meses de marzo a setiembre de 2015.

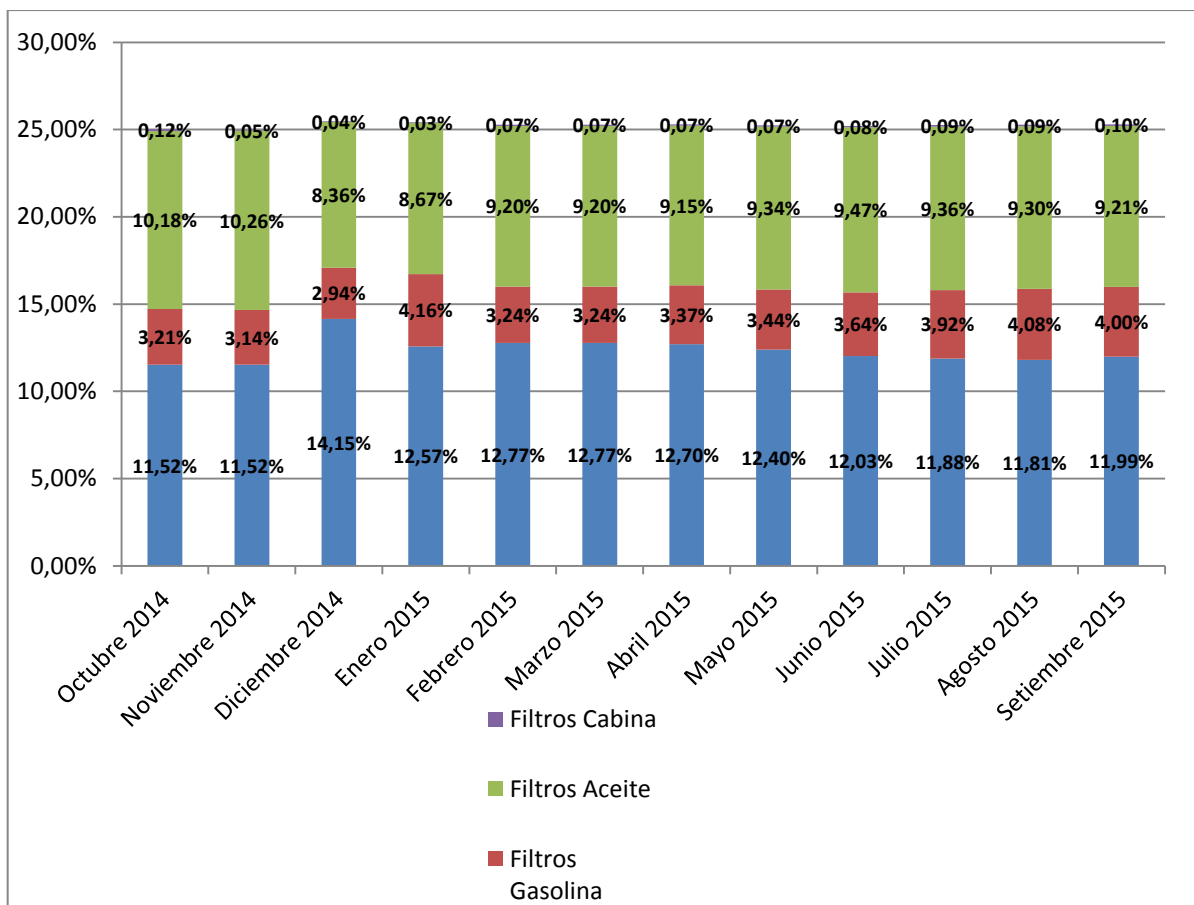


Gráfico 23: Margen de contribución por tipo de filtros proyectado de ABC para el periodo fiscal 2015

4.2.4. Proyección de los gastos de operación

Tal y como se detalló en el capítulo tres, los gastos de operación de la empresa se dividen en gastos de ventas y administrativos. En ese sentido, dado que en la actualidad la empresa aún no tiene disponible el nivel de detalle requerido para entrar a valorar el comportamiento exacto de cada una de las subcuentas que componen dichos gastos de operación, a efectos de realizar la proyección, se procederá a seguir las tácticas y estrategias generales previamente definidas por la empresa; se sigue como parámetro objetivo de proyección, el comportamiento histórico que han venido presentando dichos gastos con respecto a las ventas totales de la empresa durante los primeros cinco meses del presente periodo.

Análisis y escenario proyectado para el periodo 2015, que permitirá obtener una leve disminución de un 1% en el comportamiento de los gastos operativos en relación con las ventas (derivada de una leve disminución en los gastos administrativos), tal y como se observa en la siguiente tabla comparativa.

Comparación gastos de operación ABC S.A., periodo 2014 - proyección periodo 2015			
Periodo	Ventas/proyección	% Sobre ventas	Gastos de operación
Periodo 2014	121,023,333	21%	25,276,143
Periodo 2015	164,583,635	20%	32,100,121
Variación de 2014 a 2015 / Análisis horizontal	36%	27%	

Tabla 12: Comparación gastos de operación ABC S.A., periodo 2014 – proyección periodo 2015

Supuestos de análisis y proyección para los gastos de ventas y gastos administrativos que se detallan a continuación.

4.2.4.1. Proyección de los gastos de ventas

Los gastos de venta de la empresa, comprenden principalmente aquellos gastos que se encuentran directamente relacionados con el proceso de venta de los productos, que, para el caso de la empresa ABC, dicha cuenta está compuesta por los siguientes tipos de gastos: Salarios del encargado de logística y operaciones y el encargado de bodega, cargas sociales, seguros de riesgos del trabajo, publicidad, garantías y combustibles.

Dado que existe una limitación en el acceso de información que impide analizar de manera detallada cada una de las distintas partidas que conforman dichos gastos de ventas, resulta útil realizar un análisis vertical de los gastos de ventas. Esto, a efectos de poder analizar desde un parámetro objetivo el comportamiento global de dichos gastos y definir su comportamiento real, con respecto a las ventas registradas por la empresa, en lo que va del periodo 2015.

Gastos de ventas ABC S.A. Periodo 2015				
Mes		Ventas	% Sobre ventas	Gastos de ventas
Real	Octubre 2014	14,176,573	10.50%	1,488,540
	Noviembre 2014	11,682,570	10.90%	1,273,400
	Diciembre 2014	10,438,387	15.00%	1,565,758
	Enero 2015	13,410,460	9.00%	1,206,941
	Febrero 2015	11,827,736	9.50%	1,123,635
	Total	61,535,726	10.82%	6,658,275

Tabla 13: Gastos de ventas ABC S.A. de octubre 2014 a febrero 2015

Una vez que se ha procedido a realizar el cálculo y análisis vertical de los resultados obtenidos de octubre de 2014 a febrero de 2015, se estima dicho gasto en un 11% con respecto a las ventas mensuales. Se siguen las tácticas previamente definidas por la empresa de dar una estabilidad y comportamiento homogéneo al gasto de ventas, para los meses que se deben proyectar, entiéndase de marzo a setiembre de 2015; esto, con la finalidad de respetar la tendencia en el comportamiento del gasto que se ha venido registrando en los primeros cinco meses de este periodo 2015.

Proyección anterior que tiene como objetivo mantener estabilidad en el comportamiento del gasto de ventas, el cual también se había mantenido en un promedio del 11% para el periodo 2014. De conformidad con el criterio experto del Gerente General de la empresa, esta cifra no se considera desproporcional para este tipo de negocios (E, Aguirre, comunicación personal, 13 de febrero de 2015).

El gasto de ventas proyectado para los meses de marzo a setiembre de 2015, se obtiene de multiplicar las ventas totales proyectadas por el porcentaje promedio de gasto, estimado según el comportamiento histórico de dichos gastos que registra la empresa. Tal y como se detalla en la siguiente tabla No. 14.

Proyección gastos de ventas ABC S.A. Periodo 2015				
Mes		Ventas	% Sobre ventas	Gastos de ventas
Real	Octubre 2014	14,176,573	10.50%	1,488,540
	Noviembre 2014	11,682,570	10.90%	1,273,400
	Diciembre 2014	10,438,387	15.00%	1,565,758
	Enero 2015	13,410,460	9.00%	1,206,941
	Febrero 2015	11,827,736	9.50%	1,123,635
Proyectado	Marzo 2015	10,644,962	11.00%	1,170,946
	Abril 2015	11,779,114	11.00%	1,295,703
	Mayo 2015	13,251,830	11.00%	1,457,701
	Junio 2015	15,008,401	11.00%	1,650,924
	Julio 2015	16,730,718	11.00%	1,840,379
	Agosto 2015	18,536,675	11.00%	2,039,034
	Setiembre 2015	17,096,209	11.00%	1,880,583
Total periodo		164,583,635	10.93%	17,993,545

Tabla 14: Gastos de ventas ABC S.A. de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de marzo a setiembre 2015

Proyección anterior que se estima genere un comportamiento mensual de dicho gastos de ventas mucho más estable, en comparación con el periodo 2014, tal y como se muestra en siguiente Gráfico No. 24.

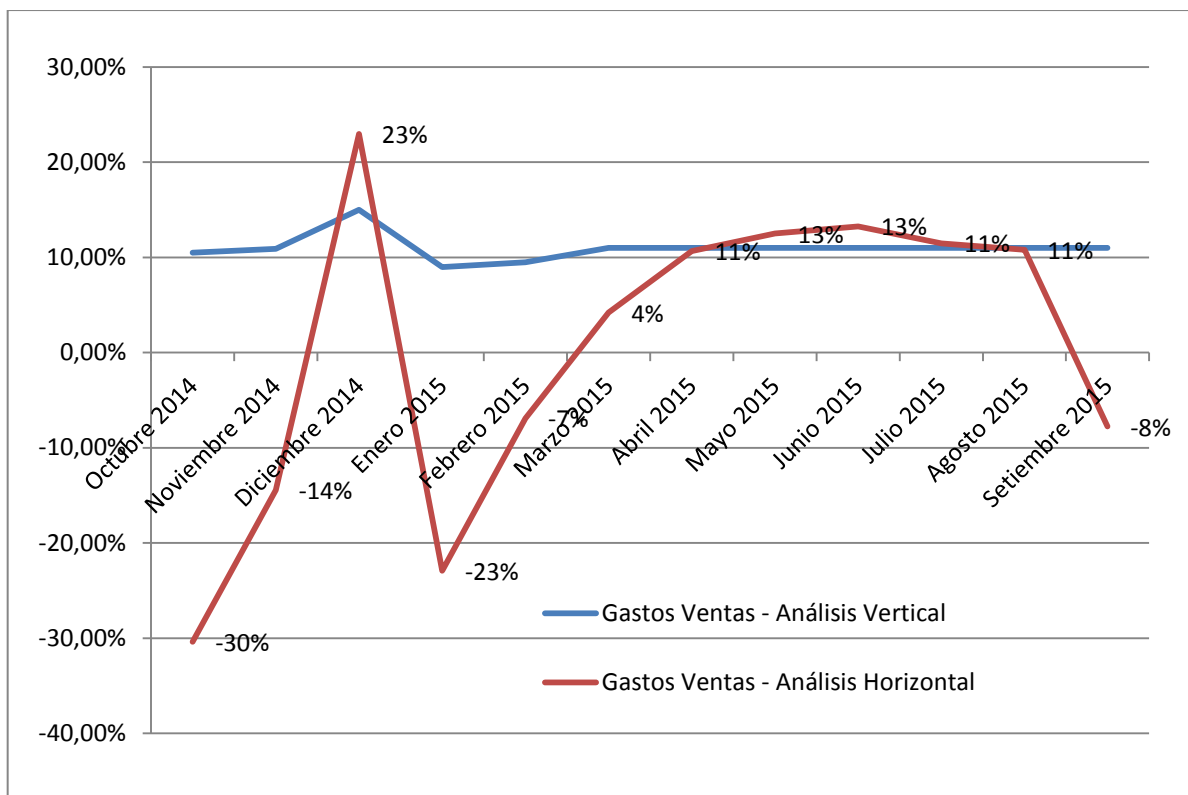


Gráfico 24: Análisis horizontal y vertical del gasto de ventas de ABC, proyección periodo fiscal 2015

Mediante el análisis horizontal, el gráfico anterior muestra que existe un comportamiento más homogéneo de dicho gasto; se muestran bajos porcentajes de variación de un mes a otro, conforme con la estrategia previamente definida. Según el aspecto anterior, el gasto mensual promedio se mantendría en el 11% definido para la proyección del gasto de ventas; esto, aunado al análisis vertical donde se muestra una proyección de comportamiento mucho más estable en dicha cuenta con respecto a las ventas totales de la empresa, donde, si bien es cierto existen variaciones de un mes a otro.

4.2.4.2. Proyección de los gastos administrativos

Los gastos administrativos de la empresa, comprenden principalmente aquellos gastos que se encuentran relacionados con la administración del negocio; estos, no tienen una relación directa con el proceso de venta de los filtros, que, para el caso de la empresa ABC, dicha cuenta está compuesta por los siguientes tipos de gastos: Servicios públicos,

alquiler, papelería y útiles de oficina, servicios profesionales, limpieza, licencias y gastos de representación.

Al igual que lo ocurrido en los gastos de ventas, se plantea un análisis vertical de la cuenta de gastos administrativos a efectos de poder definir su comportamiento real, con respecto a las ventas registradas por la empresa en lo que va del periodo 2015. Esto, dado que existe una limitación en el acceso de información que impide analizar de manera detallada cada una de las distintas partidas que conforman dichos gastos administrativos; su finalidad es poder analizar con un parámetro objetivo el comportamiento global de dichos gastos,

Proyección gastos administrativos ABC S.A., periodo 2015				
Mes		Ventas	% Sobre ventas	Gastos administrativos
Real	Octubre 2014	14,176,573	8.90%	1,261,715
	Noviembre 2014	11,682,570	9.00%	1,051,431
	Diciembre 2014	10,438,387	9.50%	991,647
	Enero 2015	13,410,460	8.00%	1,072,837
	Febrero 2015	11,827,736	8.20%	969,874
	Total	61,535,726	8.69%	5,347,504

Tabla 15: Gastos administrativos ABC S.A. de octubre 2014 a febrero 2015

Una vez que se ha procedido a realizar el cálculo y análisis vertical de los resultados obtenidos de octubre de 2014 a febrero de 2015, como un aspecto positivo resulta importante referenciar que aún y cuando la empresa ha logrado un importante incremento en las ventas en los primeros cinco meses del periodo, ello no ha implicado un aumento automático en el nivel de los gastos administrativos; tal y como se indicó anteriormente, estos están controlados por la empresa, sin que los mismos tengan un comportamiento homogéneo al nivel de ventas. En ese sentido, siguiendo las tácticas previamente definidas por la empresa, de dar una estabilidad y un comportamiento controlado de los gastos administrativos, para los meses que se deben proyectar, entendiéndose de marzo a setiembre de 2015, se estima una leve disminución de dicho gasto a efectos de que el mismo represente un 8.5% con respecto a las ventas mensuales; esto, con la finalidad de respetar la tendencia

de una leve baja del gasto que la propia empresa ha venido registrando en los primeros cinco meses de este periodo 2015.

La proyección anterior tiene como objetivo obtener una leve baja en el comportamiento del gasto administrativo con respecto al periodo anterior, por cuanto había mantenido un promedio mensual del 9.8% para el 2014. Es importante resaltar que la cifra del 8.5% proyectada de marzo a setiembre del 2015, según se observa en la tabla No. 15 anterior, se ajusta al comportamiento real que viene manteniendo la empresa para los primeros meses del periodo 2015; la empresa ha logrado mantener, e incluso disminuir, el porcentaje del gasto administrativo, en función de las ventas registradas. Estas sí han tenido un incremento importante en los primeros meses del periodo, comportamiento anterior que corresponde a la realidad del modelo de negocio que opera la empresa, donde es posible mantener un nivel controlado del gasto administrativo, aunado a un importante crecimiento en ventas.

El gasto administrativo proyectado para los siguientes meses de marzo a setiembre de 2015, se obtiene de multiplicar las ventas totales proyectadas por el porcentaje promedio de gasto estimado, según el comportamiento histórico de dichos gastos que registra la empresa. Tal y como se detalla en la siguiente tabla No. 16.

Proyección gastos administrativos ABC S.A., periodo 2015				
Mes		Ventas	% Sobre ventas	Gastos administrativos
Real	Octubre 2014	14,176,573	8.90%	1,261,715
	Noviembre 2014	11,682,570	9.00%	1,051,431
	Diciembre 2014	10,438,387	9.50%	991,647
	Enero 2015	13,410,460	8.00%	1,072,837
	Febrero 2015	11,827,736	8.20%	969,874
Proyectado	Marzo 2015	10,644,962	8.50%	904,822
	Abril 2015	11,779,114	8.50%	1,001,225
	Mayo 2015	13,251,830	8.50%	1,126,406
	Junio 2015	15,008,401	8.50%	1,275,714
	Julio 2015	16,730,718	8.50%	1,422,111
	Agosto 2015	18,536,675	8.50%	1,575,617
	Setiembre 2015	17,096,209	8.50%	1,453,178
Total periodo		164,583,635	8.57%	14,106,576

Tabla 16: Gastos administrativos ABC S.A. de octubre 2014 a febrero 2015 y proyección de marzo a setiembre 2015

La proyección anterior se estima que genere una baja en el comportamiento mensual de dichos gastos administrativos, en comparación con el monto registrado para el periodo 2014, tal y como se muestra en siguiente Gráfico No. 25.

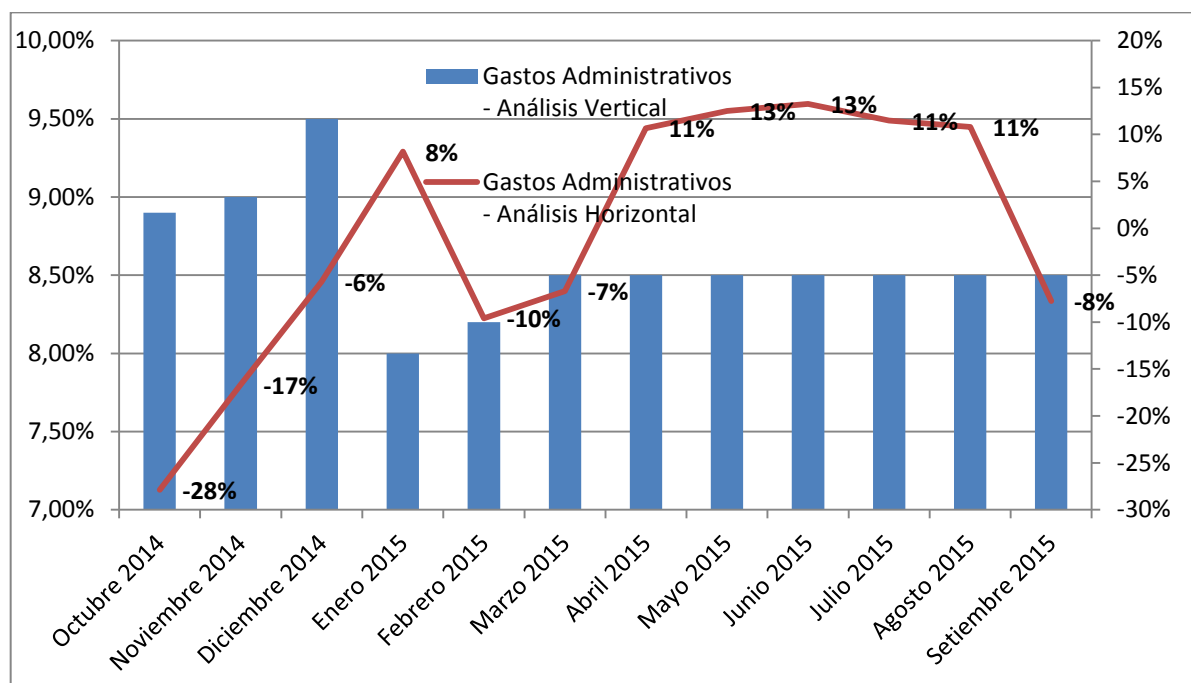


Gráfico 25: Análisis horizontal y vertical del gasto administrativo de ABC S.A. Proyección periodo fiscal 2015

El gráfico anterior, mediante el análisis horizontal, muestra bajos porcentajes de variación de un mes a otro y que existe un comportamiento más homogéneo de dicho gasto, conforme con la estrategia previamente definida. Este aspecto, asociado al análisis vertical, deja de manifiesto la leve mejoría en el manejo del gasto administrativo, proyectado para los meses de marzo a setiembre de 2015; aquí se estima que el gasto mensual promedio se mantendría en el 8,5% definido, según el comportamiento promedio histórico de los primeros cinco meses de dicho periodo.

4.2.5. Proyección de otros ingresos

En lo que corresponde a la cuenta de otros ingresos, está conformada por las subcuentas de ingresos financieros y diferencial cambiario. En el periodo 2014 esta última fue la más significativa, dado que registra los ajustes contra las cuentas bancarias; la finalidad era actualizar el saldo de dicha cuenta al final de cada uno de los respectivos meses del periodo, según el tipo de cambio de venta del Banco Central de Costa Rica.

En torno a la subcuenta de ingresos financieros, tal y como se apuntó en el capítulo tres, históricamente ha mantenido un comportamiento más estable, pues se registran principalmente ingresos que tiene la empresa en razón de inversiones de corto plazo que se realizan con el efectivo disponible en ciertos periodos del año, o bien intereses sobre saldos en cuentas bancarias de la empresa.

En razón de lo anterior, con la finalidad de proyectar los montos relacionados con dichas cuentas, para los meses de marzo a setiembre de 2015, a efectos de poder realizar una proyección objetiva, se ha decidido utilizar, como base de su cálculo, el promedio de los porcentajes obtenidos para los meses de octubre a febrero de 2015, con respecto a las ventas de la empresa, cuyo comportamiento se presenta en la siguiente tabla No. 17.

Otros Ingresos ABC S.A. Periodo 2015						
Mes		Ventas	% Sobre ventas	Ingresos financieros	% Sobre ventas	Diferencial cambiario
Real	Octubre 2014	14,176,573	0.00%	0	0.18%	25,240
	Noviembre 2014	11,682,570	0.04%	4,652	0.18%	20,459
	Diciembre 2014	10,438,387	0.02%	1,897	-0.24%	-25,490
	Enero 2015	13,410,460	0.02%	2,449	-0.12%	-15,560
	Febrero 2015	11,827,736	0.02%	2,700	-0.18%	-20,875
	Total	61,535,726	0.02%	11,698	-0.03%	-16,226

Tabla 17: Otros ingresos de octubre 2014 a febrero 2015

La proyección de las subcuentas de otros ingresos para los siguientes meses de marzo a setiembre de 2015, se obtiene de multiplicar las ventas totales proyectadas por el porcentaje promedio estimado, según el comportamiento histórico de dichas subcuentas que ha venido registrando la empresa. Tal y como se detalla en la siguiente tabla No. 18.

Proyección otros ingresos ABC S.A. Periodo 2015						
Mes		Ventas	% Sobre ventas	Ingresos financieros	% Sobre ventas	Diferencial cambiario
Proyectado	Marzo 2015	10,644,962	0.02%	2,129	-0.03%	-3,193
	Abril 2015	11,779,114	0.02%	2,356	-0.03%	-3,534
	Mayo 2015	13,251,830	0.02%	2,650	-0.03%	-3,976
	Junio 2015	15,008,401	0.02%	3,002	-0.03%	-4,503
	Julio 2015	16,730,718	0.02%	3,346	-0.03%	-5,019
	Agosto 2015	18,536,675	0.02%	3,707	-0.03%	-5,561
	Setiembre 2015	17,096,209	0.02%	3,419	-0.03%	-5,129
Total Periodo		164,583,635	0.02%	32,308	-0.03%	-47,140

Tabla 18: Proyección otros ingresos de ABC periodo fiscal 2015

Comportamiento proyectado en la subcuenta de diferencial cambiario sobre el cual es importante expresar que depende de factores externos, dado que su comportamiento está ligado con el comportamiento del tipo de cambio del colón respecto al dólar que se presente para los siguientes meses. A efectos de la proyección realizada, no se considera que para este periodo 2015 dicha subcuenta pueda tener una variación tan significativa como sí ocurrió en el periodo 2014. Lo anterior, de conformidad con la política cambiaria definida por el Banco Central de Costa Rica. A partir del 2 de febrero del presente se estableció un régimen cambiario de flotación administrada, donde el Banco Central garantiza que continuará utilizando en sus operaciones de intervención las reglas de intervención mantenidas en los últimos meses; su finalidad es evitar fluctuaciones violentas y por ende, evitar la volatilidad excesiva que mostró el tipo de cambio durante varios meses del periodo 2014. Según lo declarado por el propio Banco Central en su Programa Macroeconómico 2015-2016, tenderá a mantener un panorama de estabilidad en el comportamiento del tipo de cambio para los próximos meses (Banco Central de Costa Rica, 2015).

4.2.6. Proyección de la utilidad operativa y antes de impuestos

Finalmente, una vez que se ha procedido con la proyección de las cuentas de gastos de ventas, administrativas y otros ingresos, se obtiene como resultado la utilidad operativa y la utilidad antes de impuestos, proyectada para la empresa, para el periodo 2015, tal y como se detalla en el Gráfico No. 26 que se presenta a continuación.

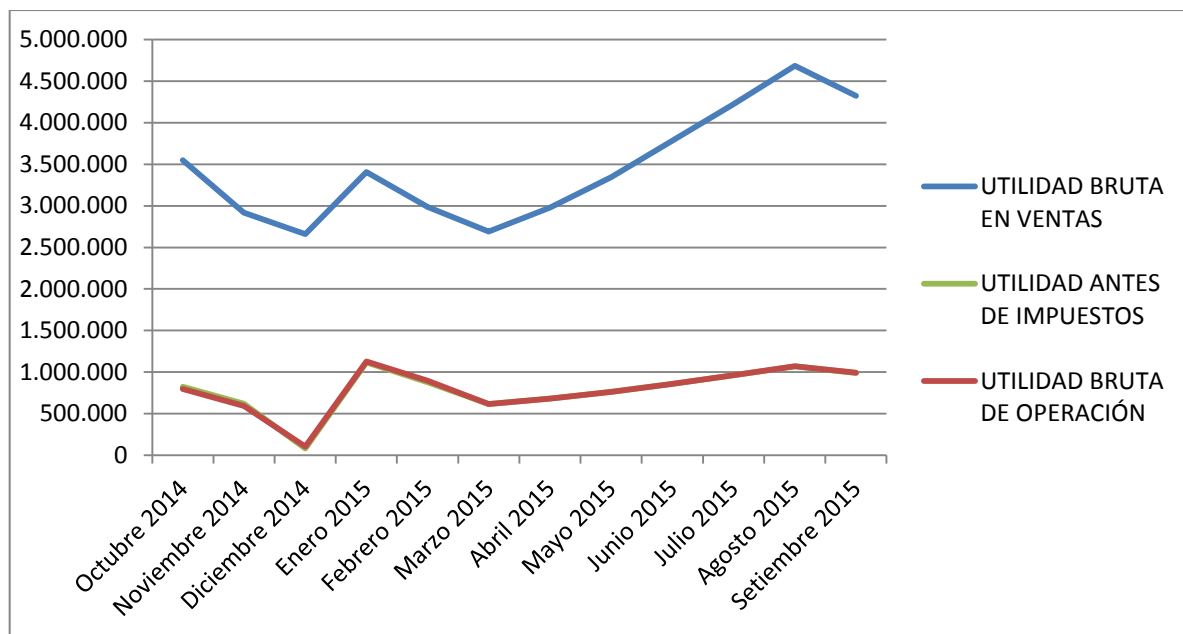


Gráfico 26: Proyección utilidad bruta, operativa y antes de impuestos de ABC periodo fiscal 2015

Detalle y desglose anterior, que muestra, desde una óptica numérica, las manifestaciones previamente indicadas en torno a que la estrategia principal establecida por la empresa. Esto, a efectos de la proyección del presupuesto que se propone, radica en obtener una mejoría de alrededor 3%, en relación con las ventas sobre la utilidad operativa del negocio, así como lograr una estabilidad mensual en el registro de la utilidad bruta, operativa y antes de impuestos de la empresa.

En ese sentido, es importante referenciar que, como principal estrategia y táctica, se procuró proyectar una estabilización en los costos de ventas y gastos operativos de la empresa, con la finalidad de lograr obtener un margen de utilidad operativa y neta, antes de impuestos, mucho más estable, en comparación con los distintos márgenes registrados en el periodo 2014.

El escenario anterior, en torno al margen operativo que se estima al finalizar el periodo 2015, en comparación con el periodo 2014, tendría un comportamiento como el que se observa en el siguiente Gráfico No. 27.

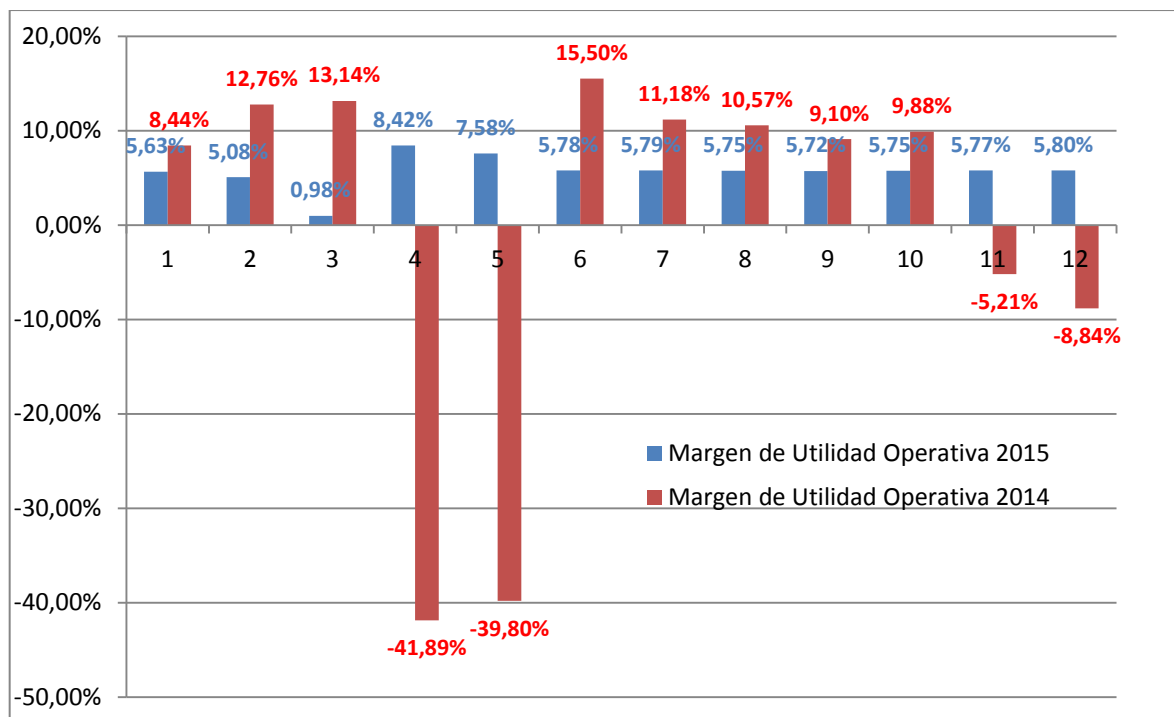


Gráfico 27: Utilidad operativa mensual de ABC periodo fiscal 2014 vs periodo fiscal 2015 proyectado

Comportamiento de la utilidad operativa proyectada para el periodo 2015, que, lejos de presentar aumentos y/o disminuciones de un mes a otro, sin reflejar una tendencia estable (como ocurrió en el periodo 2014), para este periodo 2015 se proyecta con un comportamiento más estable y razonable, producto de la existencia de un registro contable homogéneo de los costos de ventas y gastos operativos de la empresa. Esto permite obtener una proyección más ajustada a la realidad en torno al margen de contribución real que obtendrá la empresa al final del periodo, si se cumplen las metas de ventas, costos y gastos proyectadas para dicho periodo.

En ese sentido, luego de ajustar las proyecciones de crecimiento en ventas y proyecciones de comportamiento del costo de ventas y gastos operativos de la empresa, se proyecta una mejoría en el margen de utilidad operativa, el cual se estima podría cerrar cercano al 5,75% frente a un 2,24% registrado en el periodo 2014.

Margen de utilidad operativa que es percibido en términos positivos por la empresa. Toda vez, que dado que para el periodo 2015 no se tiene previsto que existan mayores ajustes o ingresos por concepto de diferencial cambiario, dicho 5,75% sobre las ventas se

traduciría en el margen de utilidad antes de impuestos para la empresa, lo cual implica una mejoría importante con respecto al periodo 2014.

Resulta oportuno señalar que cada uno de los rubros anteriormente presentados, proyectados y estimados se pueden observar en el Anexo No. 4, con el estado de resultados presupuestado para la totalidad del periodo 2015; se muestran las cifras con los datos históricos reales que ha registrado la empresa de octubre de 2014 a febrero de 2015 y los datos proyectados para los meses de marzo a setiembre 2015, según los distintos supuestos desarrollados en el presente capítulo.

4.3. Herramientas de seguimiento y control

La etapa de ejecución, seguimiento y control del presupuesto anual de una empresa, resulta sin lugar a dudas una de las partes más dinámicas e importantes del modelo presupuestario. Dado que si la empresa no cuenta con herramientas que permitan realizar las labores de seguimiento y control de manera oportuna y adecuada, se podría comprometer el cumplimiento de los objetivos y metas previamente definidas por la compañía al inicio de determinado periodo.

En ese sentido se entiende que dado que nos encontramos ante una pequeña empresa las necesidades básicas de información demandadas para un efectivo seguimiento y control del presupuesto se pueden satisfacer mediante *“el empleo de informes para propósitos generales, [siendo que] a medida que aumente el tamaño y la complejidad de la empresa, existirá una mayor necesidad de segmentación de la información”* que se debe de incluir en dichos informes de desempeño (Welsch, Hilton et al, 2005: p, 400).

Propuesta y estructuración de dichas herramientas de seguimiento y control que se exponen en los siguientes apartados.

4.3.1. Fortalecimiento del sistema informático

Tal y como se abordó y analizó en el apartado 3.3. del capítulo tres del presente proyecto, a efectos de lograr implementar de manera eficiente y efectiva el proceso presupuestario planteado para la empresa ABC, es de sustancial importancia tener a disposición la información contable actualizada e integrada; esto resulta relevante para ejecutar las labores de seguimiento y control del presupuesto.

Luego de realizar el análisis y observaciones sobre las limitaciones que presenta la empresa en torno a los sistemas de información, en la actualidad la empresa se encuentra trabajando en la implementación de un sistema contable formal que permita integrar y solventar las ineficiencias en el manejo de la información, dentro de los distintos departamentos de la empresa. Este proceso de integración contable se estima entrará en funcionamiento para el periodo fiscal 2016, lo cual permitirá disponer de manera integral y detallada con la información contable de la operación del negocio; a futuro se traducirá en una ejecución más eficiente de las herramientas de evaluación y control que acá se proponen.

En consecuencia de lo antes expuesto, dado que el nuevo sistema contable estará disponible para el siguiente periodo fiscal, a efectos de solventar los inconvenientes actuales en el proceso de implementación de la evaluación y control del presupuesto para los meses restantes del periodo 2015, los encargados de logística y contabilidad continuarán trabajando con las hojas electrónicas de Excel, en las cuales se han planteado las diferentes cuentas del presupuesto anual, con la finalidad de lograr completar los informes de desempeño y demás actividades de evaluación y control.

Proceso de elaboración de los informes de desempeño que, a partir de setiembre de 2015, se podrán elaborar con los resultados integrados que el nuevo sistema “Millenium Enterprise” permitirá obtener de los distintos módulos que utilizan los distintos departamentos de la empresa en el giro normal del negocio.

4.3.2. Implementación

Con la finalidad de ejecutar e implementar los mecanismos de evaluación y control del presupuesto de la empresa, se propone que los encargados de logística y contabilidad deberán velar por el nivel de cumplimiento del presupuesto en bases mensuales. Y, a partir del análisis que realizarán ambos encargados sobre los cambios presentados en los distintos rubros presupuestados y los movimientos realmente ejecutados en cada cuenta, remitirán un informe de desempeño a la gerencia con un resumen de las diferencias más significativas que se presentaron durante el periodo, con las respectivas justificaciones y posibles causas de dichos resultados.

Se estima que con el nuevo sistema de información contable que implementará la empresa para el siguiente periodo fiscal, los encargados de logística y contabilidad de la empresa podrán tener un registro inmediato con los movimientos en las diferentes cuentas que pertenecen al Estado de Resultados. Estos originan el presupuesto general de la empresa, tales como: el monto presupuestado, la cifra efectivamente ejecutada, el porcentaje de variación de determinada partida, así como el porcentaje de ejecución global del presupuesto.

Proceso de elaboración y análisis de los resultados mensuales de la empresa, que, de momento, se realizarán mediante una matriz de informe de desempeño que los encargados podrán completar en formato Excel, una vez que la encargada contable tenga debidamente registrada la contabilidad del mes bajo estudio.

Posteriormente, una vez que se cuente con el informe de desempeño, los encargados de logística y contabilidad enviarán a la Gerencia un correo resumen con los principales movimientos que presentan las cuentas del Estado de Resultados, en los que se deberán destacar aquellas cuentas en las que exista un porcentaje de variación mayor a un 5%, con la finalidad de que a nivel interno se pueda generar el análisis de las causas y justificaciones de tales resultados con los encargados de logística, contabilidad y ventas, todo lo anterior en aras de procurar el buen desempeño de la gestión total de la empresa.

Adicionalmente, dado que nos encontramos ante una pequeña empresa, la discusión y aprobación de las variaciones mensuales del presupuesto se realizarán mediante reuniones del Comité de Presupuesto que será compuesto por el Gerente, encargado de logística y encargada de contabilidad; este comité procurará analizar en conjunto las variaciones particulares, con la finalidad de agilizar el proceso de evaluación y control presupuestario mensual.

Una vez que se han discutido las principales variaciones en el presupuesto, obtenidas a partir del informe de desempeño, si la gerencia está de acuerdo con las modificaciones planteadas y discutidas a nivel de Comité de Presupuesto, se procede con la aprobación y modificación del mismo.

Posteriormente, una vez que el presupuesto haya sufrido cambios y/o ajustes producto de las variaciones originadas durante el proceso de ejecución presupuestaria, tales modificaciones y sus respectivas acciones correctivas se deberán registrar en una minuta de “Modificaciones y Ajustes al Presupuesto”; su finalidad es tener un registro histórico que sea una fuente sustancial de retroalimentación para el siguiente ciclo presupuestario de la empresa.

Se toma en consideración que el sistema de información contable estará disponible a partir de setiembre de 2015 y para los meses restantes del presente periodo fiscal, se considera importante realizar una prueba de la implementación de dichas herramientas de evaluación y control; a partir del siguiente periodo fiscal estas actividades se verían facilitadas gracias a la integración de información que permitirá el nuevo sistema contable.

Proceso de evaluación y control que se llevará a cabo completando un informe de desempeño estructurado, según las necesidades propias de la empresa en estudio y siguiendo un cronograma de actividades que permita a todos los participantes del proceso de evaluación y control, completar sus actividades en el mismo plazo establecido; su finalidad es evitar atrasos en el análisis general de la información y no menos importante, la implementación de las medidas correctivas y modificaciones al presupuesto, según lo requerido por la empresa.

4.3.3. Cronograma de seguimiento y control

Con la finalidad de establecer un proceso coordinado de evaluación y control del presupuesto de la empresa y con el objeto de asegurar que los distintos encargados de la ejecución contarán con un plazo prudencial para elaborar los informes de desempeño y posterior etapa de análisis, se propone el siguiente cronograma de actividades:

- i. Primera semana de mes: La encargada de contabilidad procederá a solicitar a lo interno de la empresa la información contable requerida a efectos de lograr registrar de manera completa la contabilidad del mes anterior bajo estudio.

- ii. Segunda semana de mes: Los encargados de logística y contabilidad proceden a analizar el comportamiento de cada una de las partidas pertenecientes a sus actividades y proceden a resumir los resultados en el informe de desempeño propuesto, con la finalidad de enviar dicho informe a la Gerencia de la empresa.
- iii. Tercera semana de mes: Una vez que la Gerencia ha procedido con el análisis de los resultados, causas y justificaciones, se realiza una reunión interna del Comité de Presupuesto conformado por el Gerente y los encargados de logística y contabilidad, con la finalidad de discutir las variaciones particulares, a efectos de definir y aprobar las modificaciones y/o ajustes planteados a lo interno del Comité de Presupuesto.
- iv. Cuarta semana de mes: El encargado de logística de la empresa circulará la minuta de *“Modificaciones y Ajustes al Presupuesto”* donde se registrarán los cambios y/o ajustes producto de las variaciones originadas durante el proceso de ejecución presupuestaria y las respectivas acciones correctivas a implementar.

Propuesta de cronograma que tiene por objetivo asegurar que la empresa cuente con un procedimiento de roles y actividades que permitan ejecutar los mecanismos de control y seguimiento e identificar los buenos resultados obtenidos a lo largo del periodo en evaluación; también, aquellos resultados que se aparten del inicialmente planificado, con el fin modificar e implementar acciones de mejora concretas, que ayuden a revertir dichos resultados, mediante las técnicas de control que se proponen en el siguiente apartado.

4.3.4. Propuesta de informe de desempeño como Técnica de Control

A efectos de realizar el control y evaluación del proceso presupuestario de la empresa ABC, se ha definido que los miembros del Comité de Presupuesto tendrán una participación sumamente activa en dichas labores, principalmente el encargado de logística y la encargada de contabilidad, ya que son quienes manejan en su totalidad las cuentas relacionadas con el Estado de Resultados de la empresa y por ende, las cuentas que generan el presupuesto objeto de estudio.

En ese sentido, es oportuno plantear que la principal técnica de control que se propone se deriva del informe de desempeño. El objetivo principal de este tipo de informes “*es la comunicación de las mediciones del rendimiento personal, de los resultados reales y de las variaciones correspondientes, [brindado a la Administración de la empresa] la oportunidad de ejercitar su sexto sentido y su intuición en todas las facetas de las eficiencias operacionales*” (Welsch, Hilton et al, 2005: p, 401).

Se procedió a diseñar una propuesta de informe de desempeño simple, concreto y básico que permita a los miembros del Comité de Presupuesto tener claridad de los resultados reales con los planificados, de modo tal que las diferencias llamen la atención de la Administración de la empresa; se puede definir si para el periodo objeto de análisis se ha alcanzado un desempeño altamente bueno, bueno o malo.

El planteamiento y estructura del informe de desempeño propuesto, tiene como objetivo, permitir a los miembros que tienen una participación activa en el proceso presupuestario, comparar los resultados realmente alcanzados con las proyecciones inicialmente planificadas; se realiza el respectivo análisis de causas, justificaciones y posibilidades de mejora en las variaciones existentes entre ambos escenarios, tal y como se denota de la siguiente propuesta:

ABC S.A.							
Evaluación y control del proceso presupuestario							
informe de desempeño mensual							
(Cifras en colones)							
Cuentas	Mes 1 planificado	Mes 1 real	Variación en monto	% Variación	Causas / justificaciones	Medidas propuestas	
INGRESOS							
Total ingresos brutos	100,000.00	90,000.00	(10,000.00)	-10%			
<u>COSTO DE VENTAS</u>							
Costo de ventas	60,000.00	50,000.00	10,000.00	17%			
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	40,000.00	40,000.00	-	0%			
GASTOS DE							

<u>OPERACION:</u>						
Gastos administrativos	10,000.00	8,000.00	2,000.00	20%		
Gastos ventas	8,000.00	9,000.00	(1,000.00)	-13%		
Total gastos generales	18,000.00	17,000.00	1,000.00	6%		
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN	22,000.00	23,000.00	1,000.00	5%		
<u>OTROS INGRESOS</u>						
Ingresos financieros	2,000.00	500.00	1,500.00	75%		
Diferencial cambiario	-	-	-			
Total otros ingresos	2,000.00	500.00	1,500.00	75%		
			-			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	24,000.00	23,500.00	(500.00)	-2%		

Tabla 19: Propuesta de informe de desempeño mensual ABC S.A.

Información del desempeño que es elaborada de manera conjunta por el encargado de logística y contabilidad de la empresa, quienes posteriormente lo circulan al Gerente de la compañía quien será el encargado de revisar y analizar las causas y justificaciones identificadas previamente y que corresponde a argumentos reales relacionados con la empresa; dentro de este proceso el Gerente tendrá la oportunidad de adicionar sus propias observaciones en caso de estimarlo necesario.

Resulta oportuno referenciar que de conformidad con las políticas de gestión presupuestaria previamente propuestas, para la empresa se propone que una variación mayor al 5% en el informe de desempeño, será considerada como significativa. Por esta razón, sería necesario que los encargados de elaborar el informe de desempeño procedan con un análisis minucioso de las causas y justificaciones de dicha variación, sumado a las respectivas propuestas de medidas correctivas; su finalidad es que a lo interno del Comité de Presupuesto se pueda analizar el tema particular, y se procedan a aprobar e implementar las medidas correctivas requeridas para mejorar dichos rendimientos.

Si bien es cierto, en un escenario ideal se espera que la empresa logre cumplir con las proyecciones previamente planificadas, donde existan aumentos en ventas y disminuciones en los costos de ventas y gastos operativos, en la práctica tales comportamientos no siempre se dan. Por esta razón resulta importante contar con una herramienta de control como la propuesta, con la finalidad de que los personeros encargados de dicha evaluación puedan determinar a tiempo, cuáles fueron los factores que originaron el comportamiento que se reflejó en determinadas cuentas para el periodo en estudio.

4.3.5. Evaluación y medidas correctivas

A efectos de realizar la evaluación en el cumplimiento del presupuesto de la empresa ABC, se requerirá la participación de los miembros del Comité de Presupuesto, ya que son estos quienes están directamente relacionados con su elaboración y ejecución.

No obstante lo anterior, se propone que la ponderación y evaluación final de los resultados obtenidos a final de determinado periodo, se encuentre a cargo de la Gerencia General de la empresa; esto, debido a que es ahí de donde salen los lineamientos y directrices globales que dan sustento a la operación de la empresa y por ende, es quien deberá encargarse de valorar si se dio un cumplimiento efectivo de los objetivos globales que encierra el presupuesto de la empresa.

Si bien es cierto existe un proceso de coordinación interna donde el Comité de Presupuesto discute la gestión presupuestaria mensual de la empresa y valora las eventuales medidas correctivas por ejecutar, para corregir los aspectos que requieren mejoría en la gestión del negocio, será la gerencia, quien finalmente corrobore y valore si los objetivos y metas planificadas dentro del proceso presupuestario, se están cumpliendo de conformidad con las estimaciones iniciales; se debe valorar el nivel de eficiencia y efectividad en la gestión de los ingresos producto de las ventas de la empresa y de los costos y gastos propios del giro comercial de la compañía.

En caso de que la gerencia considere la necesidad de implementar medidas correctivas, sean las previamente definidas en el informe de desempeño o alguna otra medida adicional que estime necesaria. Esta será discutida y aprobada por los miembros

del Comité de Presupuesto, quienes definirán las acciones correctivas particulares que se implementarán para procurar una mejoría real en la gestión presupuestaria de la empresa; dichas medidas serán registradas en la respectiva “*Minuta de Modificaciones y Ajustes al Presupuesto*”, con la finalidad de que sean acatadas de manera inmediata por todas las partes involucradas en su ejecución.

Sobre las medidas correctivas por implementar, a manera de referencia, en el presente apartado se estima relevante plantear una lista no taxativa de las eventuales medidas correctivas propuestas como eventuales soluciones ante determinadas situaciones durante la ejecución del presupuesto de la empresa:

- i. Si el crecimiento en ventas registrado es menor al planificado, se deberá realizar una encerrona con los “Parceiros” a efectos de revisar la estrategia de ventas; la finalidad es poder determinar cuáles son las causas y las posibles soluciones que se pueden implementar para incentivar un incremento en las ventas, según las condiciones reales que presenta el mercado.
- ii. Si los costos de ventas registrados son mayores a los planificados, se deberá revisar el detalle de las subcuentas que conforman dichos costos con la finalidad de identificar cuál línea o subcuenta está generando el incremento en el costo de ventas. Se pretende revisar la estrategia de costos negociada con el proveedor de filtros en China, la agencia que se encarga del transporte internacional de la mercancía y/o la agencia aduanal local que se encarga del almacenamiento y transporte interno de la mercancía.
- iii. Si se identifica que una partida del gasto operativo no se está ejecutando conforme con el rango planificado, el encargado de dicha cuenta deberá estudiar con detenimiento el motivo de las variaciones registradas, con la finalidad de definir si los superávits existentes se destinan a otras operaciones que permitan generar ingresos a la empresa, o bien si se redefine el presupuesto de dicha partida a efectos de ajustarla a la realidad que viene presentando.

- iv. Si se identifica que una cuenta de gastos se viene incrementando más allá del monto planificado, se deberá analizar si dicha situación de aumento constante se está dando producto de un factor económico externo, con la finalidad de definir nuevas alternativas que permitan contener y/o minimizar el aumento en el gasto o en su defecto, ajustar el gasto a la nueva realidad del mercado.

Resulta sustancial hacer notar la relevancia que tiene dentro del proceso presupuestario, la existencia de una “*Minuta de Modificaciones y Ajustes al Presupuesto*”, como herramienta de retroalimentación que brinde la posibilidad de tener una memoria histórica de los errores y aciertos cometidos durante la ejecución del presupuesto y, con ello tener un panorama más claro de las mejoras futuras de forma y de fondo, que se pueden implementar en los siguientes procesos presupuestarios.

A efectos de planificar el proceso presupuestario del siguiente periodo, resulta relevante que los encargados del Comité de Presupuesto, dentro de su nueva propuesta, tomen en consideración las variaciones más relevantes que sufrió el presupuesto en determinadas cuentas, así como las causas, justificaciones y respectivas medidas correctivas que se implementaron para mejorar determinados indicadores.

Ejercicio de análisis de errores y aciertos que brinda la posibilidad real de que, a través de una retroalimentación interna de los procesos anteriores, la empresa cuente con una herramienta efectiva y eficaz que permita ajustar y mejorar las nuevas proyecciones de las cuentas que conforman la propuesta de presupuesto; esto, siempre tomando en consideración el comportamiento global de dicho presupuesto durante el periodo anterior.

CAPÍTULO V Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se abordan las principales conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en el desarrollo del proyecto. Estas están basadas en el análisis de los procesos de planeación que actualmente presenta la empresa, así como en los objetivos, variables y estrategias establecidas como meta, discutidas y aprobadas de manera conjunta con la Gerencia de la empresa, a efectos de realizar la propuesta de modelo presupuestario de la compañía.

5.1. Conclusiones

De las estadísticas del sector automotriz, facilitadas por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, se ha logrado identificar que existe un crecimiento anual constante en la flota vehicular del país (crecimiento promedio del 7,9% desde el periodo 2008 al 2013, con excepción del 2009). Estas cifras permiten evidenciar la existencia de una oportunidad de crecimiento del mercado de filtros en Costa Rica, dado que nos encontramos ante un mercado derivado del mercado automotriz.

Propiamente sobre el mercado de filtros, para el periodo 2014 el mercado total representó importaciones por un valor de \$17 millones de dólares para las dos partidas arancelarias de filtros (842123 y 842131) que son distribuidas por la empresa ABC en el mercado local. De estas estadísticas llama la atención que el segmento de filtros de aire tuvo un crecimiento anual aproximado de un 20% sobre el valor importado, segmento en particular que se estima brinda mayor oportunidad de crecimiento y posicionamiento en la colocación de este tipo de filtros para la empresa.

La empresa ABC S.A, se caracteriza por ser una pequeña empresa que muestra un importante potencial de crecimiento en el mercado nacional de filtros; parte de su éxito se debe al modelo organizativo básico que ha decidido implementar la empresa. Este se fundamenta en una estructura pequeña y plana donde la gerencia y la parte operativa tienen participación diaria y directa en la operación del negocio; esto facilita la discusión y comunicación de objetivos y, no menos importante, permite mantener una estructura controlada de los gastos operativos con la finalidad de poder ser competitivos en el mercado.

La estructura de negocio que, desde su fundación ha venido desarrollando la empresa mediante la implementación del concepto de “parceiro”, para sus distribuidores, representa retos y oportunidades importantes para la compañía. Si bien es cierto,, dichos distribuidores no forman parte de la estructura organizativa de la empresa, sí tienen un papel sustancial en la operación y giro diario del negocio, toda vez que cada parceiro, aparte de ser un cliente directo de la empresa, es el nexos con el retailer -canal de distribución- del producto en el mercado.

En relación con el punto anterior, resulta sustancial que la empresa logre optimizar el porcentaje del costo de ventas y gastos operativos propios del negocio; esto, a efectos de mejorar y continuar brindando a sus distribuidores un precio competitivo que les permita mantener el crecimiento en ventas que la empresa requiere para lograr posicionar la marca Highfil en el mercado costarricense, tal y como se ha comprometido la empresa con la marca fabricante del producto, en China.

Dado que la empresa está en su segundo año de operación y aún se encuentra en una curva de aprendizaje, se ha identificado como un elemento crítico y estratégico el manejo y procesamiento de la información contable y financiera del negocio; la empresa ha venido manejando dicha información mediante tres procesos distintos, sin que en la actualidad exista integración de la información, lo cual dificulta y multiplica el trabajo de planeación, estrategia y control del negocio.

Con base en el manejo e implementación de un sistema de información contable, se identifica como una señal importante de mejora, el hecho de que la empresa haya venido siguiendo las recomendaciones de la contadora a cargo de la gestión contable de la compañía. Lo anterior, a efectos de lograr para el siguiente periodo fiscal la implementación del nuevo sistema “Millenium Enterprise”, con el cual se busca integrar los módulos y nivel de detalle en la información contable que utilizan los distintos departamentos de la empresa en el giro normal del negocio.

Propiamente sobre la existencia de un proceso presupuestario, para el caso particular de la empresa ABC es oportuno concluir que a efectos de desarrollar el presente proyecto, únicamente se contó con un año histórico de operación para el periodo 2014; esto, aunado a que la empresa no contaba con un plan de presupuesto formalmente definido. Estos aspectos fueron determinantes para establecer un punto de partida que

permitiera plantear los objetivos y estrategias particulares que posteriormente sirvieron como base para la proyección de resultados incluidos en la propuesta desarrollada de modelo presupuestario.

Como parte de las nuevas herramientas presupuestarias, planteadas en el presente proyecto, se ha obtenido la implementación de una propuesta de presupuesto anual diseñada sobre la proyección de las principales cuentas que conforman el Estado de Resultados de la empresa. Se toman como punto de partida el cumplimiento de las principales estrategias y metas cuantitativas previamente definidas por la propia empresa; su finalidad es brindar a la compañía una herramienta capaz de ayudar a planificar y controlar de manera adecuada cada una de las cuentas que conforman dicho Estado de Resultados.

Esta herramienta presupuestaria, sin lugar a dudas será de suma utilidad tanto para la encargada de contabilidad de la empresa como para la gerencia; mediante esta se podrá medir el comportamiento concreto de los ingresos, costos de venta y gastos operativos del negocio, durante determinado periodo. Estas cuentas resultan sustanciales a efectos de poder mejorar el margen de utilidad de la empresa y por ende, la eventual riqueza que la empresa pueda retribuir a sus accionistas.

En relación con la implementación de la propuesta de presupuesto, es importante concluir que resulta fundamental que la empresa logre mantener una comunicación fluida y precisa entre la gerencia y los encargados de logística y contabilidad. Se pretende que las metas y objetivos estratégicos, previamente definidos por la compañía, para cada periodo en particular, logren ser traducidos en las respectivas variables que definirá el sistema de presupuesto de la empresa.

Resulta oportuno referenciar que la decisión de implementar como prioridad estratégica el nuevo sistema contable “Millenium Enterprise”, permitirá a la empresa mejorar el registro y control de la información contable de la compañía; esto se traducirá en una optimización del proceso presupuestario que se requiere implementar. El realismo y precisión con el que se realicen las estimaciones y proyecciones para los siguientes periodos, depende directamente del registro y detalle de los hechos e información contable histórica disponible en la compañía.

Con la finalidad de brindar a la empresa una herramienta oportuna que le permita realizar las labores de seguimiento y control en el cumplimiento de los objetivos y metas presupuestarias previamente definidas, se considera sustancial la implementación de la propuesta del informe de desempeño que estará a cargo de los encargados de logística y contabilidad. En él se propone incluir un resumen de las diferencias mensuales y los cambios presentados en los distintos rubros presupuestados. Este informe brindará a la empresa una oportunidad real para analizar su gestión presupuestaria y no menos importante, para poder implementar las medidas correctivas y modificaciones requeridas, a efectos de mejorar los resultados del negocio.

5.2. Recomendaciones

Con la finalidad de lograr una implementación eficiente y eficaz del modelo de planeación presupuestaria desarrollada en el presente proyecto y no menos importante, con el propósito de ser realistas y equilibrados en aquellas actividades que la empresa está en capacidad de poder implementar, en un corto periodo de tiempo, se estima oportuno realizar las siguientes recomendaciones.

Se recomienda revisar, analizar y actualizar anualmente los parámetros y estrategias establecidas en el capítulo cuatro, a efectos de planificar los resultados esperados para el siguiente periodo fiscal. El objetivo es mantener la herramienta del modelo presupuestario actualizada, según los requerimientos y cambios que se han presentado en el mercado y a lo interno de la empresa y así poder planificar la nueva propuesta de Estados de Resultados proyectados, de acuerdo con las circunstancias reales que presenta el negocio.

Se estima necesario que la empresa revise y analice, de manera continua, la política de precios de los productos, así como un control eficiente de su costo de ventas, con el fin de optimizar y/o mejorar el margen de ganancia que se obtiene en la venta de los filtros. Para ello es sustancial tener presente el esquema de comercialización que maneja la empresa, donde los “parceiros” son sus clientes principales, a los cuales se les debe asegurar un precio competitivo que les permita vender los productos a los distribuidores finales (retailers) con su respectivo margen de ganancia. Estas circunstancias necesariamente deben tenerse presente, a efectos de estimar cuál es el margen óptimo que

la empresa puede aspirar a obtener en su operación, según las condiciones reales del mercado.

Como principal recomendación, se considera urgente que la empresa logre implementar, con la mayor brevedad posible, el nuevo sistema contable “Millenium Enterprise”. El objetivo es que la compañía logre tener, para el próximo periodo fiscal, un registro y control preciso de la información contable de su operación; esto optimiza el control del proceso presupuestario, por cuanto el poder contar con la información generada en la operación diaria de la empresa, de manera detallada e integrada, permitirá mayor precisión en las estimaciones y proyecciones de los siguientes periodos o bien, mayor precisión en los ajustes y medidas correctivas necesarias de implementar, a efectos de lograr una mejoría en los resultados del negocio.

Una vez que se tenga la posibilidad de realizar un análisis detallado e integrado de las distintas subcuentas que conforman los gastos de ventas y gastos administrativos, se recomienda que la empresa realice un análisis pormenorizado de los niveles del gasto operativo que se han venido presentando en los dos años de existencia de la empresa. La finalidad es identificar subcuentas en las que se pueda lograr una optimización en el comportamiento del gasto, de cara a la propuesta de presupuesto del siguiente periodo fiscal, lo cual le permitiría a la empresa proyectar una mejora en el margen de utilidad operativo del negocio.

Propiamente sobre las labores de seguimiento y control en el cumplimiento de los objetivos y metas presupuestarias, previamente definidas, se recomienda que la gerencia de la empresa tenga como prioridad estratégica velar y exigir la implementación puntual de la propuesta del informe de desempeño que estará a cargo de los encargados de logística y contabilidad. Dicho mecanismo de control es la herramienta que le permitirá a la gerencia conocer de manera mensual los principales cambios y diferencias presentadas en los distintos rubros presupuestados. Esto se traduce en una oportunidad real para analizar la gestión presupuestaria de la empresa y no menos importante, en el escenario idóneo para poder implementar las modificaciones y medidas correctivas que sean requeridas, a efectos de mejorar los resultados esperados en el negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Libros Editados:

- Burbano R., Jorge. (2005). *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. 3ra edición. Bogotá. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Morales, C. (1977). *Presupuestos y control en las empresas*. 3ra edición. México: Ediciones Contables y Administrativas S.A.
- Salas B., Tarcisio. (2012). *Análisis y Diagnóstico Financiero Enfoque Integral*. 1ra edición. Costa Rica: Ediciones El Roble.
- Welsch, Hilton, Rivera, Gordon (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. 6ta edición. México: Pearson Educación.
- Wheelen T, Hunger J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. 13va edición. Colombia: Pearson Educación.

Tesis de Maestría:

- Tenorio Quirós, E. (2007). Elaboración de un sistema de presupuesto anual para la empresa MC Logística, S.A. Trabajo Final de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Fuentes Electrónicas (Internet):

- Álvarez, H et al (2009). *Forecasting... más allá de lo Comercial*. Buenos Aires: Departamento de Economía, Organización y Legal, Facultad de Ingeniería, Universidad de Buenos Aires. Recuperado de: http://www.logistics.com.ar/fiuba/trabajos/2009/forecasting/MONOGRA_V26.pdf
- Banco Central de Costa Rica. (2015). Programa Macroeconómico 2015-2016. San José, Costa Rica. Recuperado de

[http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Documento_P
M2015-16.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Documento_PM2015-16.pdf)

- Boada, J & Mayorca A. (2011). Planificación de demanda, en empresas con estilo de venta por catálogo. Colombia: Revista Lasallista de Investigación, vol. núm. 2, julio-diciembre, pp. 124-135. Corporación Universitaria Lasallista. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69522607014>

- Central América Data. (2012, 12 de noviembre). Costa Rica: Más carros nuevos que usados. Recuperado de: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa_Rica_Ms_carros_nuevos_que_usados

- Chase, Ch. (1998). The role of the demand planner in supply chain management. The Journal of Business Forecasting, 17(3), 2-2, 24. Recuperado de: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3038124891/using-big-data-to-enhance-demand-driven-forecasting>

- Chase, Ch. (2013, 6 de marzo). Using bid data to enhance demand-driven forecasting and planning. The Journal of Business Forecasting, 32(2), 27-32. Recuperado de: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3038124891/using-big-data-to-enhance-demand-driven-forecasting>

- CMI Gestión (2015, 29 de enero). Planeación estratégica (I): Niveles de Gestión Estratégica. Recuperado de <http://www.cmigestion.es/2012/direccion-estrategica/planificacion-estrategica-i-niveles-de-gestion-estrategica/>

- Dirección General de Aduanas. Ministerio de Hacienda de Costa Rica (2015). Consulta en Sistema TICA. Recuperado de <http://www.hacienda.go.cr/tica/consultas/hCnConsVariasE.aspx>

- Galasso, H. (2013, 8 de marzo). Forecasting es “Extremadamente Importante” en los líderes del retail. Demand Planning and Forecasting on Retail. Recuperado de:

<http://demandplanningonretail.blogspot.com/2013/03/forecasting-es-extremadamente.html>

- Grupo Purdy Motor. (2008). Un cambio a favor del medio ambiente. Recuperado de <http://www.aliarse.org/documentos/Grupo%20Purdy.pdf>
- Hernández, G. (2012, 1 de marzo). El presupuesto empresarial como instrumento de dirección. Recuperado de: <http://blogs.unellez.edu.ve/gilberh/2012/03/01/modulo-i-presupuesto-empresarial/>
- Instituto de Formación Bancaria (2015, 1 de febrero). Separata de Presupuesto Empresarial. Recuperado: http://app.ifb.edu.pe/servicios_alumnos/doc/Contabilidad/Separatas/IIICiclo/SEPARATA_PRESUPUESTO_EMPRESARIAL_2011-2.pdf
- Mastroeni (2008). Gerente de Comunicación y Responsabilidad Social Empresarial Grupo Purdy Motor. Comunicación personal. Recuperado de <http://www.aliarse.org/documentos/Grupo%20Purdy.pdf>
- Ministerio de Obras Públicas y Transportes. (2013). Anuario Estadístico del Sector Transporte e Infraestructura 2013. San José: Dirección de Planificación Sectorial. Recuperado de: <http://www.mopt.go.cr/>
- Penta Transaction (2015, 18 de marzo). Consulta importaciones de filtros en Costa Rica. Recuperado de http://www.v4.penta-transaction.com/telematica_v4/login.jsp
- Price Water House Coopers (2014, 25 de noviembre). Manual de Consulta Forecasting. Recuperado de: <http://www.grupocsl.org/Texto/biblioteca/forecasting4.pdf>
- Rivadeneira, M. (2011). *La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras*. [Versión Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso]. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/index.htm>

Anexo 1: Estado de resultado ABC S.A. Periodo 2014

ABC S.A.													
Estado de Resultados Periodo 2014													
Por el Período del 01 de Octubre del 2013 Al 30 de Setiembre del 2014													
(Cifras en Colones)													
	Octubre 2013	Noviembre 2013	Diciembre 2013	Enero 2014	Febrero 2014	Marzo 2014	Abril 2014	Mayo 2014	Junio 2014	Julio 2014	Agosto 2014	Setiembre 2014	Acumulado
INGRESOS BRUTOS:													
Filtros Aire	3,686,310.00	2,450,428.00	3,889,148.00	2,851,722.05	2,719,953.60	3,955,405.40	3,684,086.00	6,141,841.00	5,282,158.59	7,159,711.00	4,982,179.00	4,634,611.00	51,437,553.64
Filtros Gasolina	444,750.00	678,099.00	1,028,498.00	1,113,712.00	583,871.00	1,059,602.00	802,030.00	1,533,929.00	1,387,265.00	2,293,052.00	2,259,953.00	1,493,570.00	14,678,331.00
Filtros Aceite	4,714,802.00	5,672,000.00	5,071,149.00	3,541,147.00	1,843,216.00	4,566,172.00	4,737,114.00	4,738,773.00	4,807,071.00	5,203,564.00	4,898,290.00	4,949,201.00	54,742,499.00
Filtros Cabina	-	-	-	-	-	-	-	58,520.00	20,067.00	29,192.00	40,703.00	16,467.00	164,949.00
Ingresos por Ventas	8,845,862.00	8,800,527.00	9,988,795.00	7,506,581.05	5,147,040.60	9,581,179.40	9,223,230.00	12,473,063.00	11,496,561.59	14,685,519.00	12,181,125.00	11,093,849.00	121,023,332.64
Total Ingresos Brutos	8,845,862.00	8,800,527.00	9,988,795.00	7,506,581.05	5,147,040.60	9,581,179.40	9,223,230.00	12,473,063.00	11,496,561.59	14,685,519.00	12,181,125.00	11,093,849.00	121,023,332.64
COSTO DE VENTAS													
Costo de ventas	7,251,983.03	7,177,442.06	8,186,248.17	6,497,306.11	4,352,804.26	5,782,629.10	7,076,119.41	9,572,740.57	8,715,212.39	11,068,635.80	9,173,647.23	8,186,053.48	93,040,821.61
Filtros Aire	3,022,097.51	1,998,494.52	3,187,324.47	2,468,302.28	2,300,239.41	2,387,247.06	2,826,453.69	4,713,697.87	4,004,252.37	5,396,352.25	3,752,096.18	3,419,838.64	39,476,396.25
Filtros Gasolina	364,613.36	553,036.91	842,898.45	963,971.18	493,774.26	639,512.64	615,322.40	1,177,249.27	1,051,645.66	1,728,298.30	1,701,978.40	1,102,092.15	11,234,392.99
Filtros Aceite	3,865,272.16	4,625,910.63	4,156,025.25	3,065,032.65	1,558,790.59	2,755,869.40	3,634,343.32	3,636,880.90	3,644,102.14	3,921,982.93	3,688,919.09	3,651,971.83	42,205,100.88
Filtros Cabina	-	-	-	-	-	-	-	44,912.53	15,212.22	22,002.33	30,653.57	12,150.85	124,931.49
COSTO DE VENTAS	7,251,983.03	7,177,442.06	8,186,248.17	6,497,306.11	4,352,804.26	5,782,629.10	7,076,119.41	9,572,740.57	8,715,212.39	11,068,635.80	9,173,647.23	8,186,053.48	93,040,821.61
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1,593,878.97	1,623,084.94	1,802,546.83	1,009,274.94	794,236.34	3,798,550.30	2,147,110.59	2,900,322.43	2,781,349.20	3,616,883.20	3,007,477.77	2,907,795.52	27,982,511.03
GASTOS DE OPERACION:													
Gastos Administrativos	712,443.67	500,172.87	195,898.95	2,888,662.28	1,070,942.06	947,157.98	452,165.28	126,124.58	1,311,278.92	561,181.25	1,371,134.84	1,749,639.90	11,886,802.58
Gastos Ventas	135,000.00	-	293,827.20	1,264,781.83	1,771,949.20	1,366,435.38	663,871.26	1,456,416.61	423,380.20	1,604,678.50	2,270,551.20	2,138,448.76	13,389,340.14
Total Gastos Generales	847,443.67	500,172.87	489,726.15	4,153,444.11	2,842,891.26	2,313,593.36	1,116,036.54	1,582,541.19	1,734,659.12	2,165,859.75	3,641,686.04	3,888,088.66	25,276,142.72
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN	746,435.30	1,122,912.07	1,312,820.68	(3,144,169.17)	(2,048,654.92)	1,484,956.94	1,031,074.05	1,317,781.24	1,046,690.08	1,451,023.45	(634,208.27)	(980,293.14)	2,706,368.31
OTROS INGRESOS													
Ingresos Financieros	185,653.16	32,701.28	6,197.41	103,770.22	19,429.42	26,622.29	18,119.40	8,727.90	5,829.06	2,513.09	7,990.23	-	417,553.46
Diferencial Cambiario	-	-	157,807.07	2,114,395.13	2,742,357.55	345,453.47	214,907.65	298,780.79	(284,157.28)	54,407.54	22,993.98	118,360.64	5,785,306.54
Total Otros Ingresos	185,653.16	32,701.28	164,004.48	2,218,165.35	2,761,786.97	372,075.76	233,027.05	307,508.69	(278,328.22)	56,920.63	30,984.21	118,360.64	6,202,860.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	932,088.46	1,155,613.35	1,476,825.16	(926,003.82)	713,132.05	1,857,032.70	1,264,101.10	1,625,289.93	768,361.86	1,507,944.08	(603,224.06)	(861,932.50)	8,909,228.31

Anexo 2: Análisis vertical del estado de resultado ABC S.A. Periodo 2014

ABC S.A. Estado de Resultados Periodo 2014 - Análisis Vertical Por el Periodo del 01 de Octubre del 2013 Al 30 de Setiembre del 2014 (Cifras en Colones)													
	Octubre 2013	Noviembre 2013	Diciembre 2013	Enero 2014	Febrero 2014	Marzo 2014	Abril 2014	Mayo 2014	Junio 2014	Julio 2014	Agosto 2014	Setiembre 2014	Acumulado
INGRESOS BRUTOS:													
Filtros Aire - Análisis Vertical	41.67%	27.84%	38.94%	37.99%	52.84%	41.28%	39.94%	49.24%	45.95%	48.75%	40.90%	41.78%	42.50%
Filtros Gasolina - Análisis Vertical	5.03%	7.71%	10.30%	14.84%	11.34%	11.06%	8.70%	12.30%	12.07%	15.61%	18.55%	13.46%	12.13%
Filtros Aceite - Análisis Vertical	53.30%	64.45%	50.77%	47.17%	35.81%	47.66%	51.36%	37.99%	41.81%	35.43%	40.21%	44.61%	45.23%
Filtros Cabina Análisis Vertical	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.47%	0.17%	0.20%	0.33%	0.15%	0.14%
Ingresos por Ventas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Total Ingresos Brutos	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO DE VENTAS													
Costo de ventas	81.98%	81.56%	81.95%	86.55%	84.57%	60.35%	76.72%	76.75%	75.81%	75.37%	75.31%	73.79%	76.88%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	18.02%	18.44%	18.05%	13.45%	15.43%	39.65%	23.28%	23.25%	24.19%	24.63%	24.69%	26.21%	23.12%
GASTOS DE OPERACION:													
Gastos Administrativos - Análisis Vertical	8.05%	5.68%	1.96%	38.48%	20.81%	9.89%	4.90%	1.01%	11.41%	3.82%	11.26%	15.77%	9.82%
Gastos Ventas - Análisis Vertical	1.53%	0.00%	2.94%	16.85%	34.43%	14.26%	7.20%	11.68%	3.68%	10.93%	18.64%	19.28%	11.06%
Total Gastos Generales	9.58%	5.68%	4.90%	55.33%	55.23%	24.15%	12.10%	12.69%	15.09%	14.75%	29.90%	35.05%	20.89%
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN	8.44%	12.76%	13.14%	-41.89%	-39.80%	15.50%	11.18%	10.57%	9.10%	9.88%	-5.21%	-8.84%	2.24%
OTROS INGRESOS													
Ingresos Financieros - Análisis Vertical	2.10%	0.37%	0.06%	1.38%	0.38%	0.28%	0.20%	0.07%	0.05%	0.02%	0.07%	0.00%	0.35%
Diferencial Cambiario - Análisis Vertical	0.00%	0.00%	1.58%	28.17%	53.28%	3.61%	2.33%	2.40%	-2.47%	0.37%	0.19%	1.07%	4.78%
Total Otros Ingresos - Análisis Vertical	2.10%	0.37%	1.64%	29.55%	53.66%	3.88%	2.53%	2.47%	-2.42%	0.39%	0.25%	1.07%	5.13%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	10.54%	13.13%	14.78%	-12.34%	13.86%	19.38%	13.71%	13.03%	6.68%	10.27%	-4.95%	-7.77%	7.36%

Anexo 3: Análisis horizontal del estado de resultado ABC S.A. Periodo 2014

ABC S.A.												
Estado de Resultados Periodo 2014 - Análisis Horizontal												
Por el Periodo del 01 de Octubre del 2013 Al 30 de Setiembre del 2014												
(Cifras en Colones)												
	Octubre 2013	Noviembre 2013	Diciembre 2013	Enero 2014	Febrero 2014	Marzo 2014	Abril 2014	Mayo 2014	Junio 2014	Julio 2014	Agosto 2014	Setiembre 2014
INGRESOS BRUTOS:												
Filtros Aire	0.00%	-33.53%	58.71%	-26.67%	-4.62%	45.42%	-6.86%	66.71%	-14.00%	35.55%	-30.41%	-6.98%
Filtros Gasolina	0.00%	52.47%	51.67%	8.29%	-47.57%	81.48%	-24.31%	91.26%	-9.56%	65.29%	-1.44%	-33.91%
Filtros Aceite	0.00%	20.30%	-10.59%	-30.17%	-47.95%	147.73%	3.74%	0.04%	1.44%	8.25%	-5.87%	1.04%
Filtros Cabina	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-65.71%	45.47%	39.43%	-59.54%
Ingresos por Ventas	0.00%	-0.51%	13.50%	-24.85%	-31.43%	86.15%	-3.74%	35.24%	-7.83%	27.74%	-17.05%	-8.93%
Total Ingresos Brutos	0.00%	-0.51%	13.50%	-24.85%	-31.43%	86.15%	-3.74%	35.24%	-7.83%	27.74%	-17.05%	-8.93%
COSTO DE VENTAS												
Costo de ventas	0.00%	-1.03%	14.06%	-20.63%	-33.01%	32.85%	22.37%	35.28%	-8.96%	27.00%	-17.12%	-10.77%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	0.00%	50.44%	16.91%	-339.50%	-34.84%	-172.48%	-30.57%	27.81%	-20.57%	38.63%	-143.71%	54.57%
GASTOS DE OPERACION:												
Gastos Administrativos - Análisis Horizontal	0.00%	-29.79%	-60.83%	1374.57%	-62.93%	-11.56%	-52.26%	-72.11%	939.67%	-57.20%	144.33%	27.61%
Gastos Ventas - Análisis Horizontal	0.00%	-100.00%	-	330.45%	40.10%	-22.89%	-51.42%	119.38%	-70.93%	279.02%	41.50%	-5.82%
Total Gastos Generales	0.00%	-40.98%	-2.09%	748.12%	-31.55%	-18.62%	-51.76%	41.80%	9.61%	24.86%	68.14%	6.77%
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN	0.00%	50.44%	16.91%	-339.50%	-34.84%	-172.48%	-30.57%	27.81%	-20.57%	38.63%	-143.71%	54.57%
OTROS INGRESOS												
Ingresos Financieros	0.00%	-82.39%	-81.05%	1574.41%	-81.28%	37.02%	-31.94%	-51.83%	-33.21%	-56.89%	217.94%	-100.00%
Diferencial Cambiario	0.00%	-	-	1239.86%	29.70%	-87.40%	-37.79%	39.03%	-195.11%	-119.15%	-57.74%	414.75%
Total Otros Ingresos	0.00%	-82.39%	401.52%	1252.50%	24.51%	-86.53%	-37.37%	31.96%	-190.51%	-120.45%	-45.57%	282.00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0.00%	23.98%	27.80%	-162.70%	-177.01%	160.41%	-31.93%	28.57%	-52.72%	96.25%	-140.00%	42.89%

Anexo 4: Estado de resultado proyectado ABC S.A. Periodo 2015

ABC S.A.													
Estado de Resultados Proyectado Periodo 2015													
Por el Periodo del 01 de Octubre del 2014 al 30 de Setiembre del 2015													
(Cifras en Colones)													
	Cifras Históricas					Cifras Proyectadas Modelo Presupuesto							
	Octubre 2014	Noviembre 2014	Diciembre 2014	Enero 2015	Febrero 2015	Marzo 2015	Abril 2015	Mayo 2015	Junio 2015	Julio 2015	Agosto 2015	Setiembre 2015	Acumulado
INGRESOS BRUTOS:													
Filtros Aire	6,526,328	5,389,641	5,795,379	6,629,369	5,975,313	5,377,782	5,915,560	6,507,116	7,157,827	7,873,610	8,660,971	8,103,291	79,912,188
Filtros Gasolina	1,815,892	1,469,529	1,204,582	2,194,309	1,516,461	1,364,815	1,569,537	1,804,968	2,165,961	2,599,153	2,989,027	2,704,026	23,398,260
Filtros Aceite	5,764,961	4,800,804	3,422,925	4,571,795	4,304,527	3,874,074	4,261,482	4,900,704	5,635,810	6,199,391	6,819,330	6,224,389	60,780,191
Filtros Cabina	69,392	22,596	15,501	14,987	31,435	28,292	32,535	39,042	48,803	58,563	67,348	64,502	492,997
Ingresos por Ventas	14,176,573	11,682,570	10,438,387	13,410,460	11,827,736	10,644,962	11,779,114	13,251,830	15,008,401	16,730,718	18,536,675	17,096,209	164,583,635
Total Ingresos Brutos	14,176,573	11,682,570	10,438,387	13,410,460	11,827,736	10,644,962	11,779,114	13,251,830	15,008,401	16,730,718	18,536,675	17,096,209	164,583,635
COSTO DE VENTAS													
Costo de ventas	10,628,077	8,764,564	7,778,389	10,001,539	8,838,200	7,954,380	8,799,937	9,906,379	11,223,871	12,505,588	13,851,744	12,771,333	123,024,001
Filtros Aire	4,734,864	3,910,196	4,204,559	4,809,621	4,335,102	3,901,592	4,291,751	4,720,926	5,193,018	5,712,320	6,283,552	5,878,954	57,976,456
Filtros Gasolina	1,309,659	1,059,855	868,770	1,582,582	1,093,703	984,333	1,131,983	1,301,780	1,562,137	1,874,564	2,155,748	1,950,200	16,875,315
Filtros Aceite	4,539,251	3,780,087	2,695,164	3,599,768	3,389,325	3,050,393	3,355,432	3,858,747	4,437,559	4,881,315	5,369,446	4,900,998	47,857,485
Filtros Cabina	44,302	14,426	9,896	9,568	20,069	18,062	20,772	24,926	31,157	37,389	42,997	41,181	314,746
COSTO DE VENTAS	10,628,077	8,764,564	7,778,389	10,001,539	8,838,200	7,954,380	8,799,937	9,906,379	11,223,871	12,505,588	13,851,744	12,771,333	123,024,001
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	3,548,496	2,918,006	2,659,998	3,408,921	2,989,536	2,690,583	2,979,177	3,345,451	3,784,530	4,225,130	4,684,931	4,324,875	41,559,633
GASTOS DE OPERACION:													
Gastos Administrativos	1,261,715	1,051,431	991,647	1,072,837	969,874	904,822	1,001,225	1,126,406	1,275,714	1,422,111	1,575,617	1,453,178	14,106,576
Gastos Ventas	1,488,540	1,273,400	1,565,758	1,206,941	1,123,635	1,170,946	1,295,703	1,457,701	1,650,924	1,840,379	2,039,034	1,880,583	17,993,545
Total Gastos Generales	2,750,255	2,324,831	2,557,405	2,279,778	2,093,509	2,075,768	2,296,927	2,584,107	2,926,638	3,262,490	3,614,652	3,333,761	32,100,121
UTILIDAD BRUTA DE OPERACION	798,241	593,175	102,593	1,129,143	896,027	614,815	682,249	761,344	857,892	962,640	1,070,279	991,115	9,459,512
OTROS INGRESOS													
Ingresos Financieros	0	4,652	1,897	2,449	2,700	2,129	2,356	2,650	3,002	3,346	3,707	3,419	32,308
Diferencial Cambiario	25,240	20,459	-25,490	-15,560	-20,875	-3,193	-3,534	-3,976	-4,503	-5,019	-5,561	-5,129	-47,140
Total Otros Ingresos	25,240	25,111	-23,593	-13,111	-18,175	-1,064	-1,178	-1,325	-1,501	-1,673	-1,854	-1,710	-14,833
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	823,481	618,286	79,000	1,116,032	877,852	613,751	681,071	760,019	856,391	960,967	1,068,426	989,405	9,444,680

Anexo 5: Análisis vertical del estado de resultado proyectado ABC S.A. Periodo 2015

ABC S.A.													
Estado de Resultados Proyectado Periodo 2015 - Análisis Vertical													
Por el Periodo del 01 de Octubre del 2014 Al 30 de Setiembre del 2015													
(Cifras en Colones)													
	Cifras Históricas					Cifras Proyectadas Modelo Presupuesto							
	Octubre 2014	Noviembre 2014	Diciembre 2014	Enero 2015	Febrero 2015	Marzo 2015	Abril 2015	Mayo 2015	Junio 2015	Julio 2015	Agosto 2015	Setiembre 2015	Acumulado
INGRESOS BRUTOS:													
Filtros Aire - Análisis Vertical	46.04%	46.13%	55.52%	49.43%	50.52%	50.52%	50.22%	49.10%	47.69%	47.06%	46.72%	47.40%	48.55%
Filtros Gasolina - Análisis Vertical	12.81%	12.58%	11.54%	16.36%	12.82%	12.82%	13.32%	13.62%	14.43%	15.54%	16.12%	15.82%	14.22%
Filtros Aceite - Análisis Vertical	40.67%	41.09%	32.79%	34.09%	36.30%	36.39%	36.18%	36.98%	37.55%	37.05%	36.79%	36.41%	36.93%
Filtros Cabina Análisis Vertical	0.49%	0.19%	0.15%	0.11%	0.27%	0.27%	0.28%	0.29%	0.33%	0.35%	0.36%	0.38%	0.30%
Ingresos por Ventas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Total Ingresos Brutos	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
<u>COSTO DE VENTAS</u>													
Costo de ventas	74.97%	75.02%	74.52%	74.58%	74.72%	74.72%	74.71%	74.75%	74.78%	74.75%	74.73%	74.70%	74.75%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	25.03%	24.98%	25.48%	25.42%	25.28%	25.28%	25.29%	25.25%	25.22%	25.25%	25.27%	25.30%	25.25%
<u>GASTOS DE OPERACION:</u>													
Gastos Administrativos - Análisis Vertical	8.90%	9.00%	9.50%	8.00%	8.20%	8.50%	8.50%	8.50%	8.50%	8.50%	8.50%	8.50%	8.57%
Gastos Ventas - Análisis Vertical	10.50%	10.90%	15.00%	9.00%	9.50%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	10.93%
Total Gastos Generales	19.40%	19.90%	24.50%	17.00%	17.70%	19.50%	19.50%	19.50%	19.50%	19.50%	19.50%	19.50%	19.50%
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN	5.63%	5.08%	0.98%	8.42%	7.58%	5.78%	5.79%	5.75%	5.72%	5.75%	5.77%	5.80%	5.75%
<u>OTROS INGRESOS</u>													
Ingresos Financieros - Análisis Vertical	0.00%	0.04%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%
Diferencial Cambiario - Análisis Vertical	0.18%	0.18%	-0.24%	-0.12%	-0.18%	-0.03%	-0.03%	-0.03%	-0.03%	-0.03%	-0.03%	-0.03%	-0.03%
Total Otros Ingresos - Análisis Vertical	0.18%	0.21%	-0.23%	-0.10%	-0.15%	-0.01%	-0.01%	-0.01%	-0.01%	-0.01%	-0.01%	-0.01%	-0.01%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.81%	5.29%	0.76%	8.32%	7.42%	5.77%	5.78%	5.74%	5.71%	5.74%	5.76%	5.79%	5.74%

Anexo 6: Análisis horizontal del estado de resultado proyectado ABC S.A. Periodo 2015

ABC S.A.													
Estado de Resultados Proyectado Periodo 2015 - Análisis Horizontal													
Por el Periodo del 01 de Octubre del 2014 Al 30 de Setiembre del 2015													
(Cifras en Colones)													
	Cifras Históricas					Cifras Proyectadas Modelo Presupuesto							
	Octubre 2014	Noviembre 2014	Diciembre 2014	Enero 2015	Febrero 2015	Marzo 2015	Abril 2015	Mayo 2015	Junio 2015	Julio 2015	Agosto 2015	Setiembre 2015	Acumulado
INGRESOS BRUTOS:													
Filtros Aire	40.82%	-17.42%	7.53%	14.39%	-9.87%	-10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	-6.44%	55.36%
Filtros Gasolina	21.58%	-19.07%	-18.03%	82.16%	-30.89%	-10.00%	15.00%	15.00%	20.00%	20.00%	15.00%	-9.53%	59.41%
Filtros Aceite	16.48%	-16.72%	-28.70%	33.56%	-5.85%	-10.00%	10.00%	15.00%	15.00%	10.00%	10.00%	-8.72%	11.03%
Filtros Cabina	321.40%	-67.44%	-31.40%	-3.32%	109.75%	-10.00%	15.00%	20.00%	25.00%	20.00%	15.00%	-4.23%	198.88%
Ingresos por Ventas	27.79%	-17.59%	-10.65%	28.47%	-11.80%	-10.00%	10.65%	12.50%	13.26%	11.48%	10.79%	-7.77%	35.99%
Total Ingresos Brutos	27.79%	-17.59%	-10.65%	28.47%	-11.80%	-10.00%	10.65%	12.50%	13.26%	11.48%	10.79%	-7.77%	35.99%
COSTO DE VENTAS													
Costo de ventas	29.83%	-17.53%	-11.25%	28.58%	-11.63%	-10.00%	10.63%	12.57%	13.30%	11.42%	10.76%	-7.80%	32.23%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	22.03%	-17.77%	-8.84%	28.16%	-12.30%	-10.00%	10.73%	12.29%	13.12%	11.64%	10.88%	-7.69%	48.52%
GASTOS DE OPERACION:													
Gastos Administrativos - Análisis Horizontal	-27.89%	-16.67%	-5.69%	8.19%	-9.60%	-6.71%	10.65%	12.50%	13.26%	11.48%	10.79%	-7.77%	18.67%
Gastos Ventas - Análisis Horizontal	-30.39%	-14.45%	22.96%	-22.92%	-6.90%	4.21%	10.65%	12.50%	13.26%	11.48%	10.79%	-7.77%	34.39%
Total Gastos Generales	-29.26%	-15.47%	10.00%	-10.86%	-8.17%	-0.85%	10.65%	12.50%	13.26%	11.48%	10.79%	-7.77%	27.00%
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN	-181.43%	-25.69%	-82.70%	1000.61%	-20.65%	-31.38%	10.97%	11.59%	12.68%	12.21%	11.18%	-7.40%	249.53%
OTROS INGRESOS													
Ingresos Financieros	-	-	-59.22%	29.07%	10.25%	-21.15%	10.65%	12.50%	13.26%	11.48%	10.79%	-7.77%	-92.26%
Diferencial Cambiario	-78.68%	-18.94%	-224.59%	-38.96%	34.16%	-84.70%	10.65%	12.50%	13.26%	11.48%	10.79%	-7.77%	-100.81%
Total Otros Ingresos	-78.68%	-0.51%	-193.95%	-44.43%	38.62%	-94.14%	10.65%	12.50%	13.26%	11.48%	10.79%	-7.77%	-100.24%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-195.54%	-24.92%	-87.22%	1312.70%	-21.34%	-30.08%	10.97%	11.59%	12.68%	12.21%	11.18%	-7.40%	6.01%