

# UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Carrera en Administración de Negocios con  
énfasis en Banca y Finanzas

Diseño de la herramienta presupuestaria para la  
empresa Distribuidora JJ Lamugue durante el II  
cuatrimestre del 2016.

Tesis para optar por el grado Académico de  
Licenciatura en Administración de Negocios con  
énfasis en Banca y Finanzas.

**Autora:**

Karla Daniela Brizuela Solís

**Tutor:**

Noel Henríquez García

**Heredia, Costa Rica**

**Febrero, 2017.**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Karla Daniela Brizuela Solís, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 40290112 egresada de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente aperecebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Diseño de la herramienta presupuestaria para la empresa Distribuidora JJ Lamugue durante el II cuatrimestre del 2016, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los veintión días del mes de febrero del año dos mil diecisiete.



Karla Daniela Brizuela Solís

Cédula: 402190112

## CARTA DEL TUTOR

Heredia 19 de enero de 2017.

Srs. Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios

Estimados señores:

La estudiante Karla Daniela Brizuela Solís, cédula 402190112, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Diseño de la herramienta presupuestaria para la empresa Distribidora JJ Lamugue durante el II cuatrimestre del 2016", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	Original del Tema	10%	10%
b)	Cumplimiento de entrega de avances	20%	20%
c)	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d)	Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	20%
e)	Calidad, detalle del marco teórico.	20%	20%
	<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

  
Lic. Noel Enriquez Garcia.

Cédula. 800730275.

Camé CPCECR. 9641.

**CONSTANCIA DE LECTOR**

Heredia, 07 de febrero de 2017

Señores  
Departamento de Registro  
Universidad Hispanoamericana

Estimados Señores:

He leído la tesis de la estudiante Karla Daniela Brizuela Solís, con la cédula número 4-0219-0112 misma que presenta para optar por el Grado de Licenciatura en Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas, titulada:

**"Diseño de la herramienta presupuestaria para la empresa Distribuidora "JJ Lamugue" durante el II cuatrimestre del 2016"**

Asimismo hago constar que he revisado y constatado los aspectos de contenido, estructura e interpretación de la misma que son necesarios para el cumplimiento de los requisitos solicitados por la Universidad.

Certificando mediante la presente la exactitud y calidad de la misma, se considera que el trabajo en cuestión, presenta el nivel requerido y es apto para su presentación y defensa pública, ante el tribunal examinador correspondiente y en la fecha que se establezca.

Atentamente,



Lic. Yhorgo Porras Vega, PMP  
Lector de Tesis

## CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO

San José, 18 de febrero del 2017.

Señores  
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

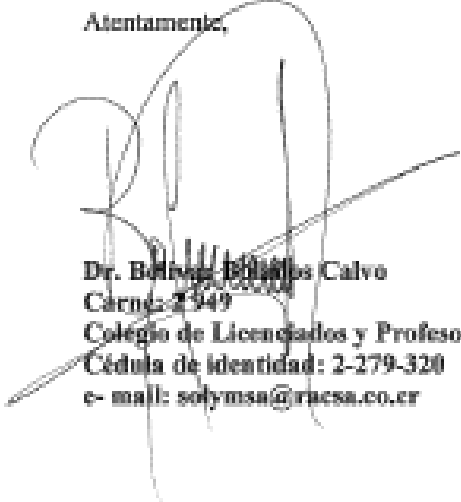
Estimados señores:

Hago constar que he revisado el trabajo de TESIS de la estudiante KARLA DANIELA BRIZUELA SOLÍS, denominado DISEÑO DE LA HERRAMIENTA PRESUPUESTARIA PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA JJ LAMUGUE DURANTE EL II CUATRIMESTRE DEL 2016, para optar por el grado académico de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y he verificado que estos fueron corregidos por la autora.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los cánones establecidos por la UNIVERSIDAD para ser presentado como requisito final de graduación.

Atentamente,



Dr. Bolívar Solís Calvo  
Carné: 2349  
Colegio de Licenciados y Profesores  
Cédula de identidad: 2-279-320  
e-mail: solymca@ruesa.co.cr

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios por darme la capacidad de desarrollar este proyecto, a mis padres Carlos Brizuela y Guisette Solís por su apoyo incondicional durante todo este proceso, a Noel Henríquez nuestro tutor por la colaboración brindada a lo largo de la elaboración del proyecto. También a Héctor Salazar por el apoyo que me ha brindado en todo este proceso y sin duda a Distribuidora JJ Lamugue por permitirme desarrollar este proyecto en su empresa y por todo el apoyo que me han brindado. Mil gracias por la colaboración brindada.

## **DEDICATORIAS**

Dedico mi trabajo a Héctor Salazar por su gran apoyo en este proceso, sin duda ha sido muy importante su compañía y ayuda para lograr alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I</b> .....	13
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	14
<b>1.1. Antecedentes del problema</b> .....	14
<b>1.2. Problematización del problema</b> .....	15
<b>1.3. Delimitación del problema</b> .....	16
<b>1.4. Justificación de problema</b> .....	16
<b>1.5. Formulación del problema</b> .....	17
<b>1.6. Objetivo general</b> .....	17
<b>1.6.1. Objetivos Específicos</b> .....	18
<b>1.7. Alcances y limitaciones</b> .....	18
<b>1.7.1. Alcances</b> .....	18
<b>1.7.2. Limitaciones</b> .....	19
<b>CAPÍTULO II</b> .....	20
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	21
<b>2.1. Marco Conceptual</b> .....	21
<b>2.1.1. Concepto de presupuesto</b> .....	21
<b>2.1.2. Reseña histórica de los presupuestos</b> .....	23
<b>2.1.3. Proceso administrativo</b> .....	25
<b>2.1.4. Planificación estratégica</b> .....	26
<b>2.1.5. Objetivos de los presupuestos</b> .....	27
<b>2.1.6. Clasificación del presupuesto</b> .....	28
<b>2.1.6.1. Según la flexibilidad</b> .....	28
<b>2.1.6.2. Según el periodo de tiempo que cubran</b> .....	29

2.1.6.3.	Según el campo de aplicabilidad de la empresa .....	29
2.1.6.4.	Según el sector en el cual se utilicen .....	30
2.1.6.5.	Según su importancia .....	32
2.1.6.6.	En cuanto al límite que expresan .....	33
2.1.6.7.	En cuanto a las unidades .....	33
2.1.6.8.	Por la técnica de valuación. ....	33
2.1.6.9.	Por las finalidades que pretende. ....	34
2.1.6.10.	De trabajo .....	35
2.1.6.11.	Presupuesto base cero .....	36
2.1.7.	Principios presupuestales .....	37
2.1.8.	Elaboración del presupuesto .....	37
2.1.8.1.	Proceso previo .....	37
2.1.8.2.	Mecanismos y técnicas .....	38
2.1.8.3.	Etapas .....	38
2.1.9.	Ventajas y limitaciones de los presupuestos .....	39
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>43</b>
<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>44</b>
3.1	Paradigma de la investigación .....	44
	Paradigma positivista .....	44
3.2	Enfoque de la investigación .....	44
	Enfoque Cuantitativo .....	44
3.3	Tipo de investigación .....	45
	Investigación Descriptiva .....	45
3.4	Sujetos y fuentes de información .....	46
3.4.1	Sujetos .....	46

3.4.2	Fuentes .....	47
3.5	Espacio (físico –temporal).....	49
3.5.1	Espacio Físico.....	49
3.5.2	Espacio Temporal.....	50
3.6	Variables .....	50
3.7	Instrumentos de investigación.....	53
3.7.1	Entrevista .....	53
3.7.2	Observación .....	54
3.8	Tratamiento de la información .....	54
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>56</b>
4.	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>57</b>
4.1	Pasos para la creación del presupuesto .....	57
4.2	Tipos de presupuestos .....	65
4.3	Costos de implementación del presupuesto .....	87
4.3.1	Asesorías Financiero – Contables .....	88
4.3.2	Módulo de Control Presupuestal en Softland ERP .....	92
4.3.3	Encargado de presupuestos.....	98
4.4	Manual de Presupuestos .....	100
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>108</b>
5.	<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>109</b>
5.1	Conclusiones.....	109
5.2	Recomendaciones.....	112
5.3	Propuesta.....	115
5.3.1	Herramienta presupuestaria para Distribuidora JJ Lamugue.....	115
5.3.2	Justificación .....	115

<b>5.3.3</b>	<b>Objetivo general</b> .....	116
5.3.3.1	Objetivos específicos .....	116
<b>5.3.4</b>	<b>Cronograma de actividades</b> .....	117
<b>5.3.5</b>	<b>Presupuesto necesario para la implementación</b> .....	118
<b>5.3.6</b>	<b>Descripción de la propuesta</b> .....	119
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		122
<b>ANEXOS</b> .....		124
<b>Anexo 1. Cotización Módulo Control Presupuestal Softland</b> .....		124
<b>Anexo 2. Cotización Asesoría y Consultoría OML</b> .....		130

## TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Variables.....	50
Cuadro 2. Comparativo de los tipos de presupuesto.....	65
Cuadro 3. Propuesta de Inversión con OML .....	90
Cuadro 4. Inversión actual en asesoría contable .....	91
Cuadro 5. Propuesta de Inversión Módulo de Control Presupuestario.....	97
Cuadro 6. Inversión mensual en Encargado de Presupuestos.....	99
Cuadro 7. Historia de la revisión .....	101
Cuadro 8. Documentos Aplicables .....	102
Cuadro 9. Siglas, términos, descripciones y definiciones.....	103
Cuadro 10. Responsabilidades .....	103
Cuadro 11. Cronograma de Actividades.....	117

# **CAPÍTULO I**

# **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Antecedentes del problema**

A través del tiempo se ha evidenciado la importancia para las empresas de contar con presupuestos por medio de los cuales puedan llevar un control estricto de los gastos que se generan para lograr un exitoso desarrollo del negocio al que se dedican.

En el caso de Distribuidora JJ Lamugue empresa fundada en el año 1998, en Barreal de Heredia, bajo la dirección de Jorge Jiménez Lamugue, el tema de presupuestos al iniciar esta distribuidora no fue esencial ya que se debía hacer un desarrollo en otros aspectos urgentes para la creación del negocio, conforme el tiempo paso el volumen de ventas y por ende ingresos fue aumentando así como el personal que labora para dicha empresa, por lo cual para no perder el control del manejo de ingresos y gastos, se creaba un presupuesto basado en los datos del año anterior adicionando un porcentaje que correspondía a las proyecciones que existían para el año en calculo.

Este mecanismo de elaboración básica de presupuestos podría mejorarse y dar mejores resultados en cuanto al control y seguimiento del plan estratégico propuesto para la empresa año a año, por lo cual se determina que existe un área

de mejora en el manejo financiero contable que es determinada por la elaboración de presupuestos.

Según indica (Welsch, Hilton, Gordon y Rivera, 2005, pág. 41) “El manual de presupuestos de una renombrada compañía expresa: el plan de utilidades debe considerarse no como amo sino como servidor. Es uno de los mejores instrumentos que jamás haya ideado para hacer progresar los asuntos de una compañía y a los empleados en sus distintas esferas de la actividad administrativa” lo cual confirma la importancia de contar con presupuestos y esto según la experiencia de una empresa que los aplica en su labor diaria.

## **1.2. Problematización del problema**

Debido a la carencia de presupuestos la Distribuidora JJ Lamugue no solo obtiene grandes dificultades para el control de gastos por lo cual estos podrían exceder el nivel de ingresos que existe para cubrir los mismos, se vería reflejado en una disminución importante del personal, no existirían aumentos salariales , no se podría dar un correcto mantenimiento ni reemplazo de las herramientas de trabajo y si existiera una situación atípica en la disminución de ingresos externa al control de la empresa se dificulta aún más hacerle frente y poder salir adelante sin caer en la quiebra.

### **1.3. Delimitación del problema**

La carencia de presupuestos para el correcto desarrollo financiero contable en la empresa Distribuidora JJ Lamugue, ocasionado por la falta de conocimiento en el tema y por ende elaboración y aplicación del mismo.

Por lo cual se realiza un enfoque en la necesidad que tiene actualmente la empresa de lograr mejores inversiones, presupuestadas y llevadas a la realidad de los ingresos con los que se cuentan en la actualidad. Se determinan tres áreas claves en las cuales desarrollar los presupuestos las mismas son: administrativa, logística y comercial, cada una de ellas con necesidades distintas y procurando en forma conjunta el desarrollo de la empresa.

### **1.4. Justificación de problema**

Esta investigación tiene como fin contribuir al orden y correcta distribución del dinero otorgado para el presupuesto, debido a que en la empresa Distribuidora JJ Lamugue no existe el control correcto sobre la asignación de los debidos presupuestos, por lo cual se decidió resaltar la importancia de contar con la herramienta presupuestaria y analizar la implicación económica que trae para la empresa el desarrollo de la misma.

Se pretende llenar una necesidad que actualmente existe y crear una herramienta que le será de mucha utilidad a la empresa la cual se encuentra en un

proceso de desarrollo mediante la implementación de nuevos productos de distribución, así que entre más ordenado sea el proceso de asignación y distribución de recursos, mayor aporte se podrá realizar a este proceso de crecimiento en todas las áreas involucradas.

Es importante poder presentar el impacto que generara en Distribuidora JJ Lamugue el iniciar este proceso de control presupuestal, tanto en la eficiencia del proceso como en la optimización en el uso de los recursos involucrados en el proceso de distribución.

## **1.5. Formulación del problema**

¿Cómo desarrollar la herramienta presupuestaria en la empresa Distribuidora JJ Lamugue con el fin de mejorar la eficiencia de la asignación de sus recursos?

## **1.6. Objetivo general**

Elaborar la propuesta de la herramienta presupuestaria para la empresa Distribuidora JJ Lamugue durante el II cuatrimestre del 2016.

### **1.6.1. Objetivos Específicos**

- 1.6.1.1.** Determinar el procedimiento actual de la empresa Distribuidora JJ Lamugue para la asignación de los recursos.
- 1.6.1.2.** Analizar los diferentes tipos de presupuesto para determinar el que más se adapte a las necesidades de la Distribuidora JJ Lamugue.
- 1.6.1.3.** Evaluar los costos de la implementación del presupuesto.
- 1.6.1.4.** Proponer cambios en el manual de procedimientos del presupuesto para Distribuidora JJ Lamugue.
- 1.6.1.5.** Elaborar la propuesta de la herramienta presupuestaria en Distribuidora JJ Lamugue.

## **1.7. Alcances y limitaciones**

### **1.7.1. Alcances**

El trabajo de investigación a elaborar aplica a las áreas estratégicas de Distribuidora JJ Lamugue. Debido a que se trata de crear un presupuesto para cada una de estas áreas. Por lo cual se abarca todas las áreas en las que se genere una inversión para llevar a cabo la labor normal de la empresa.

El estudio se realiza con base a entrevistas estratégicas que se realizarán a los gerentes y personal especializado en el segundo cuatrimestre del año 2016.

### **1.7.2. Limitaciones**

La principal limitación que se presenta es el acceso a información denominada como confidencial, debido a que la empresa y empleado pactan por medio de un contrato de confidencialidad, el resguardo de información que no puede ser de orden público.

Otro aspecto a considerar como limitación al realizar el proyecto de investigación es la dificultad en la obtención de documentos de respaldo, con el fin de colocarlos en los anexos.

# **CAPÍTULO II**

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco Conceptual**

#### **2.1.1. Concepto de presupuesto**

Los presupuestos podrían definirse de diversas formas llegando todas al punto de que estos son una herramienta que ayuda a las empresas a cumplir el plan estratégico propuesto mediante el control de las proyecciones realizadas con anticipación para su respectiva ejecución.

Según el autor (Morales, 2000, pág. 3), la palabra presupuesto se deriva del verbo presuponer, que significa “dar previamente por sentada una cosa”. Se acepta también que presuponer es “formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, o de unos y otros, de un negocio cualquiera”.

Según (Díaz, Parra y López, 2012, pág. 5) el presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la eficiencia razonable es indeterminado y depende de la interpretación política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no provea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.

También (Kaffury, 1993, pág. 36) afirma que es un plan expresado en términos monetarios; la presupuestación supone varios puntos esenciales que son:

- Una planificación general previa: que comprende la determinación de políticas y objetivos futuro que parte de la dirección.
- La elaboración de programas detallados y analíticos, que traduzca objetivos generales en planes operativos.
- El control, es decir, la verificación de que los planes dispuestos en el presupuesto se cumplan regularmente o en caso contrario el análisis de variaciones, sus causas y posibles correctivos y reajustes.

Se define según (Muñiz, 2009, pág. 41) como “una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina la áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que se expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia”.

Como menciona (Díaz, Parra y López, 2012, pág. 7) “el presupuesto debe: ser ordenado, atender a los objetivos y metas empresariales; tener personas responsables del proceso; delimitarse en el tiempo; ser alcanzable, medible y comparable”. También se indica que “para alcanzar el éxito en el proceso del presupuesto, se recomienda que la empresa haya avanzado en aspectos administrativos que permitan estandarizar algunos procesos, bien sea de producción, de procedimientos o de toma de decisiones, de manera que se garantice que la información necesaria, proporcionada por las diferentes dependencias, secciones o departamentos de la empresa, sea

oportuna y, lo más importante, confiable”. Lo que indica básicamente que la empresa para implementar los presupuestos de forma exitosa debe tener previamente un proceso administrativo que lo lleve a fijar objetivos en los cuales el presupuesto sea un facilitador para el cumplimiento de estos.

### **2.1.2. Reseña histórica de los presupuestos**

El presupuesto como herramienta de planeación y guía de organización administrativa tiene sus orígenes en los últimos años del siglo XVIII, precisamente cuando en el sector público del Parlamento Británico presentaba informes de gastos gubernamentales con el fin de desarrollar un mejor cumplimiento, ejecución y control de sus informes. (Burbano, 2005, pág.2). Asimismo, el presupuesto ha atravesado una serie de cambios históricos en los distintos procesos económicos a nivel mundial. Como primer transformación destaca la adaptación en Francia y Estados Unidos del presupuesto como elemento de control del gasto público entre 1820 y 1821.

Un siglo después, entre 1912 y 1925 finalizada la Primera Guerra Mundial, el sector privado enfatiza en su aplicación para controlar los gastos. La planeación empresarial en este período se convierte en una herramienta estratégica, que innova con sistemas de conteo estándar los procesos de análisis de costos, esto con el fin de que las emergentes industrias adapten la necesidad de realizar y analizar los presupuestos ante la toma de decisiones. En este período se comienza a hablar de control presupuestario en la empresa privada y en el sector público se aprueba la Ley

de presupuesto nacional. En pocos años después, precisamente en 1930 se consigue celebrar el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal en la ciudad de Ginebra, donde se especifican los principios básicos de un sistema presupuestal.

En 1948 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos desempeña un papel esencial en la historia de las herramientas presupuestarias al presentar su presupuesto por programas y actividades. Posteriormente, en 1961 la misma entidad se dispone a trabajar con un sistema de planeación de programas y presupuestos, brindándole de esta manera a la herramienta de control presupuestaria un mayor protagonismo dentro de la administración gubernamental, debido a que en 1965 el gobierno de este mismo país crea el Departamento de Presupuesto y adjunta a las herramientas de control y planeación un sistema de conocido como planeación por programas y presupuestos.

En los últimos años han emergido distintos métodos y estrategias presupuestarias que señalan que los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo son importantes para prevenir situaciones de crisis, así como para proceder a la evaluación científica de las empresas y resolver problemas de liquidez a tiempo y evaluar cualquier inversión, entre otras variables donde se ha explotado esta herramienta. Cabe destacar por ejemplo los métodos de la proyección estadística de estados financieros y el sistema de “base cero”, que por medio de “paquetes de decisión” intenta elegir el más razonable y evitar de esta manera la improvisación y desembolsos innecesarios (Burbano, 2005, pág.2).

### **2.1.3. Proceso administrativo**

Antes de desarrollar los presupuestos las empresas deben contar con unos procesos administrativos que les garantice éxito en la gestión y ejecución de estos, se deben cumplir las funciones administrativas las cuales según (Welsch, Hilton, Gordon y Rivera, 2005) son las siguientes:

“Planificación: es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:

- 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
- e) Replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Organizar: es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

Suministrar el personal y administrar los recursos humanos: es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y

la administración de recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en que los empleados se sientan satisfechos.

Dirigir y motivar: es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa.

Controlar: es un proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:

- a. Establecer metas y normas
- b. Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas,
- c. Reforzar los aciertos y corregir las fallas”.

#### **2.1.4. Planificación estratégica**

Se define según (Muñiz, 2009, pág. 27) como “el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables. La planificación es una forma de actuar a partir del estudio de las diferentes opciones previamente analizadas y valoradas.

La planificación estratégica normalmente permite marcar las directrices, objetivos y medidas de actuación para un periodo de tiempo de dos a tres años, es decir, un mediano plazo, ya que ir más allá de estos plazos resta credibilidad de datos”.

Los presupuestos son una herramienta que se utiliza para cumplir el plan estratégico de las empresas, ya que por medio de la correcta distribución de los recursos se logra el cumplimiento de objetivos y así el crecimiento estimado en año o plazo propuesto en este documento.

#### **2.1.5. Objetivos de los presupuestos**

Por lo general los presupuestos persiguen diversos objetivos en las empresas para lograr el cumplimiento del plan estratégico propuesto, se pueden citar los siguientes objetivos según (Díaz, Parra, y López, 2012):

1. “Planear que las actividades de la empresa sean conforme a los objetivos.
2. Crear una base de datos conforme a la información que se recolecta a partir del primer año en el que se comienzan a aplicar los presupuestos, para facilitar la toma de decisiones y mejorar la confección del presupuesto posterior así como su gestión.
3. Obtener resultados mediante la coordinación de actividades que sean determinadas mediante el proceso presupuestal, de forma que el

personal debe tomar control de estas y cumplir sus responsabilidades para salir adelante con el presupuesto asignado.

4. Evaluar la aplicación de los presupuestos para determinar puntos de mejora que se puedan realizar en los próximos periodos e implementar medidas de control correctivas o preventivas”.

### **2.1.6. Clasificación del presupuesto**

Según (Díaz, Parra, y López, 2012) existen diversas clasificaciones de los presupuestos, algunas de ellas son las siguientes:

#### **2.1.6.1. Según la flexibilidad**

- **Flexibles o variables:**

Son presupuestos que permiten que se realicen ajustes en su ejecución, esto dependiendo de los objetivos que tenga ya que el realizar muchos ajustes hace que se disminuya el nivel de efectividad del proceso.

- **Rígidos, estáticos o fijos:**

Son el presupuesto que no se pueden variar o no se pueden realizar ajustes en ellos durante su periodo de vigencia, esto debido a que se supone que se han

elaborado con bastante exactitud lo que le da a la empresa un panorama más certero de su desarrollo y cumplimiento.

#### **2.1.6.2. Según el periodo de tiempo que cubran**

- **A corto plazo:**

Son presupuestos que se realizan en un año o menos tiempo contemplando los cambios o variables continuos que se presentan en la economía y en el país en general que puedan afectar los datos de los presupuestos.

- **A largo plazo:**

Son presupuestos que se realizan para un periodo de más de un año, se utilizan por lo general en las empresas privadas cuando hay proyectos de inversión, estudios de prefactibilidad, proyectos de ampliación de plantas, remodelación de oficinas, entre otros que impliquen un periodo amplio para su realización.

#### **2.1.6.3. Según el campo de aplicabilidad de la empresa**

- **De operación o económicos:**

Son los que están relacionados con la parte operativa de la empresa, su contenido generalmente se resume en un estado proyectado de pérdidas y ganancias. En estos presupuestos se pueden incluir: ventas o ingresos

operacionales, producción, compras, uso de materiales, mano de obra, gastos operacionales: (ventas, mercadeo y administrativos). Se incluyen tanto gastos e ingresos operacionales y no operacionales.

- **Financieros (tesorería y capital):**

Son los que incluyen las partidas del balance general ya que presentan movimientos en gran número de cuentas.

- Presupuesto de caja o tesorería. Se formula con las estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o efectivo, porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos o salida de fondos.
- El presupuesto de tesorería se establece para periodos cortos: meses o trimestres. Es importante porque por medio suyo se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa.
- Presupuesto de capital. Controla las diferentes inversiones en activos fijos.

#### **2.1.6.4. Según el sector en el cual se utilicen**

- **Sector Público:**

Los que realizan los Gobiernos, Estados, empresas descentralizadas con el fin de controlar los fondos que se les otorga, algunas de sus características son:

- Es un estimado de ingresos fiscales.
- Estima y autoriza el gasto público.
- Es rígido, ya que limita las cantidades por gastar.
- Establece la destinación específica que deben tener los créditos aprobados en el presupuesto.
- El presupuesto se establece mediante una ley anual que viene directamente del Gobierno.
- Se determina por principios presupuestales: unidad presupuestal, anualidad, equilibrio presupuestal, entre otros.
- Se prepara como mínimo con un semestre de antelación a que entre en vigencia.
- El control presupuestal se ejerce mediante tres puntos de vista: control político, económico – financiero y control fiscal – social.

- **Sector Privados:**

Los que utilizan las empresas del sector privado, como instrumento de su administración, sus principales características son:

- Se estiman los ingresos operacionales producto de la venta de bienes y servicios, así como los ingresos obtenidos de diversas fuentes.
- Se presupuestan costos y gastos operacionales y no operacionales.
- Es flexible, por lo que puede variar.
- En caso de obtener créditos, estos se destinan de acuerdo con las necesidades.
- El presupuesto es opcional.
- Los principios se relacionan con la administración: previsión, planeación, organización, dirección y control.
- El tiempo de preparación varía según las empresas, pueden ser 3 o 4 meses de anticipación.
- El control se efectúa con el fin de detectar errores y toma las medidas correctivas necesarias en su aplicación en el siguiente periodo.

#### **2.1.6.5. Según su importancia**

- **Principales:**

Hacen referencia a los estados financieros presupuestados, presupuestos de ventas, costos de producción, de ventas, gastos operacionales y efectivos.

- **Auxiliares o secundarios:**

Entre estos pueden estar el análisis de ventas presupuesto de inversiones en activos fijos, son los que buscan información más específica.

#### **2.1.6.6. En cuanto al límite que expresan**

- **Máximos:**

En estos se pretende señalar al tope máximo alcanzado en el presupuesto.

- **Mínimos:**

Hace referencia a la cifra mínima por cubrir en el presupuesto.

- **Mixtos:**

Son aquellos que contienen límites mínimos y máximos.

#### **2.1.6.7. En cuanto a las unidades**

- **Monetarios:**

Son aquellos que se expresan en cifras.

- **En unidades:**

Son aquellos que se presentan las unidades por vender, comprar, usar o producir, mediante gráficos.

#### **2.1.6.8. Por la técnica de valuación.**

- **Estimados:**

Son los que se formulan sobre base empírica; ósea por experiencias vividas en presupuestos realizados anteriormente.

- **Estándar:**

Son aquellos que por ser hechos sobre bases científicas, su porcentaje de error es casi nulo, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

#### **2.1.6.9. Por las finalidades que pretende.**

- **De promoción:**

Sirve para realizar una proyección financiera de un nuevo proyecto.

- **De aplicación:**

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos.

- **De fusión:**

Se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.

- **Por áreas o niveles de responsabilidad:**

Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas o niveles de responsabilidad, en que se divide una organización.

- **Por programas:**

Este tipo de presupuestos es preparado normalmente, por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, entre otros.

- **Tradicional:**

Es el clásico y normal que generalmente se utiliza, especialmente en las empresas privadas.

#### **2.1.6.10. De trabajo**

- **Presupuestos parciales:**

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento.

- **Presupuestos previos:**

Que son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a la Aprobación, es decir, un estudio que generalmente da lugar a ajustes.

- **Presupuesto definitivo:**

Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el periodo al cual se refiera.

- **Presupuestos maestros:**

Son los presupuesto completos que se implementan en la empresa involucran las diferentes áreas y aspectos necesario deben ser controlados para lograr su exitosa aplicación y obtener los resultados esperados.

Todas las empresas que cuentan con presupuestos podrían clasificarse dentro de los tipos anteriormente mencionados cada uno acorde al tipo de empresa y las necesidades que esta tenga, por lo cual puede ser variable pero finalmente se busca un solo objetivo y es la optimización de los recursos con los que se cuenta.

#### **2.1.6.11. Presupuesto base cero**

Este tipo de presupuesto no toma una base anterior como lo define (Pyhrr y Corral, 1980) “es un proceso operativo de planificación y presupuesto que exige a cada administrador justificar detalladamente la totalidad de sus peticiones presupuestarias desde el principio”

Otra definición muy acertada de este tipo de presupuesto “Es un método que completa y enlaza los procesos de planificación, presupuestación y revisión. Identifica métodos alternativos y eficientes de empleo de los recursos limitados en la consecución efectiva de los objetivos seleccionados. Es un enfoque flexible de la gestión que suministra una base fiable para reasignar los recursos mediante la revisión

y justificación sistemática de los niveles de financiación y ejecución de los programas corrientes (Sarant, 1987).

### **2.1.7. Principios presupuestales**

Los principios presupuestales son premisas que deberían seguir las empresas pero no son de carácter obligatorio, según (Burbano, 2005) están directamente relacionados con las funciones de la administración entre ellas están:

- Previsión: estudio anticipado y logro de metas.
- Planeación: proceso necesario para el logro de objetivos propuestos.
- Organización: destaca la importancia de las actividades humanas para conseguir metas.
- Dirección: muestra como conducir al individuo para lograr objetivos propuestos.
- Control: detecta variaciones entre datos reales y objetivos propuestos.

### **2.1.8. Elaboración del presupuesto**

#### **2.1.8.1. Proceso previo**

Para crear el presupuesto primero se necesita una infraestructura previa que permita alcanzar el éxito y minimizar errores. Debe haber responsables del presupuesto que vigilen desde que se hace el ingreso de los datos que se utilizaran

para el mismo hasta que se manipulan y se muestran los resultados correspondientes.

Y antes de todo esto debe existir disposición de solucionar la necesidad de tener presupuestos que se utilicen para la correcta dirección de los recursos con el fin de cumplir los objetivos.

### **2.1.8.2. Mecanismos y técnicas**

Los mecanismos hacen referencia a la manera como se presentan las cifras ya que estas pueden organizarse en cédulas que permitan su fácil interpretación, éstas cédulas presupuestales ayudan a comparar periodos, se pueden elaborar de forma electrónica lo cual facilita el cálculo de los valores y cada empresa define el grado de detalle que tendrá la información que se muestra en este instrumento.

Según (Kaffury, 1993), las técnicas presupuestales están determinadas en la forma de planificación adoptada y se clasifican en:

- Presupuestos globales.
- Presupuestos estándares
- Presupuestos analíticos.

### **2.1.8.3. Etapas**

Para el desarrollo presupuestal se deben seguir etapas con un orden lógico para conseguir los resultados deseados, algunas de las etapas son:

- **Primera etapa.** Preiniciación: para esto se deben hacer diagnósticos de la organización tanto de factores internos como externos en diversos ámbitos, se deben definir objetivos que indiquen a donde se quiere llegar mediante el proceso.
- **Segunda etapa.** Elaboración: para elaborarlos se debe conocer la información financiera y partir de ahí con la estructura presupuestaria que se desea lograr.
- **Tercera etapa.** Ejecución: se observa el cumplimiento de las metas propuestas en la elaboración de los presupuestos y se comienzan a evidenciar los distintos puntos de mejora.
- **Cuarta etapa.** Control: este proceso se inicia cuando se comparan los datos presupuestados contra los obtenidos.
- **Quinta etapa:** Evaluación: una vez finalizado el proceso de ejecución se puede realizar una evaluación en la obtención de resultados.

### **2.1.9. Ventajas y limitaciones de los presupuestos**

La herramienta de control presupuestario es un diseño de gestión conveniente para conocer la situación de una empresa y desarrollar un análisis de sus futuras posibilidades. Este método colabora a desarrollar una eficiente continuidad de los objetivos establecidos en la planificación estratégica, además de calcular los medios y recursos utilizados en la obtención de resultados vaticinados. (Muñiz, 2009, pág. 43)

Algunas de las principales ventajas de la aplicación de los presupuestos según las fuentes consultadas son:

- Es una herramienta de control, ya que permite las desviaciones entre lo previsto y lo real en un periodo, acumulando a unos períodos determinados y desde un período al final de presupuesto.
- Se puede evaluar la gestión de los administradores.
- Tiene la capacidad de proporcionar estimaciones monetarias de los diferentes ingresos y gastos para un determinado período en el futuro.
- Se puede tener pleno conocimiento de todas las áreas de la empresa, identificando debilidades y fortalezas.
- Sirve como elemento básico de implicación y motivación del personal que participa en el proceso de confección y seguimiento, dado que comunica cómo se deben cumplir los objetivos y de qué recursos se dispone en cada momento para alcanzarlos.
- Existe mayor responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización en la consecución de las metas propuestas.
- Tiene la capacidad de proporcionar estimaciones monetarias de los diferentes ingresos y gastos para un determinado período en futuro.
- Se obtienen mejores resultados de las decisiones tomadas por las altas directivas de la empresa.
- Puede ser adaptado, en un momento dado, a los cambios significativos a los que está sometida toda organización.
- Se tiene un mayor orden en la conservación de los archivos de la empresa, así como en las operaciones en general, tanto en la parte administrativa como en la contable financiera.

- El presupuesto permite controlar los ingresos, gastos en inversiones y poder identificar así los diferentes tipos de problemas con una determinada antelación.
- Obliga a tener procesos organizados en la empresa.
- Se analizan las alternativas de inversión y de financiación.
- Se pueden replantear permanentemente las políticas, los objetivos, los procedimientos de la empresa.
- Coordina las actividades de los diferentes responsables porque mediante el conocimiento de los recursos disponibles se toman previamente mediciones de gestión.
- De igual forma es preciso tener en cuenta que para realizar un presupuesto se deben tener previamente expresos los recursos en tiempo y personas que desarrollaran todo el proceso de elaboración y seguimiento. En este sentido, algunas limitaciones en la utilización de los presupuestos son:
  - Hay que analizar las herramientas de que se dispondrá para la confección y posterior seguimiento del presupuesto; si son casi imposibles de gestionar y no se actualizan en las necesidades y cambios de cada momento, el proceso será largo y tedioso.
  - Las proyecciones pueden estar afectadas por la subjetividad o la percepción que se tenga de algún aspecto en particular, al momento de realizar los análisis de los factores externos e internos

- Es necesario valorar los recursos disponibles que tenemos en cuanto a tiempo y dedicación para la realización del presupuesto, de lo contrario el proceso presupuestario se volvería contra nosotros mismos.
- El presupuesto privado no es obligatorio.
- En el presupuesto solo se estiman cifras.
- Analizar de qué forma se va a participar en su elaboración y en qué plazos se deben tener los datos necesarios para los diferentes responsables, es muy importante y complejo según el tipo de organización.
- Su organización e implementación es costosa.

Las ventajas y limitaciones enlistadas anteriormente se obtuvieron principalmente de los autores (Díaz, Parra, y López, 2012) y (Muñiz, 2009) los cuales son dos fuentes que se convierten en piedra angular dentro de la elaboración de distintos apartados de esta investigación.

# **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Paradigma de la investigación**

##### **Paradigma positivista**

Según (Nieto y Rodríguez, 2010, pág. 98) el positivismo define determinados supuestos sobre la concepción del mundo y la forma de afrontar el conocimiento. La finalidad de la investigación positivista es ofrecer explicaciones que lleven al control y la previsibilidad.

Aunque el positivismo presenta muchas variedades (Crotty, 1998), los enfoques cuantitativos que utilizan la estadística y los experimentos se consideran ejemplos clásicos”.

#### **3.2 Enfoque de la investigación**

##### **Enfoque Cuantitativo**

Según (Barrantes, 2012) el enfoque cualitativo busca llegar al conocimiento “desde adentro” (Stromquist, 1989, pág. 89) por medio del entendimiento de intenciones y el uso de la empatía. Los enfoques cuantitativos buscan llegar al conocimiento “desde afuera”, por medio de la medición y el cálculo.

El enfoque cuantitativo responde al criterio de confiabilidad externa diseñando los ítems del cuestionario o entrevista de modo claro y ordenado de manera que no generan “respuestas patrón”. Se mantiene así mismo la anonimidad del encuestado para evitar distorsiones en los datos. Se usan definiciones precisas y operacionales por medio de indicadores específicos. No es necesario usar observadores múltiples porque los datos se obtienen con base en un estímulo estandarizado, es decir, se introducen las mismas preguntas al grupo de estudio.

De acuerdo con (Ruiz, 2007), con el enfoque cuantitativo puede tenerse la explicación de una realidad, expresada en datos, números, frecuencias, coincidencias, promedios, afirmaciones. Este enfoque permite: apreciaciones globales, tendencias, intenciones, registros estadísticos. No tiene en cuenta las subjetividades, las interpretaciones, las motivaciones.

### **3.3 Tipo de investigación**

#### **Investigación Descriptiva**

Se desarrolla un tipo de investigación descriptiva, para la cual (Bellorín y Rivas, 1995) señala que la investigación descriptiva, “...trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones”. (p.54).

(Sabino, 2007, pág. 103), señala "...la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo de población".

Por medio de este tipo de investigación se logra tener un amplio conocimiento de grupo investigado, y así otorgar conclusiones y recomendaciones sobre el tema indagado.

### **3.4 Sujetos y fuentes de información**

#### **3.4.1 Sujetos**

Los sujetos de una investigación son "...todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información" (Barrantes, 2012, pág. 92). La cual es útil para el desarrollo de la investigación ya que por medio de la información que brindan, ubican al investigador en el proceso por realizar.

Los mismos "...van a ser medidos, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación" (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, pág.209).

Un sujeto es aquel ser consciente y a cargo de sus actos ya sea por decisión propia o voluntad; así mismo, los sujetos son las personas de las cuales se obtiene la información necesaria para realizar la investigación.

Los sujetos de información para el proyecto son:

- a. Personal administrativo de Distribuidora JJ Lamugue: El contador Edgar Mesén Monge.

### **3.4.2 Fuentes**

(Barrantes, 2012, pág. 92) menciona en su bibliografía que, "...si las fuentes de información no son humanas, sino materiales, se estaría hablando de fuentes de información". En este caso se refiere a anuarios, expedientes, archivos, publicaciones periódicas, entre otros. Estas deben detallarse y exponerse de la manera más completa, además, deben contener la referencia total de dónde y cómo se recolectó la información.

Una fuente de información es toda aquella bibliografía que pueda ser útil, según los objetivos del trabajo en estudio. Son libros, textos, revistas, leyes, normas y otros, de donde se recopila la información para ser utilizada durante la investigación.

"Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento". (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, pág.66).

Las fuentes de información se dividen en primarias, secundarias y otras fuentes. Dentro de las fuentes utilizadas en la investigación realizada se ubican las fuentes

primarias y las secundarias las cuales nos llevaran a lograr dirigir el estudio hacia el objetivo propuesto.

### **3.4.2.1 Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias “constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes.” (Hernández, Fernándezy Baptista, 2006, pág.66).

Como especifica (Gómez, 2012, pág. 30) “Conviene destacar que algunas fuentes publican o suministran datos solamente recogidos por ellas mismas. Estas fuentes se denominan *Fuentes Primarias*”.

Algunas de las fuentes primarias utilizadas en la investigación son las siguientes:

- a. Documentos Originales de Distribuidora JJ Lamugue.
- b. Información obtenida mediante entrevistas.

### **3.4.2.2 Fuentes Secundarias**

Según (Doorman, Miranda y Ovares, 1991) con el término fuentes secundarias se indican todos los materiales escritos que existen sobre un tema específico, como libros, revistas, periódicos, estadísticas, informes y planes. El término “secundaria” se

refiere al hecho de que se trata de información obtenida por otras personas. Es decir, el estudio de fuentes secundarias se basa en información obtenida de fuentes primarias: fuentes “directas” de información, a las cuales se acude por medio de la entrevista o la observación.

Como indica (Gómez, 2012, pág. 31) “Otras fuentes toman y publican estadísticas recogidas originalmente por otros y se les denomina *Fuentes Secundarias*”.

Las fuentes secundarias utilizadas en la investigación fueron:

- a. Artículos de periódico.
- b. Libros de texto relacionados con el tema de metodología de la investigación.
- c. Información de Internet

### **3.5 Espacio (físico –temporal)**

Se refiere al espacio físico (lugar) donde se desarrolla la investigación, al espacio temporal (tiempo que transcurre) en que se realiza el proyecto.

#### **3.5.1 Espacio Físico**

La investigación se desarrolla en Distribuidora JJ Lamugue, ubicada en Barreal de Heredia, Costa Rica. En el departamento financiero.

### 3.5.2 Espacio Temporal

El proyecto de investigación se desarrolla en el segundo cuatrimestre del año 2016. Se realiza un análisis de los últimos dos presupuestos (2014 y 2015) existentes en la empresa.

### 3.6 Variables

**Cuadro 1. Variables**

Objetivo Especifico	Variable	Conceptualización de la variable	Instrumentalización de la variable	Operacionalización de la variable
<b>Determinar el procedimiento actual de la empresa Distribuidora JJ Lamugue para la asignación de los recursos.</b>	Procedimiento	Método o modo de ejecutar una cosa.	Contribuirá a lograr entender el proceso a seguir para crear el presupuesto.	Instructivo de desarrollo del presupuesto.

Objetivo Especifico	Variable	Conceptualización de la variable	Instrumentalización de la variable	Operacionalización de la variable
<p><b>Analizar los diferentes tipos de presupuesto para determinar el que más se adapte a las necesidades de la Distribuidora JJ Lamugue.</b></p>	<p>Tipos de presupuestos</p>	<p>Diversas estrategias presupuestarias que utilizan las empresas para la asignación y control de sus recursos.</p>	<p>Ayuda a definir el tipo de presupuesto más afín al tipo de empresa.</p>	<p>Definición de los tipos de presupuestos.</p>
<p><b>Evaluar los costos de la implementación del presupuesto.</b></p>	<p>Presupuesto</p>	<p>Conjunto de los gastos e ingresos previstos para un determinado período de tiempo.</p>	<p>Control de ingresos y gastos mediante una proyección.</p>	<p>Información de ingresos y gastos de años anteriores.</p>

Objetivo Especifico	Variable	Conceptualización de la variable	Instrumentalización de la variable	Operacionalización de la variable
<b>Proponer cambios en el manual de procedimientos del presupuesto para Distribuidora JJ Lamugue.</b>	Manual de procedimientos	Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.	Indicará los pasos a seguir para la elaboración del presupuesto.	Documentación de procedimientos.
<b>Elaborar la propuesta de la herramienta presupuestaria en Distribuidora JJ Lamugue.</b>	Herramienta presupuestaria	Proceso de preparar presupuestos que se utilizarán en una empresa.	Colabora a implementar presupuestos en una empresa.	Aplicación de presupuesto.

Fuente: *Elaboración propia de Karla Brizuela, enero 2017.*

## **3.7 Instrumentos de investigación**

Según (Landeau, 2007) toda investigación requiere de la aplicación de un instrumento para recolectar los datos de interés; algunas veces será necesario recurrir a varios mecanismos, esto dependerá del tipo de la información requerida o del problema tratado a fin de resolverlo acertadamente.

Existen criterios razonables para entender y considerar la utilidad del instrumento, en especial si la investigación se hace con el objeto de tomar decisiones. Sin perder de vista el objeto de este proceso y de asegurar los elementos básicos de fenómenos de interés, el investigador decidirá en cuáles aspectos desea centrar su atención de forma que la recopilación del material se ajuste a técnicas y procedimientos que faciliten su trabajo.

Los instrumentos de recolección de datos que se emplean con más frecuencia son (observación, cuestionarios, entrevistas, escalas para medir las actitudes, análisis de contenido, simulación).

### **3.7.1 Entrevista**

(Del Cid, Méndez y Sandoval, 2011) Describe que “(Bonilla, Castro y Rodríguez, 2005) afirman que ésta “es una interacción en la cual se exploran

diferentes realidades y percepciones, donde el investigador intenta ver las situaciones de la forma como la ven sus informantes, y comprender por qué se comportan de la manera que dicen hacerlo”.

En la entrevista no solo debe escucharse la versión del entrevistado, si no también debe realizarse un análisis de lo escuchado y así una interpretación que colabore al desarrollo de la investigación.

### **3.7.2 Observación**

La observación es según (Del Cid, Méndez y Sandoval, 2011, pág. 119) “una técnica que consiste en acercarse al fenómeno estudiado y ver directamente lo que sucede. Algo imprescindible en esta técnica es que el observador debe pasar desapercibido, de lo contrario los sujetos de la investigación modificarán su comportamiento normal”.

Por lo cual se podrá determinar el comportamiento frecuente que se presenta en la empresa en estudio, para determinar tendencias y poder explicar las situaciones que se presentan.

## **3.8 Tratamiento de la información**

Se aplican tres entrevistas a las personas de interés en este caso gerente general, gerente administrativo y contador de la empresa Distribuidora JJ Lamugue.

A partir de esta información se realiza una tabulación de los datos que indiquen de forma más práctica los resultados obtenidos, para luego ser interpretados y de esta manera utilizarlos para dar recomendaciones y conclusiones.

# **CAPÍTULO IV**

## **4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

### **4.1 Pasos para la creación del presupuesto**

En la empresa Distribuidora JJ Lamugue los presupuestos se realizan con base en una proyección de tres años anteriores, con ellos se establecen los ingresos y gastos tomando en cuenta algunos indicadores tales como: tasa básica pasiva, tipos de cambio, inflación entre otros.

Lo que se ha realizado durante varios años es tomar un presupuesto global con las estimaciones de gastos e ingresos y con base en esto determinar la rentabilidad de la empresa en cada periodo. Esto ha distado de la necesidad real que tiene la empresa, por lo cual no ha sido precisa la proyección y en muchas ocasiones se han tomado decisiones importantes tomando como base información que lamentablemente no ha estado bien fundamentada y desarrollada.

El control del presupuesto está en manos del contador y gerente general que son las personas encargadas del desarrollo del mismo. La información es manejada mediante un módulo de contabilidad general que no es específicamente para control de presupuestos por lo cual se debe realizar mucho trabajo manual para poder dar el seguimiento respectivo.

Los ingresos más importantes de esta empresa se dan por las ventas, pero no exactamente por el margen de utilidad recordando que es un distribuidor de productos de consumo masivo, más bien los ingresos más fuertes viene muchas veces de los socios comerciales con los que cuentan, los cuales dan remuneraciones por el correcto posicionamiento de sus marcas. En cuanto a los gastos existen de diversos tipos los fijos y variables de operación.

Sin duda las empresas deben tener mecanismos y una correcta aplicación de los pasos para el desarrollo de presupuestos, la aplicación de los mismos es la siguiente:

**Preiniciación:** Para esto se deben hacer diagnósticos de la organización tanto de factores internos como externos en diversos ámbitos, asimismo, se deben definir objetivos que indiquen a donde se quiere llegar mediante el proceso.

Primero se debe hacer una evaluación de la empresa en la cual surja un plan estratégico, y se trabaje en base a los objetivos propuestos para lograr cumplir las metas para el periodo en el cual se destina dicho presupuesto. Se deben conocer las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa y tratar de dar prioridades a los objetivos que tengan más relevancia para el desarrollo de la compañía, de igual forma, se integran las estrategias para lograrlo entre ellas la creación de un presupuesto específico para el cumplimiento de dicho objetivo.

Es importante recalcar que todo el personal involucrado en el desarrollo de los diferentes objetivos debe estar enterado de que es lo que se va a comenzar a hacer y hacia dónde se dirige la empresa realizando los cambios respectivos, para lograr el mayor apoyo de parte del personal y caminar hacia una misma meta.

En el caso específico de la empresa en estudio Distribuidora JJ Lamugue se debe definir en primer instancia el plan estratégico sobre el cual se van a enfocar los esfuerzos de los colaboradores. En dicho plan, ya se han de haber tomado en cuenta las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la compañía así como las debilidades y amenazas para saber a dónde dirigir los recursos con los que se cuentan.

En este paso se tiene más claridad de la importancia que tiene para la empresa contar con presupuestos que vengán a facilitar la ejecución de los planes que se establezcan para el cumplimiento de los diferentes objetivos, así como una medida más apropiada para determinar si todo se ha ido realizando conforme a lo establecido en el inicio.

**Elaboración:** Para elaborarlos se debe conocer la información financiera y partir de ahí con la estructura presupuestaria que se desea lograr.

Para iniciar esta etapa se debe contar con la información financiera respectiva de periodos anteriores, además de las necesidades que tiene cada departamento para llevar a cabo los objetivos que se le otorgan debidamente

costeadas, con el fin de determinar si es posible incluirlas dentro del presupuesto asignado. Es un estudio minucioso de lo que se ha venido invirtiendo en los aspectos fijos o constantes en las empresas con la suma de nuevos proyectos que se deben implementar para lograr cumplir con los que las respectivas gerencias demanden.

Para la aplicación de la elaboración del presupuesto en Distribuidora JJ Lamugue, primero se debe solicitar a cada gerencia (en este caso la Comercial, Logística y Administrativa), que envíen en un plazo establecido el debido informe de las diferentes partidas presupuestarias que necesitan para poder cumplir con el plan estratégico para el periodo en que se deba realizar el desarrollo del mismo. Aunado a esto, el departamento financiero contable realiza un análisis de los gastos que se han realizado en el periodo anterior a este para determinar un promedio de los mismos, así como del presupuesto de ingresos a otorgar las partidas presupuestarias a cada uno de los departamentos esto con base a lo aprobado por la Gerencia General.

Para este caso específico se les debe hacer la solicitud de los siguientes aspectos a los encargados de cada área funcional:

- Al Gerente Comercial se le solicita la proyección de ventas fijada para el periodo que se le indique, en la cual debe incluir precios, zonas de distribución o rutas de ventas, presupuestos para publicidad, promoción y gastos de ventas en los que se incluya todo lo necesario para concretar las ventas.

- Al encargado de compras se le deben solicitar las mejores cotizaciones en cuanto todos los aspectos necesarios, las que cumplan más de los requisitos solicitados, esto para proyectar las compras.
- Al Gerente Administrativo se le solicita la información necesaria para determinar las necesidades de personal, reclutamiento esto según la disponibilidad de personal, con esto se elabora el presupuesto de planillas.
- El contador debe realizar un estudio de los requerimientos de efectivo en un estado de flujo de caja proyectado para determinar si se necesita financiamiento y cuál sería la forma más adecuada de lograrlo.
- Finalmente cada gerente debe enviar los respectivos programas de inversión que fijo para lograr llevar a cabo sus programas operativos, todo esto debe llegar a la persona que se encarga de la elaboración de los presupuestos.

Una vez que se tenga la información antes descrita el encargado de la elaboración de los presupuestos destinará las distintas partidas presupuestarias para cada uno de los departamentos.

Al terminar esta labor se realiza la respectiva presentación a las gerencias con el fin de determinar si se deben realizar modificaciones y posterior a esto realizar la aprobación de los presupuestos para iniciar la comunicación de la existencia de los mismos y así su ejecución.

**Ejecución:** Se observa el cumplimiento de las metas propuestas en la elaboración de los presupuestos y se comienzan a evidenciar los distintos puntos de mejora.

En esta se realiza la puesta en marcha de todo los objetivos propuestos con su respectivo presupuesto, es una etapa muy importante ya que la persona encargada de presupuestos va dando el respectivo acompañamiento a las partes involucradas de su ejecución proyectando intentando que los objetivos se logren y se vaya optimizando el uso de la partida presupuestaria.

Para la ejecución del presupuesto e Distribuidora JJ Lamugue la persona encargada de los presupuestos debe de ir manifestando cómo va la aplicación del mismo en cada departamento esto por medio de un comunicado mensual a cada gerencia donde se indique como se ha ido utilizando cada una de las partidas de presupuesto otorgadas a los diferentes departamentos a su cargo.

De forma que se puedan visualizar los puntos de mejora por desarrollar, así como, el verdadero cumplimiento de objetivos con la herramienta otorgada para cada uno de los diferentes departamentos, también se puede determinar si se deben realizar cambios en el camino que le faciliten lograr la meta propuesta.

**Control:** Este proceso se inicia cuando se comparan los datos presupuestados contra los obtenidos.

En esta etapa se observa realmente si la empresa ha podido adaptarse al presupuesto y el verdadero aprovechamiento que se le ha dado a la partida presupuestaria asignada en sus diferentes operaciones diarias, aquí es donde se implementan las mejoras determinadas en la etapa anterior. Existen ciertos aspectos que se desarrollan en este proceso de control entre ellos están:

Elaboración de informes que indiquen como va lo ejecutado del presupuesto contra lo que se presupuestó.

Se hace un estudio de las variaciones que ocurrieron en el camino y se explican cada una de ellas.

Se realizan medidas correctivas en el presupuesto si esto fuera estrictamente necesario.

En la Distribuidora JJ Lamugue la persona encargada de darle seguimiento a los presupuestos realizará un control minucioso de la aplicación de cada uno. Asimismo, realizará informes mensuales para determinar cómo se ha ido aplicando cada partida con respecto a lo proyectado, y recomendará realizar los cambios urgentes en el transcurrir del proceso, que después de ser aprobados por la Gerencia respectiva implementará con el fin de que este se lleve a cabo de la mejor manera posible.

**Evaluación:** Una vez finalizado el proceso de ejecución se puede realizar una evaluación en la obtención de resultados.

Al concluir todas las etapas anteriormente mencionadas se realizará una evaluación global con respecto a los resultados obtenidos. En esta etapa se debe ser suficientemente crítico como para determinar todos los errores cometidos en cada una de las diferentes etapas llevadas a cabo, además de los logros que obtuvo cada uno de los responsables de las diversas partidas presupuestarias.

Todo lo anterior con el fin de lograr una retroalimentación que lleve a la compañía a lograr un mejor desarrollo del presupuesto del siguiente periodo, por lo cual se hace un informe detallado que ayude a la Gerencia a la toma de decisiones que contribuyan con el desarrollo de la empresa en todos los aspectos contemplados en la mejora del presupuesto.

En el caso de la empresa en estudio se debe llevar a cabo la evaluación por medio de un informe que se le presenta a las gerencias, en el cual se realizan todas las recomendaciones necesarias con respecto a lo vivido por medio de la aplicación de presupuesto. Las oportunidades de mejora que se encontraron en dicho proceso para la aplicación de todos estos aspectos en el presupuesto del periodo siguiente son cruciales para mantener una continua mejora.

Sin duda alguna, es de gran importancia para las personas que están a cargo de la dirección de esta empresa poder evidenciar el aporte que la aplicación de la herramienta presupuestaria logro en Distribuidora JJ Lamugue.

Todo lo anterior requiere de un alto compromiso por parte de las personas involucradas en todas las etapas previamente mencionadas y de un

verdadero trabajo en equipo con el fin de alcanzar objetivos que lleven a la empresa a un mejoramiento continuo y por ende un desarrollo de la misma.

## 4.2 Tipos de presupuestos

En el siguiente cuadro se describen los tipos de presupuesto existentes, su concepto y características además de la aplicabilidad a la empresa en estudio Distribuidora JJ Lamugue.

**Cuadro 2. Comparativo de los tipos de presupuesto**

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
Según la flexibilidad			
Flexibles o variables	Son presupuestos que permiten que se realicen ajustes en su ejecución, esto dependiendo de los objetivos que tenga	-Permiten cambios o ajustes. - Se adaptan a cualquier capacidad.	Es un tipo de presupuesto que se puede utilizar en la empresa gracias a que cuando se inicia

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
	ya que el realizar muchos ajustes hace que se disminuya el nivel de efectividad del proceso.	-Son complicados y costosos.	puede haber cambios que realizar por lo cual esta flexibilidad ayudaría a lograrlo.
Rígidos, estáticos o fijos	Son el presupuesto que no se pueden variar o no se pueden realizar ajustes en ellos durante su periodo de vigencia, esto debido a que se supone que se han elaborado con bastante exactitud lo que le da a la empresa un panorama más	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se permiten cambios.</li> <li>- Se elaboran para un solo nivel de actividad.</li> </ul>	No es recomendable para la empresa debido a que al inicio no hay exactitud de los datos que todavía se encuentra en un proceso de prueba error.

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
	<p>certero de su desarrollo y cumplimiento.</p>		
Según el periodo que cubran			
A corto plazo	<p>Son presupuestos que se realizan en un año o menos tiempo contemplando los cambios o variables continuos que se presentan en la economía y en el país en general que puedan afectar los datos de los presupuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un presupuesto comúnmente utilizado.</li> <li>- Se utiliza cuando las variables sufren cambios frecuentes.</li> </ul>	<p>Este tipo de presupuesto se debe utilizar en la empresa debido a que existen muchas variables que no son constantes que intervienen en su ejecución.</p>
A largo plazo	<p>Son presupuestos que se realizan para</p>	<p>- Se utilizan más que todo para</p>	<p>No es un presupuesto que</p>

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
	<p>un periodo de más de un año, se utilizan por lo general en las empresas privadas cuando hay proyectos de inversión, estudios de pre factibilidad, proyectos de ampliación de plantas, remodelación de oficinas, entre otros que impliquen un periodo amplio para su realización.</p>	<p>proyectos a largo plazo. - Sus variables son más constantes.</p>	<p>se pueda aplicar para iniciar el proceso presupuestario, quizá se pueda utilizar cuando se decide desarrollar algún proyecto específico.</p>
Según el campo de aplicabilidad de la empresa			

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
De operación o económicos	<p>Son los que están relacionados con la parte operativa de la empresa, su contenido generalmente se resume en un estado proyectado de pérdidas y ganancias. En estos presupuestos se pueden incluir: ventas o ingresos operacionales, producción, compras, uso de materiales, mano de obra, gastos operacionales: (ventas, mercadeo y administrativos). Se</p>	<p>- Tienen relación directa con la parte operativa. -Se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado.</p>	<p>Según los objetivos de la organización este es el presupuesto más adecuado debido a que se toma de forma más detallada la utilidad o pérdida de los diversos sectores de operación de la organización.</p>

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
	<p>incluyen tanto gastos e ingresos operacionales y no operacionales.</p>		
<p>Financieros (tesorería y capital)</p>	<p>Son los que incluyen las partidas del balance general ya que presentan movimientos en gran número de cuentas.</p> <p>- Presupuesto de caja o tesorería. Se formula con las estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establecen para periodos cortos.</li> <li>- Determinan la necesidad de liquidez de la empresa.</li> </ul>	<p>Es un presupuesto que se puede aplicar a futuro en la organización cuando se logren implementar otros tipos de presupuestos más simples y ya estos funcionen.</p>

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de capital. Controla las diferentes inversiones en activos fijos.</li> </ul>		
Según el sector en el cual se utilicen			
Sector Público	<p>Los que realizan los Gobiernos, Estados, empresas descentralizadas con el fin de controlar los fondos que se les otorga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un estimado de ingresos fiscales.</li> <li>- Estima y autoriza el gasto público.</li> <li>- Es rígido, ya que limita las cantidades por gastar.</li> <li>- Establece la destinación</li> </ul>	<p>No es un tipo de presupuesto aplicable para la empresa en estudio ya que es una empresa privada.</p>

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
		<p>específica que deben tener los créditos aprobados en el presupuesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El presupuesto se establece mediante una ley anual que viene directamente del Gobierno.</li> <li>- Se determina por principios presupuestales: <ul style="list-style-type: none"> <li>unidad presupuestal,</li> <li>anualidad,</li> <li>equilibrio</li> </ul> </li> </ul>	

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
		<p>presupuestal, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se prepara como mínimo con un semestre de antelación a que entre en vigencia.</li> <li>- El control presupuestal se ejerce mediante tres puntos de vista: control político, económico – financiero y control fiscal – social.</li> </ul>	

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
Sector Privado	Los que utilizan las empresas del sector privado, como instrumento de su administración.	<p>- Se estiman los ingresos operacionales producto de la venta de bienes y servicios, así como los ingresos obtenidos de diversas fuentes.</p> <p>- Se presupuestan costos y gastos operacionales y no operacionales.</p>	Es el tipo de presupuesto que debe desarrollarse en Distribuidora JJ Lamugue ya que todas las características con las que cuenta son las que se persiguen en la empresa.

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es flexible, por lo que puede variar.</li> <li>- En caso de obtener créditos, estos se destinan de acuerdo con las necesidades.</li> <li>- El presupuesto es opcional.</li> <li>- Los principios se relacionan con la administración: previsión, planeación, organización,</li> </ul>	

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
		<p data-bbox="878 338 1123 443">dirección y control.</p> <ul data-bbox="878 516 1123 1751" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="878 516 1123 989">- El tiempo de preparación varía según las empresas, pueden ser 3 o 4 meses de anticipación.</li> <li data-bbox="878 1062 1123 1751">- El control se efectúa con el fin de detectar errores y toma las medidas correctivas necesarias en su aplicación en el siguiente periodo.</li> </ul>	

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
Según su importancia			
Principales	Hacen referencia a los estados financieros presupuestados, presupuestos de ventas, costos de producción, de ventas, gastos operacionales y efectivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son más generales.</li> <li>- Se presentan los aspectos más importantes.</li> </ul>	Se puede aplicar un presupuesto principal en la implementación inicial ya que brinda a grandes rasgos la información básica en la cual enfocarse.
Auxiliares o secundarios	Entre estos pueden estar el análisis de ventas presupuesto de inversiones en activos fijos, son los que buscan información más específica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son más detallados.</li> <li>- Son adecuados a las necesidades que van surgiendo.</li> </ul>	Se podrían utilizar con las nuevas necesidades que surjan después de la aplicación del principal.

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
En cuanto a las unidades			
Monetarios	Son aquellos que se expresan en cifras.	-Es generalmente más utilizado.	Es indicado para aplicar en la empresa.
En unidades	Son aquellos que se presentan las unidades por vender, comprar, usar o producir, mediante gráficos.	- Se proyecta en unidades.	No es adecuado debido a que no es tan fácil de interpretar como el monetario.
Por la técnica de valuación			
Estimados	Son los que se formulan sobre base empírica; ósea por experiencias vividas en presupuestos	- Se basan en presupuestos anteriores. - No dan completa	No es recomendable ya que se requiere tener un presupuesto que sea lo más

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
	realizados anteriormente.	certeza de la proyección.	cercano a la realidad y en este caso por ser estimado nos aleja un poco de la un bajo margen de error.
Estándar	Son aquellos que por ser hechos sobre bases científicas, su porcentaje de error es casi nulo, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen bajo margen de error.</li> <li>- Posee cálculos ya establecidos a seguir.</li> </ul>	Es un tipo de presupuesto que puede aplicarse con la facilidad de que brinda una proyección casi exacta de los resultados a obtener.
Por las finalidades que pretende			

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
De promoción	Sirve para realizar una proyección financiera de un nuevo proyecto.	- Se estiman ingresos y egresos del periodo presupuestal.	No aplica en la empresa en estudio. Pero se podría utilizar en un proyecto a realizar en el futuro.
De aplicación	Normalmente se elaboran para solicitud de créditos.	- Proyecta la distribución de los recursos con los que se cuenta o espera contar.	No aplica en la empresa en estudio. Pero podría aplicarse en el caso de querer solicitar un crédito.
De fusión	Se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de	- Es apto para determinar si una fusión con otra organización funcionara.	No aplica en la empresa en estudio.

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
	entidades o compañías filiales.		
Por áreas o niveles de responsabilidad	Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas o niveles de responsabilidad, en que se divide una organización.	- Se realiza una evaluación por responsable de área.	Es un tipo de presupuesto que se puede utilizar cuando ya se quieren delegar funciones por áreas específicas en la empresa.
Por programas	Este tipo de presupuestos es preparado normalmente, por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos,	- Se realiza en el Gobierno. - Es para programas específicos.	No aplica en la empresa en estudio, ya que lo utiliza el Gobierno en sus diversos programas.

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
	instituciones, entre otros.		
Tradicional	Es el clásico y normal que generalmente se utiliza, especialmente en las empresas privadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es el presupuesto más básico.</li> <li>- Es el más utilizado por las empresas privadas.</li> </ul>	Es el presupuesto a desarrollar en la empresa en estudio.
De trabajo			
Presupuestos parciales	Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento.	- Se determinan por áreas específicas.	Se puede utilizar ya que es el principio del estudio y análisis por área.

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
Presupuestos previos	Que son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a la Aprobación, es decir, un estudio que generalmente da lugar a ajustes.	- Es el que se realiza en la etapa de elaboración.	Se debe realizar antes de llegar a definir el presupuesto a seguir por la empresa.
Presupuesto definitivo	Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el periodo al cual se refiera.	- Es el presupuesto ya revisado listo para ejecutar.	Es el presupuesto que se debe ejecutar en la organización.
Presupuestos maestros	Son los presupuesto completos que se implementan en la	- Es el que se ha determinado que es funcional	Es un presupuesto que se utilizará en cuanto se realice la

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
	<p>empresa involucran las diferentes áreas y aspectos necesario deben ser controlados para lograr su exitosa aplicación y obtener los resultados esperados.</p> <p>Todas las empresas que cuentan con presupuestos podrían clasificarse dentro de los tipos anteriormente mencionados cada uno acorde al tipo de empresa y las necesidades que esta tenga, por lo cual puede ser</p>	<p>para la empresa y solamente se le van realizando variaciones con el pasar del tiempo acordes a las necesidades de la empresa.</p>	<p>implementación respectiva y sea su segunda ejecución.</p>

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
	<p>variable pero finalmente se busca un solo objetivo y es la optimización de los recursos con los que se cuenta.</p>		
<p>Presupuesto base cero</p>	<p>Este tipo de presupuesto no toma una base anterior como lo define (Pyhrr, 1970) “es un proceso operativo de planificación y presupuesto que exige a cada administrador justificar detalladamente la totalidad de sus</p>	<p>- No cuenta con información de presupuestos previos.</p>	<p>Es un tipo de presupuesto que se puede utilizar ya que nunca se ha elaborado un presupuesto.</p>

Tipos de presupuesto	Concepto	Características	Aplicabilidad
	peticiones presupuestarias desde el principio".		

**Fuente:** Investigación realizada por Karla Brizuela, enero 2017.

En el cuadro anterior se realizó un análisis mediante el cual se determina lo siguiente:

- Existen diversos tipos de presupuestos que pueden utilizarse para el desarrollo de la herramienta presupuestaria que requiere Distribuidora JJ Lamugue.
- En resumen se puede desarrollar un presupuesto según su clasificación general:
  - Según su flexibilidad que sea flexible ya que al ser la primera vez que se realiza uno pueden darse cambios en el proceso
  - Según el periodo que cubra que sea a corto plazo ósea que su validez sea por un año.
  - Según el campo de aplicación en la empresa que sea operacional en el cual se midan las variables necesarias para el desarrollo de la operación normal de la empresa determinando utilidad o pérdida

- Según el sector en el cual se utilicen sería del sector privado ya que la empresa es privada
- Según su importancia que sea un presupuesto principal que incluya la información principal que se requiere para el desarrollo de la empresa.
- En cuanto a las unidades que sea expresado en términos monetarios para la facilidad de su interpretación y respectivo seguimiento.
- Según la técnica de valuación estándar lo que quiere decir que su cálculo tiene bases científicas lo que baja el margen de error
- Según la finalidad que pretende que sea tradicional que es el que aplican la mayor parte de empresas privadas.
- Por último debe ser un presupuesto base cero ya que no se cuenta con información previa de otros presupuestos para su elaboración.

Por todo lo descrito anteriormente se puede determinar que existen muchos tipos de presupuestos en los cuales basarse, que existen algunos que están acordes a las necesidades existentes en la empresa y que por medio de ellos se puede llegar a lograr una mejor medición del cumplimiento de los objetivos planteados antes de su elaboración.

### **4.3 Costos de implementación del presupuesto**

Para la implementación de un presupuesto en Distribuidora JJ Lamugue se necesita hacer una inversión para lograr la optimización de los recursos con los que

cuenta la empresa actualmente, por lo cual se realizan cotizaciones que ayudan a determinar el costo de la implementación del presupuesto.

Los aspectos fundamentales que se requieren son: asesorías sobre todo en el área financiera contable ya que es la encargada de presupuestos, además la implementación de un módulo en el sistema computacional con el que cuenta la empresa que pueda destinarse para llevar el control presupuestal necesario y finalmente personal administrativo encargado de darle seguimiento al presupuesto a nivel interno de la organización.

#### **4.3.1 Asesorías Financiero – Contables**

Lo primero que se debe realizar es contratar una empresa que lleve a cabo una auditoría donde se puedan verificar todos los procesos contables que se llevan a cabo en Distribuidora JJ Lamugue, que posteriormente realice las recomendaciones necesarias para optimizar tanto el uso del sistema computacional con el que cuenta la empresa llamado Exatus de Softland así como el manejo contable – financiero, que por muchos años se ha descuidado debido a la falta de control que ha existido por parte de la Gerencia.

Después de que se ha realizado la revisión de todos los procesos contables que influyen en la elaboración del presupuesto, se debe implementar la contratación de un asesor contable que brinde las pautas a seguir para la determinación de aspectos tan importantes como lo son:

- Contar con un catálogo contable optimizado.
- Elaborar centros de costos conforme a las necesidades de reportes presupuestales de la empresa.
- Realizar las correcciones necesarias en el proceso de registro de transacciones contables.
- Tener una persona con el conocimiento para determinar todas las variables a tomar en cuenta cuando se inicia un presupuesto, ya que es la primera vez que se realizan.

Todo lo anterior lo brinda la empresa OML Asesores y Consultores quienes crearon una propuesta (Anexo 3) en la cual indican que ofrecerán lo siguiente:

- Soporte técnico en el área de informática, esto para optimizar el uso del sistema computacional con el que cuenta la empresa.
- Asesoría Financiera – Contable por medio de la cual se encargaran de dar un servicio de acompañamiento al área contable que actualmente cuenta con un contador que labora mediante la modalidad de servicios profesionales y tres auxiliares contables que laboran directamente para la empresa. La propuesta indica que se encargara de cerrar el ciclo contable, presentación de los estados financieros y por ende ayuda en la puesta en marcha de los presupuestos ya que el personal con el que cuenta la empresa no tiene el conocimiento suficiente para la elaboración e implementación de los presupuestos.
- Servicio de control por medio de una auditoria interna en los diversos procesos que afectan la contabilidad directamente.

Lo anterior se generó mediante las necesidades que se le indicaron a la empresa OML que tiene Distribuidora JJ Lamugue para poder iniciar con el debido presupuesto, por lo cual en el siguiente cuadro se muestra el precio mensual del servicio así como la proyección anual:

**Cuadro 3. Propuesta de Inversión con OML**

Servicio	Inversión mensual
Soporte técnico, asesoría financiera – contable, control por medio de auditorías internas, todo esto de forma mensual contando con 4 visitas semanales y con un equipo de 3 asesores.	\$ 2,500
<b>Inversión anual total: \$ 30,000</b>	

**Fuente:** Investigación realizada por Karla Brizuela, enero 2017.

Actualmente la empresa invierte en la asesoría de un contador que no le ha brindado el soporte necesario para poder desarrollar el presupuesto, en el siguiente cuadro se observa la inversión mensual y anual que se realiza por la prestación de la asesoría contable:

**Cuadro 4. Inversión actual en asesoría contable**

Servicio	Inversión mensual
Asesoría contable mediante la modalidad de servicios profesionales, de forma mensual con cuatro visitas semanales, mediante un contador.	\$ 1,250
<b>Inversión anual total: \$ 15,000</b>	

**Fuente:** Investigación realizada por Karla Brizuela, enero 2017.

Mediante los cuadros anteriores se puede analizar que la empresa podría contar con un servicio de asesoría por medio de tres profesionales en áreas como finanzas, contabilidad e ingeniería informática por un monto de \$10,000 al año por cada uno,

mientras que contando con un solo asesor en el área contable se invierte \$15,000 al año y no se ha logrado en 18 años que tiene el contador a cargo de la contabilidad de Distribuidora JJ Lamugue desarrollar presupuesto con bases reales y con proyecciones bien fundamentadas, además se ha carecido de un correcto seguimiento en el tema de orden contable tanto en el registro de las transacciones diarias, como en el manejo de la información generada. Por todo lo anterior es importante para la compañía contar con el soporte de una empresa que le brinde las herramientas tanto tecnológicas como contables para el desarrollo del presupuesto.

#### **4.3.2 Módulo de Control Presupuestal en Softland ERP**

Después de que se ha realizado el ordenamiento contable necesario se podría implementar un módulo nuevo dentro del sistema computacional con el que cuenta la empresa llamado Softland ERP, dicho módulo se denomina Control Presupuestal y brinda a la empresa de manera sencilla llevar el control de los movimientos financieros que se realicen a diario, así como de los ingresos y egresos provocados por las transacciones que afecten sus diferentes áreas.

Este módulo es una herramienta útil para el departamento que se encarga del control financiero de cualquier compañía, pues facilita las comparaciones entre los presupuestos y los rubros reales reflejados en la contabilidad.

Algunas características del módulo anteriormente mencionado son:

- Creación y control de partidas presupuestales que se utilizarán en la definición de los presupuestos.
- Permite ejercer un control adecuado de las operaciones que requieren solicitud de fondos, accesos y ejecución de presupuestos por usuario.
- Posibilidad de generar ampliaciones o reducciones de los montos presupuestados, sin perder el presupuesto original.
- Capacidad para definir, estructurar y distribuir el presupuesto inicial. • Consultas de saldos y movimientos.
- Copia de cuentas contables a partidas presupuestales.
- Definición de la estructura y distribución del presupuesto inicial.
- Permite cierres por periodo y por presupuesto.
- Manejo de múltiples presupuestos, tanto por estados presupuestales como por periodos, los cuales pueden ser variables y también ampliados.
- Manejo de transacciones presupuestales de afectación doble con las siguientes opciones para el registro de movimientos que afecten los presupuestos:
  - a) Movimientos de asignación y de modificación presupuestal (aumentos o disminuciones a un presupuesto creado).
  - b) Movimientos de apartado presupuestal.

c) Movimientos que reconocen transacciones, los cuales producen ingresos o gastos pendientes de recibir o pagar (ventas y compras a crédito).

d) Movimientos por cobros o pagos de contado y para cobros o pagos de crédito previos.

e) Movimientos que afectan la disponibilidad de apartados definidos en un presupuesto y de reclasificación.

- Registro presupuestal por partidas y centros de costo.
- Registro y control de ingresos y egresos en montos y unidades.
- Registro y aplicación de asientos contables para soportar múltiples transacciones presupuestales.
- Elaboración de presupuestos base cero o apoyados en presupuestos anteriores.
- Formulación de presupuestos en Microsoft Office Excel® o directamente en el sistema.
- Formulación y ejecución de los presupuestos en forma descentralizada, permitiendo la consolidación posterior de operaciones.
- Generación de flujos de efectivo para diferentes estados presupuestales, así como la generación de presupuestos a nivel de partidas del mayor.
- Importación y exportación de los movimientos que deseen replicarse.

- Validación de techos presupuestales.
- Soporte de dos niveles de presupuesto comprometido: solicitud y aprobación.
- Control de las operaciones que requieren solicitud de fondos. •  
Formulación de presupuestos a lo largo de un periodo presupuestal o bien en el primer periodo (con capacidad de arrastrar saldos a otros periodos).
- Verificación de disponibilidad presupuestal con base en el total disponible de todos los periodos abiertos.
- Integración con el módulo de Compras, el cual permite que a nivel de los presupuestos definidos, se comprometan fondos para cumplir con las órdenes de compra creadas.
- Integración con el módulo de Contabilidad General, para la generación de asientos presupuestales a partir de asientos contables.
- Integración con el módulo de Caja Chica, para validar y comprometer los recursos de los vales registrados.
- Integración con el módulo de Control de Inventario, para validar y comprometer los recursos de las transacciones de consumo de inventario.
- Integración con el módulo de Control de Nómina, para validar y comprometer los recursos de las nóminas procesadas.
- Integración con el módulo de Recursos Humanos, para validar y comprometer los recursos de las liquidaciones.

- Compatibilidad con Microsoft Office Excel, para generación de reportes a la medida. Se cuenta con una opción (macro) integrada con Excel, que permite al usuario generar reportes mediante la ejecución de funciones de extracción de información de la base de datos.
- Definición de unidades operativas que funcionan como subunidades de la organización, sobre las cuales se generan presupuestos y movimientos presupuestales.
- Especificación de conceptos de flujo de efectivo, ya sea de ingresos o de egresos, los cuales se ligan a los pares centro/partida.
- Creación de paquetes que permiten organizar la aplicación de los movimientos o asientos presupuestales y facilitan su búsqueda.
- Creación y mantenimiento de indicadores que facilitan y sistematizan la forma en que los presupuestos creados son formulados. Pueden ser de tres tipos: por monto, porcentaje y porcentaje acumulado.
- El sistema permite la generación de tres diferentes tipos de reportes: asientos presupuestales aplicados, presupuesto detallado en Excel (presenta el detalle de las partidas presupuestales asociadas a un presupuesto específico) y de homologación contable (que despliega las partidas presupuestales y sus respectivas partidas contables asociadas).

Para la implementación de este módulo en la organización se deben tomar en cuenta tres rubros dentro del costo: licencia de uso de Softland, costo de implantación del módulo por hora incurrida, contrato de actualización y soporte remoto.

En el siguiente cuadro se detalla la inversión que se debe realizar según lo indicado en la cotización (Anexo 2) realizada:

**Cuadro 5. Propuesta de Inversión Módulo de Control Presupuestario**

Aspecto	Inversión
Licencia de uso de Softland	\$ 1,400
Implantación por hora incurrida	\$ 3,410
Contrato de actualización y soporte remoto	\$ 1,20
<b>Inversión total: \$ 4,930</b>	

**Fuente:** Investigación realizada por Karla Brizuela, enero 2017.

En cuanto a la licencia de uso de Softland, se realiza la compra por lo cual se adquiere un derecho de uso del producto de forma permanente.

La implantación por hora incurrida incluye las horas que los consultores de Softland van a dedicar para un mejor aprovechamiento del software en tareas como: modelar procesos, configurar los componentes, realizar cargas de datos, capacitar al personal y ejecutar la puesta en marcha del proyecto.

Con respecto al contrato de actualización y soporte remoto se realiza un cálculo del monto proporcional del módulo tomando en cuenta que la empresa ya cuenta con más módulos y por todos ellos anualmente se paga un monto por este concepto.

La compra e implementación del módulo de Control Presupuestal llegaría a automatizar el presupuesto de forma que se complementa con la primera propuesta de inversión que se da en asesoría, por lo cual contando con el soporte profesional necesario para la puesta en marcha del presupuesto y con un sistema que permita llevar un control y ejecución más exacta del mismo se puede desarrollar la herramienta presupuestaria que requiere Distribuidora JJ Lamugue.

#### **4.3.3 Encargado de presupuestos**

Para llevar a cabo el control del presupuesto debe haber una persona encargada dentro de la compañía de darle seguimiento a todos los aspectos que este conlleve, esta persona debe estar incluida en la planilla de la empresa, contar con el grado académico mínimo de Bachillerato Universitario en la carrera de Administración de Empresas o Contabilidad, debe ser proactiva y tener carácter crítico para poder realizar los análisis presupuestarios acordes a las necesidades de la Gerencia.

En el siguiente cuadro se detalla cual es la inversión salarial que debe realizar la empresa para contar con un encargado de presupuestos:

**Cuadro 6. Inversión mensual en Encargado de Presupuestos**

Aspecto	Monto
Salario Mensual	¢ 520,000
Cargas Sociales 26.33%	¢ 136,916
Cesantía 8.33%	¢ 43,316
Aguinaldo 8.33%	¢ 43,316
Vacaciones 4.17%	¢ 21,684
Póliza de Riesgos de Trabajo 2,79%	¢ 14,508
<b>Inversión total: ¢ 779,740</b>	

**Fuente:** Investigación realizada por Karla Brizuela, enero 2017.

Por lo cual según la información anterior se puede concluir que el costo de contar con una persona encargada de los presupuestos significa para la empresa una inversión mensual de aproximadamente 779,740 colones, esto con el fin de

garantizarse un correcto manejo interno de las partidas asignadas a cada departamento.

Cabe destacar que actualmente la organización cuenta con una persona que ejecuta auditoria interna sobre diversos procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa y también del control de los gastos por lo cual se podría asignar la responsabilidad de encargarse de los presupuestos y todos los aspectos que estos conllevan para su correcta ejecución.

#### **4.4 Manual de Presupuestos**

Para la elaboración del Manual de Presupuestos en Distribuidora JJ Lamugue se debe tomar en cuenta que actualmente la empresa se encuentra en un proceso de implementación de la norma ISO 9001-2008, por lo cual se desarrolla bajo esta norma que garantiza calidad en los procesos que se desarrollan en la compañía.

A continuación se presenta el desarrollo del Manual bajo la normativa de calidad anteriormente mencionada:

Distribuidora JJ Lamugue S.A.

Procedimiento de Elaboración de Presupuestos

Documento EP-001

Revisión A

**Cuadro 7. Historia de la revisión**

HISTORIA DE LA REVISIÓN			
Revisión #	Descripción	Fecha de sumisión	Realizado por
Revisión A	Procedimiento para la realización del presupuesto.	10/12/2016	Karla Brizuela Solís

**Fuente:** *Elaboración propia de Karla Brizuela, enero 2017.*

## Introducción

Este manual tiene contiene todos los procedimientos necesarios para la elaboración de presupuestos en Distribuidora JJ Lamugue, acá se indican los responsables de llevar a cabo cada proceso así como los documentos que se deben utilizar. El objetivo de su creación es constar con un procedimiento aprobado y debidamente documentado que sirva como guía para la elaboración del presupuesto, debe revisarse de forma periódica con el fin de actualizarse y que no pierda su vigencia.

### Propósito

El fin que se persigue con este Manual es lograr documentar los procesos que se llevan a cabo en la elaboración del presupuesto.

### Alcance

El alcance es de la empresa total, enfocándose en el área contable - financiera quienes son los responsables de la elaboración del presupuesto anual.

### Objetivo

Emplear un correcto procedimiento el desarrollo de todo el proceso presupuestal en Distribuidora JJ Lamugue.

### Documentos Aplicables

**Cuadro 8. Documentos Aplicables**

Documento	Título de documento
NA	Solicitud de presupuesto
NA	Catálogo contable

Fuente: *Elaboración propia de Karla Brizuela, enero 2017.*

Siglas / términos y descripciones / definiciones

**Cuadro 9. Siglas, términos, descripciones y definiciones**

Siglas / Terminologías	Descripciones / Definiciones
<b>Softland</b>	Sistema de información de Distribuidora JLLamugue.

Fuente: *Elaboración propia de Karla Brizuela, enero 2017.*

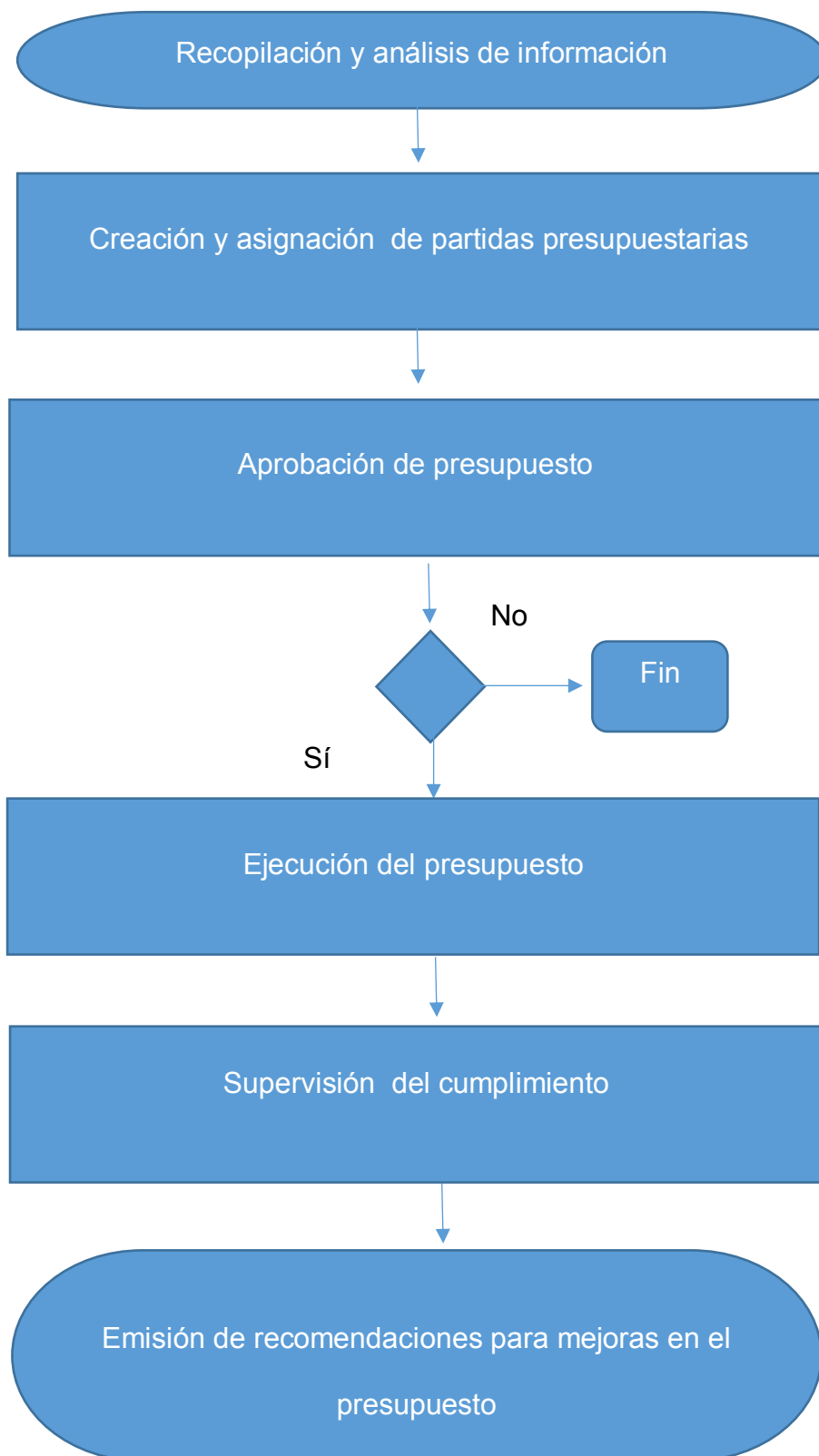
Responsabilidades

**Cuadro 10. Responsabilidades**

Puesto	Responsabilidades
<b>Encargado de presupuestos</b>	Realizar, presentar y darle seguimiento al cumplimiento de los presupuestos de la empresa.
<b>Auxiliar de Contabilidad</b>	Registro de datos al sistema contable.
<b>Contador</b>	Brinda la información necesaria para la elaboración de los presupuestos.
<b>Gerente Administrativa</b>	Revisión y aprobación de los presupuestos.

Fuente: *Elaboración propia de Karla Brizuela, enero 2017.*

## Diagrama de flujo



## Procesos

- Recopilación y análisis de información

Para realizar el presupuesto se debe recopilar toda la información financiera necesaria que permita hacer un análisis de la situación de la empresa tanto en años anteriores como en el año en estudio. Se estudia el comportamiento de los ingresos globales y gastos por departamento o área funcional en el caso de Distribuidora JJ Lamugue por el área administrativa, logística y comercial.

En este proceso se le debe hacer la solicitud a las gerencias de los desarrollos que planean hacer durante el año presupuestado, gastos que se salen de los fijos y son específicamente para proyectos.

La persona que realiza este proceso es el encargado de presupuestos en colaboración con el contador.

- Creación y asignación de partidas presupuestarias

Por medio de la información recopilada en el aspecto anterior se realizan las proyecciones necesarias para otorgarle a cada departamento la partida presupuestaria que le corresponde, de forma que se genera una propuesta de presupuesto en la que participan el encargado de presupuestos y el contador, esto con el fin de ser presentada a la Gerencia Administrativa para su aprobación.

Es importante destacar que en este proceso se realiza determinando prioridades de gastos que existen en la empresa.

- Aprobación de presupuesto

El encargado de presupuestos crea una propuesta para el año siguiente en la cual muestra la distribución de las partidas asignadas a cada área funcional, explicando cuales son las prioridades de gasto que detecta y los nuevos proyectos que se desean desarrollar de forma que respalda la propuesta anterior, esta presentación se le realiza a la Gerencia Administrativa quien realiza las indicaciones necesarias para que el presupuesto quede debidamente aprobado después de realizar cambios si esa fuera su recomendación.

- Ejecución del presupuesto

Después de aprobado el presupuesto se le indican a las gerencias cual va a ser el presupuesto con el que cuentan para el año siguiente, para que con base en esto comiencen sus labores normales y desarrollen los objetivos que se han planteado para el año correspondiente. Los responsables de velar por la ejecución del presupuesto son cada uno de los gerentes de las áreas Logística, Administrativa y Comercial, así como del encargado de presupuestos de informar a cada uno de ellos la partida que se les ha asignado.

- Supervisión del cumplimiento

Durante la ejecución el encargado de presupuestos debe velar por supervisar el correcto cumplimiento y ejecución del presupuesto, esto lo realiza por medio de Softland sacando reportes mensuales en los que mantenga informados a cada uno de los encargados de los disponibles con los que cuentan para que tomen las medidas correctivas necesarias a tiempo.

- Emisión de recomendaciones para mejoras en el presupuesto

Al concluir el periodo de un año en la ejecución del presupuesto el encargado de dar el seguimiento constante generara un informe en el que indique las áreas de mejora que descubrió mediante la puesta en marcha, este informe lo presentará a las gerencias para dar visibilidad acerca de este proceso.

De esta manera concluye el proceso de elaboración de presupuestos para la empresa Distribuidora JJ Lamugue.

\_\_\_\_\_Última línea\_\_\_\_\_

Firmas de Autorización:

\_\_\_\_\_  
Gerente General

\_\_\_\_\_  
Gerente de Recursos Humanos

\_\_\_\_\_  
Gerente Administrativa

\_\_\_\_\_  
Gerente Comercial

\_\_\_\_\_  
Gerente De Logística

# **CAPÍTULO V**

## 5. Conclusiones y recomendaciones

En este apartado se especifican las conclusiones generales a las que se llegó al finalizar la presente investigación expuesta en este documento, además se brindan las recomendaciones pertinentes.

### 5.1 Conclusiones

- Mediante el análisis de los procedimientos que se llevan a cabo para la elaboración de presupuestos, se determina que Distribuidora JJ Lamugue no cuenta con un proceso establecido para realizar los presupuestos, por lo cual todos los años se hace un estimado de las partidas que se otorgan a los diferentes departamentos con base a los gastos del año anterior. En este sentido, no existe exactitud en las proyecciones y existe mayor dificultad para el cumplimiento del plan estratégico. Al haber un proceso muy básico y obsoleto para la respectiva elaboración de presupuestos se evidencia la necesidad de establecer y documentar procesos que contribuyan al mejoramiento de la creación y asignación de las partidas presupuestarias que corresponden a cada una de las áreas funcionales de la empresa.

- Al realizar el análisis de los diversos tipos de presupuestos existentes, se puede evidenciar que existen varios tipos que se pueden aplicar a Distribuidora JJ Lamugue, esto con base a las características propias de la empresa. Debido a que es un proceso que apenas inicia es importante recordar que el presupuesto base cero es el más recomendable, esto fusionándolo con otros tipos de presupuestos que en conjunto pueden llegar a cubrir las necesidades actuales que existen en el proceso de la elaboración de presupuestos, esto se concluye mediante un análisis previo de los tipos de presupuestos y su aplicabilidad a la empresa en estudio.
- Al evaluarse los costos de implementación del presupuesto se determina que se puede hacer una ejecución de un servicio de asesoría más completo que con el que se cuenta, que es solamente contable; esto ampliando las áreas de alcance a la parte financiera – contable y soporte técnico para el sistema computacional con el que cuenta la empresa. Además de una implementación de un módulo desarrollado para llevar el control de los presupuestos. Se evalúa la inversión actual a la que ya a empresa está acostumbrada contra la propuesta de inversión con todo lo anteriormente descrito, evidenciando que por el doble de la inversión mensual se puede obtener soporte en más áreas de control y desarrollo de presupuesto que en la actualidad se encuentran fuera de un correcto seguimiento.

- Con el análisis de la metodología para la elaboración de los manuales de presupuestos en Distribuidora JJ Lamugue, se determina que la realización de los trabajos están bajo la Norma ISO 9001-2008. Por lo cual se adecua el manual a los parámetros bajo los que se rige la empresa en cuanto a la calidad que garantizan en cada uno de sus procesos. Evidentemente, no existe un procedimiento escrito a seguir para la elaboración de los presupuestos, por lo cual es recomendable realizar uno basado en la Norma de Calidad anteriormente mencionada que está implementando la compañía, de forma que el proceso se apegue a la realidad de la empresa.

## 5.2 Recomendaciones

- Es importante para la empresa Distribuidora JJ Lamugue conocer las diferentes etapas de la elaboración del presupuesto para poder desarrollar un proceso correcto, que se acople a las necesidades de desarrollo que se proponen anualmente por medio del plan estratégico de la compañía. Por lo cual el proceso se debe documentar y llevar a cabo conforme a las disposiciones de la Gerencia.
- Se recomienda realizar un análisis anual de los diversos tipos de presupuestos para determinar cuál es el más acorde a las necesidades con las que cuenta la empresa para ese momento. Por ejemplo, actualmente se necesita que el presupuesto sea base cero, flexible, a corto plazo, que sirva para el control del gasto operativo, entre otros tipos de presupuestos que se ajustan al perfil de una empresa que apenas inicia en la implementación de presupuestos a su labor diaria. En el futuro podrían realizarse presupuestos para proyectos específicos de la empresa, también que tengan una validez a un plazo más largo todo esto conforme a la evolución que se dé con el transcurrir del tiempo en la empresa.
- Se sugiere realizar la inversión en asesorías contables, financieras y de soporte técnico en el sistema, esto para garantizarse que el personal

conozca a fondo la trascendencia y desarrollo que brinda a la compañía el correcto manejo e implementación de los presupuestos en todas las áreas de la empresa.

- Realizar la inversión en un módulo adicional al sistema computacional con el que actualmente se cuenta (Softland) llamado Control Presupuestal, con el fin de automatizar e proceso de presupuesto así como su seguimiento y control preventivo. De forma que se optimice la herramienta tecnológica con la que ya se cuenta mediante la implementación de un nuevo uso.
- Tener una persona encargada dentro de la empresa de realizar los presupuestos y llevar el control necesario para su correcto uso, para esto se puede poner esta responsabilidad sobre algún colaborador que lleve a cabo labores afines al puesto o ya sea un nuevo colaborador que pueda cubrir las características que el puesto exige. Esta es la forma más apta de llevar un control interno con lo que a presupuestos respecta.
- Para tener una garantía de que el proceso presupuestal se lleve a cabo con calidad se puede implementar el manual de procedimientos de presupuestos dentro de los manuales de la empresa, ya que el presupuesto sigue las reglas definidas mediante la Norma ISO 9001-2008

que es bajo la cual se rigen el resto de manuales de procedimientos en la empresa.

- Es importante contar con un presupuesto que guie las transacciones que se realizan a diario en la empresa para establecer un mayor orden y que los procesos puedan fluir con mayor facilidad y esto se puede lograr siguiendo las recomendaciones anteriormente descritas.

## **5.3 Propuesta**

### **5.3.1 Herramienta presupuestaria para Distribuidora JJ Lamugue.**

La propuesta se basa en la elaboración de la herramienta presupuestaria con la que no cuenta la empresa en la actualidad para lograr tener un mejor control en la distribución de sus recursos.

### **5.3.2 Justificación**

En la actualidad es un requisito casi indispensable para las empresas, contar con un presupuesto que les ayude a tener una distribución correcta de sus ingresos y una verificación de los gastos en los que puedan y deban incurrir.

En Distribuidora JJ Lamugue se vio la necesidad de contar con un presupuesto, que ayude a la Gerencia a la toma de decisiones, ya que por muchos años no se ha contado con la información financiera-contable suficiente para lograr tomar las medidas apropiadas en las distintas situaciones que se presentan en el día a día.

Por lo anterior se decide presentar una herramienta presupuestaria que indique los pasos a seguir para la creación de un presupuesto y muestre cuál de los tipos de presupuestos es el más adecuado para la compañía en estudio, además de cuál es el

costo respectivo, de forma que se pueda entregar un documento a la empresa que sirva para la implementación y correcto seguimiento del proceso presupuestal.

### **5.3.3 Objetivo general**

Proponer un documento que brinde la guía necesaria para la implementación y seguimiento del presupuesto para Distribuidora JJ Lamugue.

#### 5.3.3.1 Objetivos específicos

5.3.3.1.1 Determinar los procesos para la implementación del presupuesto.

5.3.3.1.2 Establecer responsables en cada uno de los procesos a desarrollar.

5.3.3.1.3 Fijar plazos para la aplicación de la herramienta presupuestaria.

5.3.3.1.4 Indicar el mecanismo de seguimiento del presupuesto que se utilizará.

### 5.3.4 Cronograma de actividades

**Cuadro 11. Cronograma de Actividades**

Actividad	Periodo
<p>Proceso de implementación:</p> <p>Incluye todo lo necesario para la implementación del presupuesto a la empresa.</p>	De Enero a Marzo 2018
<p>Establecimiento de responsables:</p> <p>Se indican las personas que llevaran a cabo cada proceso.</p>	Enero 2018
<p>Determinación de plazos:</p> <p>Se indicaran los plazos máximos para cada proceso.</p>	Enero 2018
<p>Seguimiento del presupuesto:</p> <p>Se mostrara la forma de seguimiento que se realizará.</p>	De Enero a Diciembre 2018

**Fuente:** *Elaboración propia de Karla Brizuela, enero 2017.*

### 5.3.5 Presupuesto necesario para la implementación

Para la implementación de la propuesta se necesita de un presupuesto que incluya todos los aspectos necesarios para el desarrollo de la herramienta dentro de los cuales se encuentran:

- Revisión de proceso contable actual, asesoría para la realización de mejoras de los aspectos que en la revisión se determinan, capacitación del personal para los nuevos procesos e implementación del nuevo módulo del sistema computacional, acompañamiento en el seguimiento del presupuesto después de su implementación y soporte técnico para que el módulo trabaje bajo los parámetros de. Por medio de la cotización realizada a la empresa OML Asesores y Consultores se determina que todos estos aspectos pueden ser cubiertos por medio de tres asesores especialistas en las áreas de informática, contabilidad y finanzas de forma que el monto mensual a pagar sería de \$ 2,500.
- El segundo aspecto que se necesita es la compra e implementación de un nuevo módulo llamado Control Presupuestal que incluya; el mantenimiento mensual, la compra del software y la capacitación inicial del personal a cargo. La empresa Softland mediante la cotización de todo lo indicado anteriormente nos indica que el costo total es de \$4,930.

- Y como tercer aspecto se necesita contar con una persona que se encargue de los presupuestos en la empresa, es deseable que tenga un grado universitario de bachiller en las carreras de administración de empresas o contaduría pública, que cuente con mínimo un año de experiencia en el área presupuestal, proactivo y que tenga un seguimiento estricto sobre todos los procesos que incluye el presupuesto. De forma que debe ser incluido en la nómina de la empresa, dando un costo mensual de ₡ 780,000 colones mensuales aproximadamente, se incluyen cargas sociales, la póliza de seguro y el salario mínimo de ley establecido por el Ministerio de Trabajo.

La inversión total en los tres aspectos antes descritos sería de: ₡2,180,000 colones mensuales en auditorías y asesorías contables, financieras y de soporte técnico además de un colaborador encargado de presupuestos dentro de la organización. Y de una inversión inicial en la compra del módulo requerido de ₡2,760,800 colones.

### **5.3.6 Descripción de la propuesta**

Se deben crear procesos para la implementación de la herramienta dentro de los cuales están:

- Revisión periódica de los procesos contables: se incluye una auditoría completa de la forma de registro de las transacciones que se llevan a cabo

diariamente, también la adecuación del catálogo contable a las necesidades presupuestales de la empresa, análisis de periodos contables anteriores para la determinación de los promedios de gastos o ingresos que hay en Distribuidora JJ Lamugue, asignación de partidas presupuestarias para cada una de las áreas funcionales de la empresa.

- Solicitud de la información referente a las inversiones en proyectos nuevos que deseen desarrollar cada uno de los Gerentes en sus áreas a cargo.
- Presentación de las propuestas presupuestarias a las Gerencias respectivas, para su aprobación o renovación. Lo anterior apegándose a él Plan Estratégico de la organización para el año en gestión.
- Capacitación del personal involucrado en el uso del presupuesto para su correcto manejo dentro de la empresa, esto debido a que sería la primera vez que se trabaje bajo esta metodología en la organización.
- Presentación de resultados al concluir la ejecución del presupuesto en la empresa, esto se realizará directamente a las Gerencias y se dará la visibilidad necesaria de los aspectos de mejora encontrados durante la ejecución del mismo.

Para todos los procesos anteriores se necesita tener responsables y ellos serían:

- A nivel interno de la organización; un encargado de presupuestos y las gerencias respectivas.

- A nivel externo; los asesores en el área financiera – contable para todo lo que tiene que ver con el seguimiento y acompañamiento en la puesta en marcha del proyecto.

Para la aplicación de la herramienta presupuestaria se deben fijar los plazos respectivos para una correcta ejecución, este cronograma se debe realizar en base a los procedimientos de aplicación del presupuesto donde se incluyan las fechas respectivamente aprobadas por la Gerencia así como los responsables por área funcional. Cada uno de los involucrados se debe guiar por las fechas que se establezcan de forma que el proceso pueda ser funcional para la organización. Es importante destacar que parte de las labores del encargado de presupuestos es velar por el cumplimiento de plazos y tareas asignadas.

Finalmente para el seguimiento de la herramienta se realizará un informe mensual que le indique a cada uno de los Gerentes el disponible con el que cuentan en cada una de las partidas asignadas anteriormente, se les darán recomendaciones para ayudarles a optimizar su presupuesto de forma que se puedan llegar a cumplir los objetivos propuestos por las áreas involucradas.

## BIBLIOGRAFÍA

Barrantes Echavarría, R. (2012). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo. San José: EUNED.

Bellorín Morgado, L., & Rivas Franco, J. (1995). Técnicas de Documentación Investigación I. Caracas, Venezuela: UNA.

Burbano Ruiz, J. (2005). Presupuestos enfoque moderno de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. Bogotá: McGraw-Hill.

Burbano Ruiz, J. (2011). Presupuestos enfoque moderno de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. Bogotá: McGraw-Hill.

Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). Investigación. Fundamentos y metodología. México: Pearson Educación.

Díaz Cruz, M., Parra Hernández, R., & López Castañeda, L. (2012). Presupuestos: enfoque para la planeación financiera. Colombia: Pearson Educación.

Doorman, F., Miranda R., F., & Ovares R., L. (1991). La metodología del diagnóstico en el enfoque "investigación adaptativa". Tegucigalpa: Guaymuras, S.A.

Gómez Barrantes, M. (2012). Elementos de la Estadística Descriptiva. San José, Costa Rica: EUNED.

Gutiérrez M., F., & Pazos Jiménez, E. (2011). Manual para el curso métodos de investigación. San José: SECADE.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006).

Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.

Kaffury, M. (1993). Presupuestos y gerencia financiera. Bogotá: Giro Editores.

Landeau, R. (2007). Elaboración de trabajos de investigación. Caracas: ALFA.

Morales Felgueres, C. (2000). Presupuestos y control en las empresas. México:

Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales.

Muñiz González, L. (2009). Control presupuestario. España: Profit Editorial.

Nieto Martín, S., & Rodríguez Conde, M. J. (2010). Investigación y evaluación

educativa en la sociedad del conocimiento. España: Universidad de

Salamanca.

Pyhrr, P., & Corral, L. (1980). Presupuesto base cero: método práctico para evaluar

gastos. México: Limusa.

Ruiz Rojas, A. (2007). Diagnóstico de situaciones y problemas locales. San José:

EUNED.

Sabino, C. (2007). El Proceso de Investigación. Caracas: Panapo.

Stromquist, N. (1989). La relación entre los enfoques cualitativos y cuantitativos. San

José: MEP-PECHIS.

Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). Presupuestos: planificación y

control. México: Pearson Educacion.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cotización Módulo Control Presupuestal Softland



---

#### ACUERDO COMERCIAL

#### LICENCIAMIENTO E IMPLANTACIÓN DEL MÓDULO CONTROL PRESUPUESTAL SOFTLAND ERP

---

Dirigido a: Steven Camacho, TI

Distribuidora JJ La Mague

Consultor de Negocios: Alvaro Sandoval García

25 de agosto 2016

Versión 1

---

1

© 2016 Softland Inversiones S.L. Todos los derechos reservados. Softland, el logo de Softland, Exactus y el logo de Exactus ERP son marcas registradas o marcas comerciales de Softland Inversiones S.L. en Latinoamérica, España y/u otros países. Todas las demás marcas son propiedad de sus respectivos fabricantes.

Por el CLIENTE: \_\_\_\_\_

Por SOFTLAND: \_\_\_\_\_

**INDICE**

INDICE .....	2
SOLUCIÓN ECONÓMICA.....	3
FIRMAS DEL ACUERDO.....	6

**2**

© 2016 Softland Inversiones S.L. Todos los derechos reservados. Softland, el logo de Softland, Exactus y el logo de Exactus ERP son marcas registradas o marcas comerciales de Softland Inversiones S.L. en Latinoamérica, España y/u otros países. Todas las demás marcas son propiedad de sus respectivos fabricantes.

Por el **CLIENTE**:.....Por **SOFTLAND**:.....

### SOLUCIÓN

El alcance de esta propuesta contempla el licenciamiento del módulo Control Presupuestal y los servicios de consultoría necesarios para llevar a cabo el proyecto de implantación.

Durante la fase de revisión de requerimientos y demostración del módulo de Control Presupuestal, se confirmó el cumplimiento de los siguientes requisitos de JJ La Mugue, los cuales serán resueltos con la funcionalidad estándar del módulo:

- ✓ Elaboración de un presupuesto anual que contemple partidas de egresos para controlar el gasto operacional.
- ✓ Mecanismo de aprobación previo a que el presupuesto esté disponible para ser ejecutado.
- ✓ Realizar movimientos presupuestales que permitan modificar el presupuesto original o la disponibilidad presupuestaria para una partida en un periodo específico.
- ✓ Mecanismo de aprobación previo a la aplicación de las modificaciones presupuestarias.
- ✓ Alternativa de poder validar el disponible del presupuesto para un periodo específico o para el periodo abierto es decir anual (solo se puede utilizar una de las dos para un presupuesto).
- ✓ Controlar anticipadamente la ejecución del presupuesto de gastos desde el módulo de Compras.
- ✓ Controlar anticipadamente la ejecución del presupuesto de gastos desde el módulo de Control de Inventarios.
- ✓ Controlar la ejecución de cualquier afectación que se origine desde un asiento contable con afectación al gasto asociado a cualquier documento que haya sido generado desde Control Bancario, Cuentas por Pagar, Control de Nómina, Control de Inventarios y Contabilidad General..
- ✓ Consultar, para una partida presupuestaria (Centro de Costo, Cuenta Contable) a una fecha corte específica: el presupuesto original, los aumentos y disminuciones, el comprometido, el disponible y el ejercido, utilizando la macro de Control Presupuestal integrada a MS Excel.
- ✓ Consultar los asientos presupuestales que han afectado el disponible del presupuesto

3

© 2016 Softland Inversiones S.L. Todos los derechos reservados. Softland, el logo de Softland, Exactus y el logo de Exactus ERP son marcas registradas o marcas comerciales de Softland Inversiones S.L. en Latinoamérica, España y/u otros países. Todas las demás marcas son propiedad de sus respectivos fabricantes.

Por el CLIENTE: \_\_\_\_\_

Por SOFTLAND: \_\_\_\_\_

## Cuadro económico:

Dirigida a	<b>Distribuidora JJ La Mugue</b>		
Vendedor	Alvaro Sandoval	Fecha	25/08/2016
Válida por un mes. Esta propuesta no corresponde a un acuerdo comercial hasta que no se haya firmado como tal por representantes legales de Softland y del cliente.			

Licencias Softland				
Tipo de Licencia	Permanente	Precio	por compra	
Las licencias corresponden al derecho de utilizar las licencias de los productos de Softland que se indican, licencias que el cliente descargará del sitio provisto por Softland para este fin. Se firmará como soporte de esta sección el Acuerdo de Licencia de Uso que establece las condiciones de las mismas.				
Los precios indicados corresponden a la adquisición del derecho de la licencia de uso producto de forma permanente				
Cantidad	Descripción	Precio Unitario		Monto
1	Módulo de Control Presupuestal	\$2,000.00		\$2,000.00
<b>Total Productos</b>				<b>\$2,000.00</b>
Descuento			30%	(\$600.00)
<b>Total Descontado</b>				<b>\$1,400.00</b>

Descuento promocional válido hasta el 31/08/2016, se requiere confirmación del pago a más tardar en la fecha indicada

Contrato de Actualización y Soporte Remoto		
Esta sección describe las condiciones y módulos del Contrato de Actualización y Soporte Remoto (CASR) que incluye dos elementos: a) El derecho de recibir las licencias de versiones mayores, menores y del mantenimiento de los productos de Softland adquiridos conforme se vayan liberando; b) Diferentes opciones de soporte remoto funcional de primera línea, provisto por el Centro Internacional de Atención al Cliente (CIAC). Los montos descritos corresponden al monto anual a pagar por parte del cliente. Se firmará como soporte de esta sección un anexo que detalla las prestaciones y condiciones de este contrato.		
Elemento	Valor	
Primera Venta	Tipo de Contrato	Avanzado
	Fecha Inicial del Contrato	1-Jan-16
	Fecha Final del Contrato	31-Dec-16
	Monto Anual del Contrato	\$11,961.30
Clase de Contrato		Ampliación por reventa
Reventa	Fecha de renovación actual del contrato	1-Apr-17
	Monto CASR antes de esta venta	\$11,961.30
	Monto CASR de esta venta	\$360.00
	Meses restantes para renovar el contrato	4
	Monto a facturar (monto proporcional hasta renovación)	\$120.00
Nuevo monto del CASR en la próxima renovación		\$12,321.30

4

© 2016 Softland Inversiones S.L. Todos los derechos reservados. Softland, el logo de Softland, Exactus y el logo de Exactus ERP son marcas registradas o marcas comerciales de Softland Inversiones S.L. en Latinoamérica, España y/u otros países. Todas las demás marcas son propiedad de sus respectivos fabricantes.

Por el CLIENTE: \_\_\_\_\_

Por SOFTLAND: \_\_\_\_\_

Implantación				
Tipo de Implantación		Hora Incurrida		
<p>El proceso de implantación incluye las horas que los consultores de Softland van a dedicar para un mejor aprovechamiento del software en tareas como: modelar procesos, configurar los componentes, realizar cargas de datos, capacitar al personal y ejecutar la puesta en marcha del proyecto, entre otras. Se entregará al Cliente junto con esta propuesta un documento donde se listan los entregables de este proceso y se detallan las condiciones que correspondan.</p> <p>Este proyecto se está planteando bajo del modelo de hora incurrida, donde se hace un estimado de las horas de servicio pero el cliente paga las horas consultor que se dedicaron al proceso de forma efectiva, respaldadas por informes de visita que el mismo cliente autoriza.</p>				
Cantidad	Descripción	Perfil	Precio Unitario	Valor
1	Instalación	Consultor de Implantación	\$55.00	\$55.00
12	Modelo de Operación		\$55.00	\$660.00
9	Parametrización y tablas administrativas		\$55.00	\$495.00
8	Carga de tablas maestras y Formatos		\$55.00	\$440.00
16	Capacitación funcional		\$55.00	\$880.00
12	Puesta en marcha		\$55.00	\$660.00
4	Seguimiento		\$55.00	\$220.00
<b>62</b>				<b>\$3,410.00</b>

Resumen Montos de Inversión	
Licencias de uso de Softland	\$1,400.00
Implantación Hora Incurrida	\$3,410.00
Contrato de Actualización y Soporte Remoto	\$120.00
<b>Inversión</b>	<b>\$4,930.00</b>

Forma de Pago				
Rubro	Descripción	Fecha	%	Monto
Licencias y CASR	25% inicial con la firma de la propuesta	a más tardar el 31/8/2016	25%	\$380.00
	75% restante	30 días de la fecha factura	75%	\$1,140.00
Implantación	El Cliente paga las horas que realmente utilice, según las tasas anteriormente indicadas. Las horas se facturan cada quince días de acuerdo a los informes de visita de los consultores. Cada factura debe pagarse 8 días después de emitida.			

5 © 2016 Softland Inversiones S.L. Todos los derechos reservados. Softland, el logo de Softland, Exactus y el logo de Exactus ERP son marcas registradas o marcas comerciales de Softland Inversiones S.L. en Latinoamérica, España y/u otros países. Todas las demás marcas son propiedad de sus respectivos fabricantes.

Por el CLIENTE: \_\_\_\_\_

Por SOFTLAND: \_\_\_\_\_

### Aceptación de condiciones

Al firmar este documento, tanto el **Ciente** como **Softland** aceptan que conocen y dan el visto bueno a los términos y condiciones estipuladas en esta propuesta anexa y en la propuesta original firmada entre las partes, la cual estipula las condiciones generales, de licencia, implantación y desarrollo a la medida según aplique.

Tenemos a su disposición las siguientes cuentas bancarias para el pago de las facturas:

**Banco DAVIVIENDA**

Cuenta corriente: 52803-3

Cuenta cliente en dólares: 10400000528030129

Cuenta cliente en colones: 10400000528030112

**Banco Nacional de Costa Rica**

Cuenta corriente: 100-01-004-010361-0

Cuenta cliente en colones: 15100410010103618

**Banco BAC**

Cuenta corriente en dólares: 907-2370851

Todas estas cuentas están a nombre de Softland Costa Rica, S.R.L.; Cédula Jurídica: 3-102-261960.

### FIRMAS DEL ACUERDO

Enteradas las partes, lo firman de conformidad por duplicado en la ciudad de Heredia el día 25 del mes de agosto del año 2016.

Por Distribuidora JJ La Mugue

Por Softland Costa Rica S.R.L.

\_\_\_\_\_  
Jorge Jiménez Lamugue

\_\_\_\_\_  
Hubert Arias Zamora

6

© 2016 Softland Inversiones S.L. Todos los derechos reservados. Softland, el logo de Softland, Exactus y el logo de Exactus ERP son marcas registradas o marcas comerciales de Softland Inversiones S.L. en Latinoamérica, España y/u otros países. Todas las demás marcas son propiedad de sus respectivos fabricantes.

Por el **CLIENTE**: \_\_\_\_\_

Por **SOFTLAND**: \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Cotización Asesoría y Consultoría OML



### Carta de Presentación

OML Asesores y Consultores, es una empresa que nació bajo el concepto de brindar el mayor servicio a nivel de Asesorías, Consultorías, y demás, a todas las empresas que lo requieran, en el ámbito informático, contable, y auxiliar, así como las relaciones de logística en general.

Contamos con profesionales a nuestro haber con más de 23 años de experiencia de trabajar en el mundo de las asesorías y consultorías, tanto nacional como Internacional.

Tenemos amplia experiencia en la configuración, e implementación de sistemas sobre desarrollo empresarial de índole ERP y CRM, así como el desarrollo de nuevas soluciones, adaptadas a las medidas del cliente.

Nuestra misión no es sólo ser la empresa Asesora y Consultora líder en el mercado alto, mediano y pequeño, sino que también que seamos aliados de sus empresas llevando soluciones de vanguardia y de costos moderados y adaptados al cliente.

Somos una empresa que cuenta con las herramientas profesionales de carácter humano y tecnológico que están en comunión con las nuevas figuras de desarrollo, esquematizando el valor de la seguridad, confidencialidad y desde luego la accesibilidad a la información bajo controles de auditoría y rapidez.

Contamos con clientes de la altura tales como:

- Rock Constructions S.A.
- Servicios de Distribución del Sur alias SEDISUR.
- Central Veterinaria
- Covidien Manufacturing Solutions y demás...



Por lo anterior escrito y no solo certificado es que nos enorgullece presentarnos a su empresa, con la convicción de poder ser más que asesores, y convertimos en el inicio de un proyecto de crecimiento y mejoras para ustedes y su representada.

Sin más que recalcar y esperando en no ser solamente proveedores sino también en más que aliados para su empresa, se despide muy agradecido y quedando a sus órdenes

---

Ing. Luis Rodolfo Solano Villalobos

Socio Propietario

OML Asesores y Consultores S.A.

Móvil: (506) 8395-5302

Oficina: (506) 4080-0701

Costa Rica, Cartago, La Unión, Tres Ríos



## Propuesta:

# Contrato Soporte IT, y Financiero Contable Distribuidora JJ Lamuge S.A

---

## 1. Contexto del Proyecto

### 1.1 Ámbito del problema

Se requiere, contratar los servicios informáticos y contables para el mayor aprovechamiento y manejo del Sistema ERP utilizado.

### 1.2 Alcance

Con el fin de cubrir los aspectos mencionados en el punto anterior, se han de implementar las siguientes funcionalidades en el proyecto:

- Soporte Técnico, en el área de Base de Datos, SQL-Softland, Servers, planes de mantenimiento previo y correctivo tanto para DB-Softland, asesorías y consultorías en el Área Técnica del ERP.
- Por la parte Financiera se brindará el servicio completo que abarca todo el ciclo contable contando con dos visitas mensuales por parte del Encargado Contable, verificación de auxiliares vs la contabilidad, presentación de estados financieros a junta directiva, información fiscal, información a nivel del sistema bancario nacional, Consultoría y Asesoría Contable en el ERP, Representación ante el Colegio de Contadores Privados.
- Adicionalmente se ofrece el servicio de control de auditoría interna, contando con 1 asesor altamente capacitado de 1 a 2 días por semana.



## 2. Equipo de trabajo

### 2.1 Personal

Se dispondrá de un equipo de trabajo de 1 a 3 personas con experiencia reconocida en área funcional del ERP y experiencia técnica en base de datos, así como experiencia altamente comprobada en temas contables. Además de poseer experiencia en herramientas tales como Crystall Reports, Microsoft Query, Lenguaje SQL.

## 3. Costo del Proyecto

Con base en el conocimiento actual que se tiene del proyecto, el costo del mismo desglosado en las actividades listadas en el alcance es el siguiente:

Detalle de Tarea	Horas Aproximadas	Costo por Hora	Total
Contrato a la Medida "Abarca todos los puntos anteriormente mencionados"	N/A	N/A	\$ 2500
<b>TOTAL</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>\$ 2500</b>

## 4. Forma de Pago

Se facturará mensualmente la primera semana de cada mes a partir de la firma del contrato, el monto correspondiente y con plazo a 8 días después de emitida la factura como vencimiento, Todas las facturas van respaldadas por minutas de trabajo que autorizara el personal líder del proyecto de su representada, esto para que exista la mayor claridad y control de en qué se utilizarán las horas presupuestadas anteriormente.



### 5. Otros aspectos.

Con la autorización de esta propuesta, se inician los trabajos de análisis de los procesos, así como las propuestas para el mejor desempeño de la herramienta ERP, entregando un documento de Modelo de Operación, que será el mapa para la implementación.

OML Asesores y consultores S.A., certificara los trabajos por medio de minutas de visita que firmaran cuando estén en completa satisfacción de las labores realizadas por nuestro personal, siendo estas minutas firmadas, las únicas que se podrán ser tomadas como respaldo de una eventual Factura.

Todo Trabajo que se realice será previamente analizado en conjunto con personal Técnico, Profesional o auxiliar, dependiendo el área, con el fin de obtener los mejores criterios y observaciones para implementar las mejores opciones y más adecuadas soluciones. Para su representada

OML Asesores y consultores S.A. Garantiza los trabajos, en comunión con previa revisión y visto bueno del personal interno de su representada.

Firmas: \_\_\_\_\_

Aceptación de condiciones

OML Asesores y consultores S.A.