



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA EN EL PRESUPUESTO DE  
IMPRESOS RICHARD**

**AUTORES**

**LUIS MIGUEL LADINO BELTRÁN**

**LORENA RODRÍGUEZ CUERVO**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**EDGAR SARRIA CAMPO**

**PROFESOR HC**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI**

**2015**

## Tabla de contenido

LISTADO DE ANEXOS, TABLAS Y GRÁFICOS .....	3
RESUMEN .....	4
INTRODUCCIÓN .....	6
1. OBJETIVOS .....	8
2. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	9
3. MARCO TEÓRICO.....	12
3.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	12
3.1.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....	14
3.1.2 CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
3.2 PRESUPUESTO .....	19
3.2.1 ORIGEN DE PRESUPUESTO .....	19
3.2.2 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO .....	20
3.2.3 CONSIDERACIONES RELEVANTES DEL PRESUPUESTO .....	20
3.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.....	22
3.2.5 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN EMPRESAS GRANDES Y EN PYMES .	24
4. PRESUPUESTO EN IMPRESOS RICHARD.....	27
4.1 SITUACIÓN ACTUAL .....	27
4.2 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	28
4.3 PLAN DE ACCIÓN .....	29
5. RECOMENDACIONES .....	30
6. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJE DEL PROCESO INVESTIGATIVO .....	31
7. BIBLIOGRAFÍA .....	33
8. ANEXOS.....	34
ANEXO 1. ORGANIGRAMA IMPRESOS RICHARD .....	34
ANEXO 2 TABLA PRESUPUESTAL PARA CADA JEFE DE CENTRO DE COSTOS.....	35
ANEXO 3 TABLA DE CONSOLIDACIÓN DEL PRESUPUESTO POR CENTRO DE COSTOS.....	35
ANEXO 4 ESTRUCTURA DE COSTO Y PRECIOS .....	36
ANEXO 5 PROVISIONES NÓMINA MENSUALES 2015 .....	37
ANEXO 6 ESTADO DE P&G OPERACIONAL AÑO 2015 .....	38

## **LISTADO DE ANEXOS, TABLAS Y GRÁFICOS**

FIGURA 1. Modelo Espina de Pescado

FIGURA 2. Enfoques de Transición de la Planeación

ANEXO 1. Organigrama de Impresos Richard

ANEXO 2 Tabla Presupuestal para cada Jefe de Centro de Costos

ANEXO 3 Tabla de Consolidación del Presupuesto por Centro de Costos

ANEXO 4 Estructura de Costo y precios

ANEXO 5 Provisiones Nómina Mensuales 2015

ANEXO 6 Estado de P&G Operacional Año 2015

## **RESUMEN**

Dada la dinámica del entorno en el que se desenvuelven las empresas actualmente, es fundamental que realicen su planeación estratégica teniendo en cuenta la importancia del presupuesto como herramienta administrativa. Desde esta perspectiva, este proyecto se basa en el proceso de planeación estratégica, con énfasis en el presupuesto, de Impresos Richard LTDA; empresa con 30 años de experiencia en el mercado de las artes gráficas. Gracias a la investigación realizada, fue posible identificar oportunidades de mejora en el método utilizado para elaborar el presupuesto. De acuerdo a ellas, se propone elaborar el presupuesto por líneas de producto, lo cual permitiría identificar cuáles son las líneas más y menos rentables, con el objetivo de tomar decisiones estratégicas al respecto; además, se diseña una tabla que permite a cada responsable de los centros de costos de la empresa, consignar sus requerimientos; finalmente, se adapta una plantilla para elaborar el presupuesto, teniendo en cuenta las características particulares de Impresos Richard. La idea es que, en adelante, continúen empleándola para garantizar una mayor exactitud en la ejecución presupuestal. Dicha plantilla contiene la estructura de costos y precios, que puede ser utilizada si deciden adoptar un presupuesto por líneas de producto. Además, permite presupuestar las provisiones de nómina mensuales y, conjuntamente, obtener el estado de resultados y el balance general.

## **PALABRAS CLAVES**

Planeación estratégica; presupuesto; ejecución presupuestal;

## **SUMMARY**

Given the dynamics of the environment in which companies operate today, it's essential develop its strategic planning taking into account the importance of the budget as a management tool.

From this perspective, this project is based on the strategic planning process, with emphasis on the budget, of Impresos Richard LTDA; company with 30 years of experience in the graphic arts market. Thanks to the research conducted, it was possible to identify opportunities for improvement in the method used to establish the budget. According to them, it's proposed to establish the budget by product line, which would identify the most and least profitable lines are, in order to take strategic decisions; also a table that allows each responsible for the cost centers of the company designs, enter your requirements; finally, a headcount is adapted to establish the budget, according to the particular characteristics of Impresos Richard. The idea is that, in future, continue using it to ensure greater accuracy in budget execution. This headcount contains the structure of costs and prices, which can be used if they decide to adopt a budget product lines. It also allows budget provisions monthly payroll and, together, the income statement.

## **KEYWORDS**

Strategic Planning; budget; Budget Execution;

## INTRODUCCIÓN

Impresos Richard es una empresa que se renueva para entregar el mejor servicio. Gracias al apoyo y confianza de sus clientes, cuenta con 30 años de experiencia que garantizan cumplimiento, calidad y servicio. Un equipo humano con más de 100 personas comprometidas con el mejoramiento continuo, la constante búsqueda de la innovación y una planta física altamente tecnificada, les permiten responder en forma ágil y oportuna a las necesidades de sus clientes, con un amplio portafolio de servicios: impresión litográfica, terminados gráficos, impresión digital, impresión y corte sobre materiales rígidos e impresión latex gran formato. Imprimen volantes, plegables, revistas, libros, afiches, etiquetas metalizadas, material POP, habladores, empaques y plegadizas.

Conjuntamente, la compañía brinda una asistencia integral a sus clientes con el servicio de apoyo corporativo, ofreciendo soluciones prácticas en sistemas de exhibición y requerimientos de montaje en eventos. Esto se evidencia en el trabajo realizado para empresas como La Locura, Ford, Glogal Healthcare, BodyTech, Ela, entre otras. Así mismo, en Impresos Richard mantienen el compromiso con el medio ambiente el entorno y la seguridad industrial. Para ello, han implementado la separación de residuos industriales, sólidos y líquidos, y el buen manejo de desperdicios. En el área digital utilizan tintas latex 100% ecológicas y reciclables; y tintas eco solventes. Otro aspecto que consideran relevante es el bienestar y la seguridad de la comunidad y los empleados, por lo cual sus colaboradores reciben capacitación y actualización constante del Sena, Andigraf y Aseguradora Colmena.

Cabe destacar que entre sus principales clientes se encuentran Bavaria, Incauca, Ingenio Manuelita, Yupi, Chipichape, Aldor, Hindu, Sanofi, Laboratorio Ángel, Tecnoquímicas,

Coomeva, Rimax, Caracol Radio, RCN Radio, Constructora Meléndez, Inval, Atlas, Carval, Studio F, La 14, Comfandi, Ventolini, Grupo Éxito, Honda, Zoológico de Cali, entre muchas otras empresas reconocidas.

Teniendo en cuenta los retos que caracterizan el entorno cambiante de los negocios en la actualidad, Impresos Richard emprendió hace un tiempo el proceso de planeación estratégica, para lo cual se realizaron las encuestas de clima organizacional y de satisfacción del cliente, con el objetivo de conocer los indicadores de calidad propios del cliente interno y externo. No obstante, es necesario hacer un mayor énfasis en la implementación del presupuesto como una herramienta administrativa vital que permite alinear los objetivos financieros con los objetivos estratégicos.

# 1. OBJETIVOS

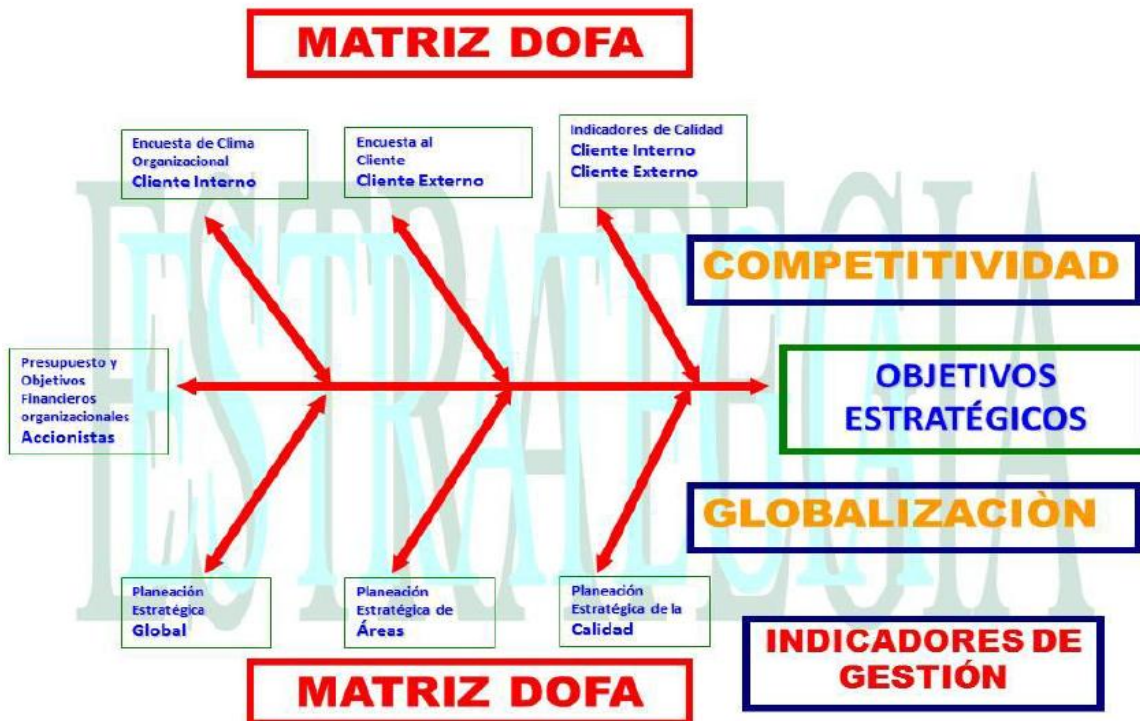
## OBJETIVO GENERAL

Realizar el proceso de planeación estratégica, enfocado en el presupuesto, de Impresos Richard

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Indagar acerca de la importancia del presupuesto en el proceso de planeación estratégica
- Determinar los diferentes métodos para realizar el presupuesto que emplean las empresas dedicadas a las artes gráficas en Cali
- Definir el método actual que se emplea en Impresos Richard para elaborar el presupuesto
- Identificar las oportunidades de mejora en la elaboración del presupuesto en Impresos Richard
- Preparar el presupuesto de Impresos Richard para el año 2015
- Proponer recomendaciones que contribuyan a una ejecución presupuestal más exacta y al planteamiento de objetivos estratégicos

## 2. METODOLOGÍA UTILIZADA



**FIGURA 2. MODELO ESPINA DE PESCADO**

En este proyecto se enfatiza en el presupuesto, siguiendo los planteamientos del modelo de planeación estratégica utilizado por Laboratorios Baxter, conocido como espina de pescado (Gráfico 1). En dicho modelo es importante elaborar la matriz DOFA, que permite identificar las fortalezas y debilidades de la compañía, así como las oportunidades y amenazas del entorno, con lo cual se tiene un panorama claro respecto a los objetivos estratégicos que deben establecerse. Al formular dichos objetivos, es importante tener en cuenta los conceptos de competitividad y globalización.

La competitividad se define como la capacidad de una empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo (Haguenauer, 1990). Desde esta perspectiva,

para que una empresa sea cada vez más competitiva, debe contar con unos indicadores de calidad referentes a sus clientes interno y externo. Para analizar el cliente interno se emplea la encuesta de clima organizacional, que se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente laboral, percibidas por quienes trabajan en él; y que impacta en los resultados porque los empleados motivados son más productivos. Adicionalmente, la encuesta de satisfacción del cliente externo le permite a la empresa conocer la percepción de sus clientes en cuanto a los productos y servicios que ofrece, con el fin de establecer y/o fortalecer relaciones redituables.

Respecto al concepto de globalización, que se define como la interdependencia económica, social y cultural que va en aumento entre todos los países (Fondo Monetario Internacional), es esencial realizar una planeación estratégica de la calidad, es decir del conjunto de propiedades inherentes a los productos de la compañía, que permiten caracterizarlos y valorarlos frente a otros similares; global, porque se deben considerar todos los aspectos relevantes en su conjunto; y por áreas, dado que generalmente es posible identificar ciertas áreas en la compañía que necesitan mayor atención que otras. Adicionalmente, para determinar qué tan efectivo ha sido el proceso de planeación estratégica, es indispensable definir indicadores de gestión.

Finalmente, pero no menos importante, para llevar a cabo las modificaciones necesarias que surgen en el proceso de planeación estratégica, es esencial contar con una adecuada planeación del presupuesto, que se constituye como el soporte para la asignación de recursos. El presupuesto tiene unas características que lo identifican como una herramienta administrativa muy útil: es un plan, ya que expresa lo que la administración tratará de realizar; es integrador, pues toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa, de forma que cada una contribuya al logro del objetivo global; es coordinador, porque los planes para varios departamentos de la empresa son preparados conjuntamente y en armonía; y se expresa en términos monetarios teniendo en cuenta

los recursos, es decir que no solo se determinan los ingresos y gastos futuros, sino que se estipulan los recursos necesarios para cumplir los objetivos estratégicos.

De acuerdo al modelo descrito, para alcanzar los objetivos de este proyecto se recurrió a la combinación de las metodologías cuantitativa y cualitativa. Durante el semestre 2014-2 fue elaborado el marco teórico, para ello se consultaron diferentes autores en libros y publicaciones en línea, que abordaban el tema de planeación estratégica y presupuesto. Además, se realizó la primera reunión en Impresos Richard con el gerente general, Ricardo Flórez, y con los jefes de las áreas de gestión humana, finanzas y calidad; ese día se describió el proyecto y su contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En otra ocasión, se realizó una visita a la planta de producción, guiada por el jefe de calidad, con el propósito de conocer el proceso de elaboración de los productos en Impresos Richard. Posteriormente, durante el semestre 2015-1, se programaron reuniones con Yanali León, jefe de finanzas, quien proporcionó toda la información requerida (organigrama de la compañía, centros de costos, plan de cuentas, estados de resultados, balance general y reporte de ventas del año 2014) para alcanzar los objetivos específicos. Además, brindó información acerca del método empleado para elaborar el presupuesto en la compañía. Por último, se adaptó una plantilla presupuestal, de acuerdo a las características particulares de Impresos Richard.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Para interpretar el concepto de planeación estratégica es fundamental realizar un análisis desde la evolución de los conceptos de la administración, que se reconocen desde finales del siglo XIX, cuando surge el concepto de administración en las organizaciones. Este ha venido adaptándose a nuevos enfoques, hasta el pensamiento estratégico, que equivale hoy en día a una dirección de altos niveles en calidad (Ospina y López, 2007).

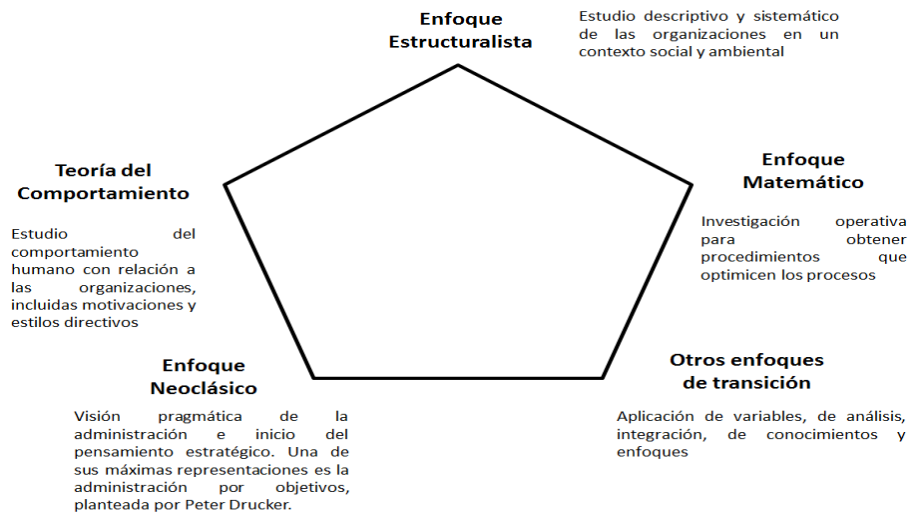
Es relevante partir de los planteamientos del francés Henry Fayol, considerado el precursor de la planeación estratégica. Su definición clásica de administración es “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”, a partir de las unidades de manejo, incorporando la dirección y la iniciativa para concebir y ejecutar un plan con éxito en congruencia con el desarrollo de la actividad organizacional. Este autor hizo parte de la escuela clásica de administración, cuyas características fundamentales son la búsqueda de la racionalidad, el carácter único del hombre como ser social y burocrático, la intencionalidad de lograr la máxima eficiencia posible, la consideración del sistema cerrado sin tener en cuenta el entorno, entre otras.

A principios del siglo XX y basada en la anterior teoría, surge la escuela de administración científica representada por F.W. Taylor, que se centra exclusivamente en la racionalización del trabajo en beneficio de la productividad, apoyada en el control y la supervisión. A esta teoría contribuyó Henry L. Gantt (1901), quien propuso la selección científica de los trabajadores, insistiendo en la necesidad de capacitación y cooperación. Además, Vilfredo Pareto (1917) se enfocó en los sistemas sociales para las organizaciones y la administración; mientras que Hugo Munsterberg (1912) resaltó el papel de la psicología en la industria y la administración.

En la década de los treinta, aparece la escuela de relaciones humanas de Elton Mayo, quien pone de manifiesto la importancia de las relaciones de grupo en el ámbito laboral, en especial, aspectos relacionados con motivación, liderazgo y cooperación, que no habían sido tomados en cuenta por las dos escuelas anteriores. Seguidamente, en la década de los cuarenta, Max Weber planteó la teoría de la burocracia, enfocada en alcanzar la máxima eficacia a través de la autoridad legal y racional de definición de tareas, procedimientos y responsabilidades. Es en este periodo emergen las primeras estrategias, consideradas como la definición de objetivos y guías para alcanzarlos; y tácticas, definidas como los medios específicos para alcanzar los objetivos. Así mismo, se incorporan los conceptos de procedimiento, control estadístico y financiero y análisis matemático para la toma de decisiones.

Tras la Segunda Guerra Mundial, las organizaciones empiezan a prever y establecerse de un modo sistemático que les permite crecer y orientar sus actividades, en este punto se enmarcan los aportes de Chester Bernard, quien considera que a partir de la teoría de sistemas, las organizaciones pueden mantener un sistema de esfuerzo cooperativo. A continuación, en la década de los sesenta aparece la denominada planeación organizacional, centrada en la comunión entre la estrategia externa de la empresa y su estructura interna. En esta época se aprecian principalmente los enfoques expuesto en la figura 1.

## Figura 1. Enfoques de Transición de la Planeación



Fuente: Ospina y López, 2007

### 3.1.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

El concepto de estrategia proviene del campo militar y fue definida por los teóricos como:

“El sentido común aplicado, que consiste en ver todos los elementos obvios en la perspectiva adecuada” (Helmunth Von Moltke, 1866)

“Utilizar los elementos y los encuentros para vencer en la guerra, en donde la táctica está orientada al uso de las fortalezas” (K.V. Clausewitzm 1825)

“El análisis de los objetivos por alcanzar a partir de una situación militar, con las formas integrales de lograr estos objetivos. La táctica es aquí el modo práctico de llevar a cabo los principales objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adecuando los medios a cada circunstancia” (Guevara Ernesto, 1959).

De acuerdo a ello, la estrategia se realizaba para vencer al contrincante y requería de adaptar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. El concepto de estrategia empieza a incorporarse en las organizaciones en el siglo XX, a partir de la década del cincuenta. Los primeros estudiosos que enlazaron la estrategia con los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern quienes la definieron como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta”.

Por su parte, Peter Drucker (1954) afirmó que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”

Años más tarde, Alfred Chandler (1962) planteó que la estrategia es “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”

Como es posible apreciar, la estrategia empezó a ser considerada como un concepto que abarcaba la organización en conjunto y que requería de un análisis de todos los factores que podían influenciarla, para posteriormente definir los objetivos a alcanzar y la forma más eficiente de hacer posible.

### **3.1.2 CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Ospina y López (2007) plantean que la planeación estratégica es una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo.

Wheelen y Hunger (2007) afirman que la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una organización.

Pacheco Coello (2007) considera que la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos. Una estrategia implica la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción necesarios para lograr esos propósitos.

El proceso de planeación estratégica se puede dividir en seis componentes:

- **Selección de la misión, visión, valores y principales metas corporativas**

La misión de la empresa indica el objeto, propósito o razón de ser de una empresa. La visión indica hacia donde se dirige la empresa, es decir en qué pretende convertirse en el largo plazo. Las metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole, mediante la organización, la integración de personal, dirección y el control. Por último, los valores son las cualidades y principios que caracterizan a la empresa.

- **Análisis externo**

Consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores

económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, entre otros, para determinar la situación de la organización.

- **Análisis Interno**

Este análisis posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Comprende la identificación de la cantidad y calidad de los recursos disponibles para la organización. La generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad con el deseo de los clientes. Las fortalezas posibilitan la obtención de una superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

- **Formulación de la estrategia**

Este componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas; es decir, se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. La comparación entre debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se conoce como análisis DOFA. Las alternativas estratégicas pueden contener estrategias a nivel: funcional, de negocios, corporativo o global.

- **Implementación de la estrategia**

Es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización; así como la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

Un programa es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción.

Un presupuesto es una declaración de los programas de una organización en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa; para ello, especifican a través de estados financieros proforma el efecto esperado en el futuro financiero de la empresa.

Los procedimientos constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general, enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la empresa.

- **Evaluación y control de la estrategia**

En esta última etapa se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. El rendimiento es el resultado final de las actividades. Incluye los resultados reales del proceso de planeación estratégica.

De acuerdo a lo anterior, está claro que el concepto de planeación estratégica ha evolucionado con el paso de los años, dada la multiplicidad de escenarios a los que se enfrentan las empresas en el entorno cambiante y cada vez más competitivo. Es así, como la concepción de planeación estratégica implica incorporar los nuevos elementos que requiere una organización para lograr diferenciarse y llevar a cabo sus actividades de manera eficiente.

## 3.2 PRESUPUESTO

### 3.2.1 ORIGEN DE PRESUPUESTO

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

Desde el punto de vista técnico la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto. En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destino recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados. En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional. Un acontecimiento importante ocurrió en 1928, cuando la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad particular del

sistema “presupuesto flexible”. Esta innovación generó un periodo de análisis y entendimiento profundo de los costos, promovió la necesidad de presupuestar, programar y fomentar el tecnicismo, el trabajo de grupo y la toma de decisiones con base en el estudio y la evaluación amplia de los costos.

Posteriormente, en 1930 se celebró en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definieron los principios básicos del sistema. En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presentó el presupuesto por programas y actividades. En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos empleó un sistema de planificación por programas y presupuestos. En 1965 el gobierno de los Estados Unidos creó el Departamento de Presupuesto e incluyó en las herramientas de planeación y control del sistema la “planeación por programas y presupuestos”.

### **3.2.2 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO**

Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. Cuando se hace un presupuesto para una organización, lo que se está haciendo es planear a futuro. Entonces es necesario determinar cuánto va a vender la empresa, qué necesita hacer para lograrlo, cuánto debe gastar y aproximadamente cuánto va a ganar en un periodo. Adicionalmente, es posible comparar el presupuesto, que solamente es un plan, con lo que ocurre en la realidad, para poder detectar las áreas que pueden estar causando inconvenientes.

### **3.2.3 CONSIDERACIONES RELEVANTES DEL PRESUPUESTO**

Glenn Welsh define el presupuesto como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de la función administrativa que comprende:

1. Desarrollo y aplicación de objetivos generales (largo plazo)
2. Especificación de metas (corto plazo)
3. Plan de utilidades generales (largo plazo)
4. Plan de utilidades por responsabilidad (corto plazo)
5. Informes periódicos de desempeño

Desde esta óptica, Pacheco (2007) asegura que es fundamental que el administrador esté consciente de que toda entidad económica no puede existir en forma aislada, no puede alejarse de su entorno, tampoco puede actuar sin rumbo fijo, por lo que hay que formalizar los procesos, decisiones, políticas, etcétera.

Para que el presupuesto funciones, es importante cuidar los siguientes aspectos:

- La administración debe saber a dónde quiere llevar la organización y estar convencido y comprometido con el plan para lograrlo.
- Monitorear su entorno, tanto interno como externo para, que en forma oportuna, diseñe las estrategias correspondientes.
- Diseñar e integrar una estructura organizacional acorde con el plan, sus metas, tácticas y objetivos estratégicos.
- Ubicar sus planes dentro de segmentos de tiempo, pensando siempre en la permanencia y crecimiento de la organización dentro del largo plazo.
- Desarrollar un manual de organización administrativo, que incluya un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.
- Desarrollo de capacitación presupuestal en todos los niveles, que permita el buen manejo de los recursos de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.
- Seguimiento constante del logro de los planes.

### 3.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Una vez conocidas las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades del medio ambiente externo e interno, se deben trazar estrategias bien definidas, realistas y alcanzables, las cuales deben ponerse por escrito al igual que los objetivos y metas. Es decir, las estrategias deben cuantificarse y programarse de tal forma que se conviertan en el camino para alcanzar lo que la empresa desea con eficiencia y eficacia. (Pacheco, 2007).

Las estrategias son, por lo tanto, la base para la elaboración de los presupuestos; son su marco de referencia. Es decir, jamás se debe elaborar los proyectados con base en la historia de las operaciones. Esto no significa que la historia sea olvidada o despreciada, sino que sólo debe ser un elemento para conocer cuál ha sido la actuación de la administración en el pasado, para identificar los errores y no volver a cometerlos y, así mismo, superar los resultados obtenidos.

A continuación, es pertinente mencionar que el presupuesto maestro es el principal presupuesto de la empresa, es decir, la culminación de todo un proceso de planeación y, por lo tanto, comprende todas las áreas de la compañía, como lo son ventas, producción, compras, etc. Este presupuesto está integrado por los presupuestos operativo y financiero.

#### **PRESUPUESTO OPERATIVO**

##### PRESUPUESTO DE VENTAS

Parte de las estrategias para lograr una posición ideal en el mercado, es decir, alcanzar las metas y consecuentemente los objetivos. Requiere el análisis de factores como volúmenes requeridos por el mercado meta; líneas de producción, precios, márgenes de contribución o de utilidades, posición dentro del sector industrial y determinación del crecimiento del mercado. Componentes:

### PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Representa todos los costos asociados con la fabricación de los productos que la empresa vende. No es más que el proceso de costeo, por medio del cual se determinan los valores de los materiales, de la mano de obra directa y de todos los demás costos indirectos que absorben todos y cada uno de los productos que se tiene proyectado producir.

### PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA (PMO)

Es el diagnóstico requerido de los sueldos fijos e incentivos del personal, que posibilitan contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

### PRESUPUESTO DE COMPRAS

Indica las cantidades que habrá que comprarse de cada tipo de material, las fechas aproximadas de las compras, el costo estimado de las compras y las políticas de formulación de las políticas de inventarios

### PRESUPUESTO DE GASTO DE FABRICACIÓN

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.

## **PRESUPUESTO FINANCIERO**

El presupuesto financiero permite establecer el efectivo con que va a contar la empresa y las inversiones que puede hacer a corto plazo, para mover su capital y hacerlo rentable. Un presupuesto financiero se compone de:

- Presupuesto de Servicio a la Deuda
- Presupuesto de efectivo (flujo de caja)
- Proyección de los Estados Financieros.

Los principales pasos para llevar a cabo el presupuesto financiero incluyen:

1. Preparar un pronóstico de ventas.
2. Determinar el volumen de producción de servicios.
3. Calcular los costos de producción y los gastos de operación.
4. Determinar el flujo de efectivo y otros efectos financieros.
5. Formular estado financieros proyectados.

### **3.2.5 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN EMPRESAS GRANDES Y EN PYMES**

La elaboración del presupuesto en una empresa grande es un proceso secuencial que implican una serie de pasos ordenados así:

1. Los gerentes de ventas vinculados al presupuesto tienen que conocer los hechos. Dar un vistazo a la magnitud de las diferencias presentadas en el pasado entre las cifras presupuestadas y las cifras reales y establecer las razones de esas diferencias. La experiencia fruto de los errores de años anteriores permite pulir los aspectos procedimental y conceptual del presupuesto de ventas.
2. Los gerentes de proyectos sustentaran los nuevos proyectos a desarrollar el año siguiente y los harán aprobar de Gerencia Financiera.

3. Ya teniendo aprobados los presupuestos de ventas y los proyectos nuevos, se procede a pasar a Jefe de Compras para la planeación de las necesidades de compra y cumplir con los presupuestos planeados (para el caso de productos terminados) si es para producción estos pasan los requerimientos a Jefe de Producción para cumplir con las ventas proyectadas
4. Se pasa la planilla de presupuesto al área administrativa; es así como los Jefes de Área se encargan de planear los gastos del siguiente año y pasar a aprobación de Gerencia Financiera.
5. El Gerente Financiero recolecta todos los presupuestos, revisa e ingresa la información a la planilla de presupuesto: ventas, compras, gastos, inversiones, etc..., la que al final arroja las utilidades o pérdidas presupuestadas.
6. El Gerente Financiero se encarga de revisar el cumplimiento de los presupuestos históricos para determinar si el crecimiento establecido obedece al incremento en el costo de vida o hay algún proyecto especial que haga que las ventas se incrementen por encima de los indicadores económicos (IPP).
7. Gerencia Financiera finalmente presenta al Comité Gerencial quien aprueba su ejecución, teniendo en cuenta los márgenes de utilidad neta que la Empresa aprueba para ese año (utilidad bruta, costo de ventas, utilidad operacional, utilidad neta)
8. Gerencia Financiera deberá hacer cumplir con los presupuestos acá planeados y elaborar un informe mensual de cumplimiento.

En el caso de las pequeñas empresas la elaboración del presupuesto es la siguiente:

1. Gerencia de ventas presenta el presupuesto en unidades y valores que esperan vender para el siguiente año, usualmente se incrementa un % de las ventas realizadas el año anterior.

2. El Departamento de compras elabora el presupuesto basado en las ventas proyectadas (para el caso de productos terminados); si es para producción se comunican las necesidades para cumplir con las ventas proyectadas
3. El Jefe administrativo se encarga de revisar los gastos históricos y agrega los que se puedan presentar adicionales, incrementando los históricos con el IPC proyectado para dicho año.
4. El Jefe de contabilidad se encarga de verificar los impuestos que se deberán tener en cuenta en el presupuesto.
5. El Gerente Financiero recibe toda esta información la revisa y procesa en la planilla del presupuesto, que finalmente arroja la utilidad o pérdida que generara la empresa; conservando los indicadores financieros que la empresa espera arrojar (utilidad bruta, costo de ventas, utilidad operativa, utilidad neta).
6. El Gerente Financiero se encarga de revisar el cumplimiento de los presupuestos históricos para determinar si el crecimiento establecido obedece al incremento en el costo de vida o hay algún proyecto especial que haga que las ventas se incrementen por encima de los indicadores económicos (IPP).
7. Gerencia Financiera deberá hacer cumplir con los presupuestos acá planeados y elaborar un informe mensual de cumplimiento

## 4. PRESUPUESTO EN IMPRESOS RICHARD

### 4.1 SITUACIÓN ACTUAL

Tal como se aprecia en el Anexo 1, en Impresos Richard hay siete centros de costos: finanzas, gestión humana, calidad, digital, prensa, planeación y logística, mercadeo y ventas. Para cada uno de ellos existe un jefe encargado de coordinar que el desempeño de su área esté alineado con los objetivos organizacionales. A pesar de la existencia de estos centros de costos, la planeación del presupuesto la realiza en su mayoría la jefe de administración y finanzas; no solo es la encargada de consolidar, sino de elaborar el presupuesto, tras reuniones con cada responsable de los centros de costos. Respecto a las inversiones, no se presupuestan con anticipación sino que cada centro de costos las solicita en el momento en que surgen las necesidades específicas.

En la empresa existen nueve líneas de producto, las cuales son:

- ❖ Terminado y Laminado
- ❖ Material POP
- ❖ Etiquetas
- ❖ Plegadizas
- ❖ Formas Comerciales
- ❖ Promocionales
- ❖ Revistas
- ❖ Plotter
- ❖ Servicios

Sin embargo, tradicionalmente el presupuesto en Impresos Richard se ha realizado de manera global, estableciendo un volumen de ventas de acuerdo al histórico del año anterior e incrementando anualmente el índice de precios al consumidor (IPC). Con base en ello, las ventas mensuales se estiman dividiendo la meta global entre los doce meses del año; por lo tanto, se asume que en cada mes se tendrá el mismo volumen de ventas. Así mismo, se estiman los costos de manera global.

## 4.2 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Hoy en día el presupuesto más que ser una herramienta contable es una herramienta administrativa, pues permite tomar decisiones acertadas teniendo en cuenta la capacidad financiera de la compañía. Desde esta perspectiva, se ha identificado que en Impresos Richard no se emplea el presupuesto como una herramienta que contribuya a la planeación estratégica de la empresa, dado que:

- La jefe de administración y finanzas realiza demasiadas funciones en lo que al presupuesto se refiere, ya que en su mayoría lo elabora sola; esto puede generar que su trabajo se retrase en ciertas ocasiones y que no pueda presentar ante la gerencia el presupuesto a tiempo para tomar las decisiones adecuadas en el momento preciso. Es fundamental que el presupuesto esté elaborado antes de iniciar un nuevo período, porque solo así se pueden tomar las medidas pertinentes para enfrentar situaciones como caídas en las ventas, aumento de los costos, etc.
- Estimar el mismo volumen de ventas para cada mes no es muy acertado, teniendo en cuenta que, durante el último trimestre del año se evidencia un incremento superior del porcentaje de ventas debido a la época decembrina, en la cual las empresas requieren de una mayor cantidad de material litográfico para brindar obsequios a sus clientes (agendas, lapiceros, llaveros, etc.), dar a conocer los descuentos por temporada, productos nuevos, eventos especiales, etc.
- Aunque es posible generar un reporte anual de ventas, por líneas de producto; el presupuesto no se elabora de esta forma, así que no se cuenta con información detallada de los costos por cada línea de producto. Esto puede representar un inconveniente ante un aumento inesperado en los costos, porque no se sabría exactamente cual línea de producto lo está generando y por lo tanto se retrasaría la toma de decisiones estratégicas para superar dicha situación.

### 4.3 PLAN DE ACCIÓN

Partiendo de las oportunidades de mejora, se propone proporcionar a cada jefe de los centros de costos una tabla como la del Anexo 2, en ella podrá registrar el código del gasto que va a presupuestar, la descripción y el valor para cada uno de los meses. Posteriormente, Yanali León podrá consolidar el presupuesto de gastos de cada centro de costos en una tabla como la del Anexo 3. Esto garantizará un mayor involucramiento en la elaboración del presupuesto, y una mejor distribución de las funciones, lo cual permitirá que la jefe de administración y finanzas cuente con más tiempo para tener listo el presupuesto en el momento preciso.

Adicionalmente, se adaptó una plantilla para elaborar el presupuesto que consta de: la estructura de costos por línea de producto; las proyecciones de unidades vendidas y costos por línea de producto; las provisiones de nómina mensuales; y, por último, el estado de pérdidas y ganancias presupuestado para cada uno de los meses del año. Teniendo en cuenta que no se cuenta con información para presupuestar los costos por línea de productos, se deja esa plantilla en blanco (Anexo 4) para ser empleada en caso de que la empresa decida adoptar este método. Respecto a las proyecciones de nómina mensuales, la plantilla se alimentó con la información suministrada por Yanali León, incluyendo el salario de cada empleado, las bonificaciones y auxilios que recibe, así como los porcentajes correspondientes a cesantías, intereses de las cesantías, prima, vacaciones, salud, ARL y parafiscales. Dicha información puede apreciarse en el Anexo 5.

Finalmente, para presupuestar el estado de pérdidas y ganancias, se tuvo en cuenta que el porcentaje del costo de los bienes vendidos es del 72%. Las proyecciones realizadas, según la información suministrada, pueden apreciarse en el Anexo 6.

## 5. RECOMENDACIONES

- Utilizar el presupuesto como una herramienta de gestión, la cual debe estar elaborada y aprobada antes de iniciar el siguiente año.
- Clasificar el presupuesto por línea de producto, con el objetivo de identificar la rentabilidad de cada línea, lo cual permite tomar decisiones estratégicas que redunden en una mayor rentabilidad de la empresa.
- Los auxilios y bonificaciones se están realizando de manera permanente, por ley no deben superar el 40% del salario por lo tanto se debe consultar al asesor jurídico.
- La cuenta de comisiones debe figurar en la cuenta de gasto de personal ventas y no en diversos como se evidencia en los informes. Ya que por ser pagos permanentes deben hacer parte de los gastos de personal; elevar la consulta al asesor jurídico sobre la legalización de esta cuenta y así prevenir que en una evaluación de la (UGPP) puedan tener inconvenientes.
- Realizar negociaciones con los bancos para lograr una disminución de las tasas de intereses, con esto se ahorra dinero en gastos financieros y se obtiene una rentabilidad más alta.
- Programar reuniones para revisar la ejecución presupuestal.
- El hecho que los responsables de cada centro de costo participen en la elaboración del presupuesto, genera sentido de pertenencia porque los empleados se sienten involucrados en lo toma de decisiones relevantes; además, permite una mejor distribución del tiempo y las funciones de la jefe de administración y finanzas, porque ya no será la única responsable de la realización del presupuesto. Para ello recomendamos la implementación de la plantilla descrita en el literal anterior.

## 6. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJE DEL PROCESO INVESTIGATIVO

- El proceso de planeación estratégica implica que una empresa prevea su futuro, plantee objetivos, tome decisiones y lleve a cabo acciones alineadas con planes para alcanzarlos. La planeación estratégica incluye el análisis interno y externo, la implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la planeación estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una organización.
- Una empresa con amplia trayectoria en las artes gráficas, como lo es Impresos Richard, debe contar con una herramienta administrativa como el presupuesto, ya que le permite integrar las diferentes áreas de la compañía y las iniciativas que surgen en cada una de ellas, en programas establecidos para su cumplimiento de acuerdo a la estructura definida. Además entre las ventajas del presupuesto, se destaca que proporciona los criterios para la evaluación de desempeño, facilita la coordinación de actividades, fomenta la comunicación y apoya la identificación de problemas internos.
- Para que el proceso de elaboración del presupuesto tenga éxito en una empresa es fundamental que la administración tenga claros sus objetivos y esté comprometida con el plan para alcanzarlos; monitoree el entorno interno y externo para diseñar de forma oportuna las estrategias correspondientes; diseñe e integre una estructura organizacional acorde con el plan y los objetivos estratégicos; establezca un periodo de tiempo para llevar a cabo los planes; desarrolle una adecuada capacitación presupuestal en todos los niveles, que permita el buen manejo de los recursos de la organización y el cumplimiento de sus objetivos; finalmente, que realice un seguimiento constante al logro de los planes.

- En Cali, algunas empresas dedicadas a las artes gráficas, especialmente las pequeñas, tienden a utilizar las hojas electrónicas de Excel para elaborar el presupuesto; otras, en especial las más grandes, con mayor número de empleados y clientes, se inclinan por el software CG1, dado el fácil manejo, la estabilidad y la seguridad que ofrece.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Correa Ospina, Jorge Iván y López Trujillo, Marcelo (2007). Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información (1ra ed., pp. 14-22). Caldas: Comité Editorial Universidad de Caldas

L. Wheelen, Thomas y Hunger, J. David (2007). Administración estratégica y política de negocios (10ma ed., pp.3-17). México: Pearson Education

Pacheco Coello, Carlos E. (2010). PRESUPUESTOS un enfoque gerencial (2da ed., pp.27-355). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP)

Burbano Ruiz Jorge E. y Ortiz Gómez Alberto (2006). Presupuestos. (2da ed., Pp.14-32). Colombia: Editorial McGraw Hill

H.W Allen Sweeny y Robert Rachlin (2001) Manual de Presupuestos (1ra ed., pp. 34-53). Mexico: Editorial McGraw Hill

Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. "Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996"

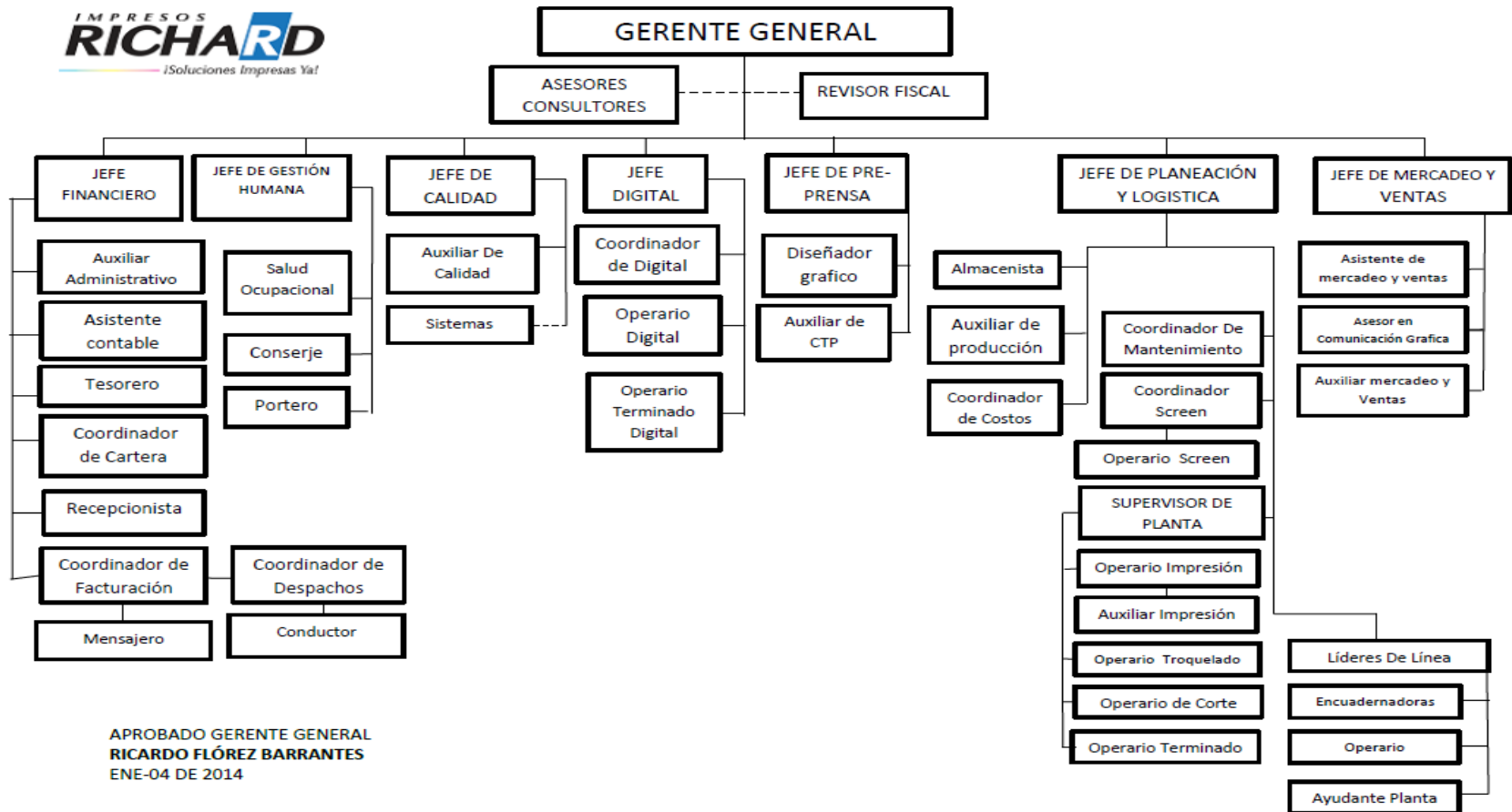
Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República.

<<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/246.htm>

Búsqueda realizada el 1 de Octubre de 2014

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1. ORGANIGRAMA IMPRESOS RICHARD



**ANEXO 2 TABLA PRESUPUESTAL PARA CADA JEFE DE CENTRO DE COSTOS**

J E F E  D I G I T A L	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	

**ANEXO 3 TABLA DE CONSOLIDACIÓN DEL PRESUPUESTO POR CENTRO DE COSTOS**

	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC	TOTAL
JEFE FINANCIERO													
JEFE DE GESTIÓN HUMANA													
JEFE DE CALIDAD													
JEFE DIGITAL													
JEFE DE PREPrensa													
JEFE DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA													
JEFE DE MERCADEO Y VENTAS													
	<b>TOTAL</b>												





## ANEXO 6 ESTADO DE P&G OPERACIONAL AÑO 2015

IMPRESOS RICHARD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	2015
% en Ventas Netas	8%	8%	8%	7%	8%	7%	9%	7%	9%	8%	9%	12%	100%
<b>Ventas Netas</b>	<b>974.118.876</b>	<b>916.461.993</b>	<b>894.612.094</b>	<b>874.146.696</b>	<b>899.564.226</b>	<b>842.430.431</b>	<b>1.012.342.998</b>	<b>864.110.351</b>	<b>1.020.520.517</b>	<b>974.970.211</b>	<b>1.068.221.461</b>	<b>1.418.500.144</b>	<b>11.760.000.000</b>
Costo de los bienes vendidos	701.365.591	659.852.635	644.120.707	629.385.621	647.686.243	606.549.910	728.886.958	622.159.453	734.774.772	701.978.552	769.119.452	1.021.320.104	8.467.200.000
% en Ventas Netas	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>272.753.285</b>	<b>256.609.358</b>	<b>250.491.386</b>	<b>244.761.075</b>	<b>251.877.983</b>	<b>235.880.521</b>	<b>283.456.039</b>	<b>241.950.898</b>	<b>285.745.745</b>	<b>272.991.659</b>	<b>299.102.009</b>	<b>397.180.040</b>	<b>3.292.800.000</b>
% en Ventas Netas	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%
<b>Total Expenses</b>	<b>155.823.245</b>	<b>154.381.823</b>	<b>154.635.575</b>	<b>154.123.940</b>	<b>154.759.379</b>	<b>153.331.034</b>	<b>157.578.848</b>	<b>153.873.032</b>	<b>157.783.286</b>	<b>156.644.528</b>	<b>158.975.809</b>	<b>167.732.776</b>	<b>1.879.643.275</b>
% on Net Sales	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	17%	16%
<b>Gastos de Administración</b>	<b>67.452.036</b>	<b>67.452.036</b>	<b>67.452.036</b>	<b>67.452.036</b>	<b>67.452.036</b>	<b>67.452.036</b>	<b>67.452.036</b>	<b>67.452.036</b>	<b>67.452.036</b>	<b>67.452.036</b>	<b>67.452.036</b>	<b>67.452.036</b>	<b>809.424.437</b>
% en Ventas Netas	7%	7%	8%	8%	7%	8%	7%	8%	7%	7%	6%	5%	7%
Gastos del personal	50.026.313	50.026.313	50.026.313	50.026.313	50.026.313	50.026.313	50.026.313	50.026.313	50.026.313	50.026.313	50.026.313	50.026.313	600.315.754
Honorarios	1.720.150	1.720.150	1.720.150	1.720.150	1.720.150	1.720.150	1.720.150	1.720.150	1.720.150	1.720.150	1.720.150	1.720.150	20.641.798
Impuestos	518.069	518.069	518.069	518.069	518.069	518.069	518.069	518.069	518.069	518.069	518.069	518.069	6.216.824
Arrendamientos	1.983.903	1.983.903	1.983.903	1.983.903	1.983.903	1.983.903	1.983.903	1.983.903	1.983.903	1.983.903	1.983.903	1.983.903	23.806.836
Contribuciones y afiliaciones	554.845	554.845	554.845	554.845	554.845	554.845	554.845	554.845	554.845	554.845	554.845	554.845	6.658.146
Seguros	587.718	587.718	587.718	587.718	587.718	587.718	587.718	587.718	587.718	587.718	587.718	587.718	7.052.621
Servicios	5.764.056	5.764.056	5.764.056	5.764.056	5.764.056	5.764.056	5.764.056	5.764.056	5.764.056	5.764.056	5.764.056	5.764.056	69.168.675
Gastos legales	192.479	192.479	192.479	192.479	192.479	192.479	192.479	192.479	192.479	192.479	192.479	192.479	2.309.747
Mantenimiento y Reparaciones	113.517	113.517	113.517	113.517	113.517	113.517	113.517	113.517	113.517	113.517	113.517	113.517	1.362.210
Adecuacion e instalacion	258.716	258.716	258.716	258.716	258.716	258.716	258.716	258.716	258.716	258.716	258.716	258.716	3.104.596
Gastos de viaje	632.338	632.338	632.338	632.338	632.338	632.338	632.338	632.338	632.338	632.338	632.338	632.338	7.588.050
Depreciaciones	2.056.355	2.056.355	2.056.355	2.056.355	2.056.355	2.056.355	2.056.355	2.056.355	2.056.355	2.056.355	2.056.355	2.056.355	24.676.261
Amortizaciones	383.833	383.833	383.833	383.833	383.833	383.833	383.833	383.833	383.833	383.833	383.833	383.833	4.606.001
Diversos	2.659.743	2.659.743	2.659.743	2.659.743	2.659.743	2.659.743	2.659.743	2.659.743	2.659.743	2.659.743	2.659.743	2.659.743	31.916.917
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>77.951.514</b>	<b>76.740.720</b>	<b>77.081.872</b>	<b>76.652.098</b>	<b>77.185.867</b>	<b>75.986.057</b>	<b>79.554.221</b>	<b>76.441.335</b>	<b>79.725.949</b>	<b>78.769.392</b>	<b>80.727.669</b>	<b>88.083.521</b>	<b>944.900.214</b>
% en Ventas Netas	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	8%
Gastos de personal	36.213.741	36.213.741	36.213.741	36.213.741	36.213.741	36.213.741	36.213.741	36.213.741	36.213.741	36.213.741	36.213.741	36.213.741	434.564.897
Honorarios	240.751	240.751	240.751	240.751	240.751	240.751	240.751	240.751	240.751	240.751	240.751	240.751	2.889.012
Impuestos Ind y Comercio (6,6 x mil)	6.429.185	6.048.649	5.904.440	5.769.368	5.937.124	5.560.041	6.681.464	5.703.128	6.735.435	6.434.803	7.050.262	9.362.101	77.616.000
Arrendamientos	1.254.304	1.254.304	1.254.304	1.254.304	1.254.304	1.254.304	1.254.304	1.254.304	1.254.304	1.254.304	1.254.304	1.254.304	15.051.643
Contribuciones y afiliaciones	89.443	89.443	89.443	89.443	89.443	89.443	89.443	89.443	89.443	89.443	89.443	89.443	1.073.317
Seguros	313.947	313.947	313.947	313.947	313.947	313.947	313.947	313.947	313.947	313.947	313.947	313.947	3.767.368
Servicios	15.145.502	15.145.502	15.145.502	15.145.502	15.145.502	15.145.502	15.145.502	15.145.502	15.145.502	15.145.502	15.145.502	15.145.502	181.746.023
Gastos legales	527.437	527.437	527.437	527.437	527.437	527.437	527.437	527.437	527.437	527.437	527.437	527.437	6.329.241
Mantenimiento y Reparaciones	210.157	210.157	210.157	210.157	210.157	210.157	210.157	210.157	210.157	210.157	210.157	210.157	2.521.887
Adecuacion e instalacion	23.003	23.003	23.003	23.003	23.003	23.003	23.003	23.003	23.003	23.003	23.003	23.003	276.038
Gastos de viaje	466.643	466.643	466.643	466.643	466.643	466.643	466.643	466.643	466.643	466.643	466.643	466.643	5.599.718
Amortizaciones	40.648	40.648	40.648	40.648	40.648	40.648	40.648	40.648	40.648	40.648	40.648	40.648	487.772
Diversos	2.969.442	2.969.442	3.769.442	3.769.442	3.769.442	3.769.442	3.769.442	3.769.442	3.769.442	3.769.442	3.769.442	3.769.442	43.633.299
Comisiones (1,44%)	14.027.312	13.197.053	12.882.414	12.587.712	12.953.725	12.130.998	14.577.739	12.443.189	14.695.495	14.039.571	15.382.389	20.426.402	169.344.000
<b>Gastos No Operacionales</b>	<b>10.419.694</b>	<b>10.189.067</b>	<b>10.101.667</b>	<b>10.019.805</b>	<b>10.121.476</b>	<b>9.892.940</b>	<b>10.572.591</b>	<b>9.979.660</b>	<b>10.605.301</b>	<b>10.423.100</b>	<b>10.796.105</b>	<b>12.197.219</b>	<b>125.318.624</b>
% en Ventas Netas	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
<b>Financieros</b>	<b>10.419.694</b>	<b>10.189.067</b>	<b>10.101.667</b>	<b>10.019.805</b>	<b>10.121.476</b>	<b>9.892.940</b>	<b>10.572.591</b>	<b>9.979.660</b>	<b>10.605.301</b>	<b>10.423.100</b>	<b>10.796.105</b>	<b>12.197.219</b>	<b>125.318.624</b>
Gastos bancarios	155.412	155.412	155.412	155.412	155.412	155.412	155.412	155.412	155.412	155.412	155.412	155.412	1.864.949
Comisiones	1.089.681	1.089.681	1.089.681	1.089.681	1.089.681	1.089.681	1.089.681	1.089.681	1.089.681	1.089.681	1.089.681	1.089.681	13.076.175
Intereses	5.278.125	5.278.125	5.278.125	5.278.125	5.278.125	5.278.125	5.278.125	5.278.125	5.278.125	5.278.125	5.278.125	5.278.125	63.337.500
GMF (Cuatro por mil)	3.896.476	3.665.848	3.578.448	3.496.587	3.598.257	3.369.722	4.049.372	3.456.441	4.082.082	3.899.881	4.272.886	5.674.001	47.040.000
<b>Utilidad Neta antes de Impuestos</b>	<b>116.930.040</b>	<b>102.227.535</b>	<b>95.855.811</b>	<b>90.637.135</b>	<b>97.118.605</b>	<b>82.549.487</b>	<b>125.877.192</b>	<b>88.077.867</b>	<b>127.962.459</b>	<b>116.347.131</b>	<b>140.126.200</b>	<b>229.447.264</b>	<b>1.413.156.725</b>
% en Ventas Netas	12%	11%	11%	10%	11%	10%	12%	10%	13%	12%	13%	16%	12%



