

Análisis y Propuestas de Mejoramiento del Presupuesto contable de la Empresa Janus Ltda.

Erika Brigitte Triana Bobadilla

Juan Carlos Velásquez Arciniegas



Universidad La Gran Colombia

Facultad de Postgrados

Especialización de Costos y Presupuestos

Bogotá, D.C.

2015

Análisis y Propuestas de Mejoramiento del Presupuesto contable de la Empresa Janus Ltda.

Juan Carlos Velásquez Arciniegas

Erika Brigitte Triana Bobadilla

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista de
Costos y Presupuestos

Asesor:

CPT Med Rodrigo Reyes F.

Universidad La Gran Colombia

Facultad de postgrados

Especialización de costos y presupuestos

Bogotá, D.C.

2015

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Bogotá D. C., Junio 13 de 2015.

Dedicatoria

Dedicamos el trabajo de investigación y la Especialización Gerencia de costos y presupuestos, A Dios, por habernos permitido llegar hasta este punto y darnos salud, paciencia, constancia y entendimiento para lograr nuestro objetivo también, a nuestras familias porque nos regalaron parte de su tiempo con nosotros y nos han apoyado en todo momento, por la voz de aliento para continuar con nuestros proyectos a pesar de los contratiempos encontrados en el camino.

Además, aquellas personas que de una u otra forma nos orientaron y apoyaron con su conocimiento y aporte intelectual, para así llegar a feliz término y lograr nuestro objetivo.

Agradecimientos

Agradecemos al Doctor Rodrigo Reyes mentor de la investigación y a la empresa Janus Ltda, por permitirnos realizar nuestro trabajo de investigación en la entidad, al Doctor Javier Ramírez, Gerente a la Doctora Consuelo Mojica, Coordinadora de Contabilidad, y a todo el grupo de funcionarios del Grupo de contabilidad y costos, por su cooperación en el suministro de la información; al Doctor. Edgar Rojas, Director de la Especialización, por sus conocimientos compartidos y orientación en el proceso de investigación y a los docentes de la especialización quienes nos brindaron conocimientos que aplicamos en el desarrollo del objetivo.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	12
Abstract	13
Introducción	14
1. Planteamiento del Problema.....	16
2. Planteamiento de la pregunta de investigación	17
3. Hipótesis.....	18
3.1 Antecedentes Investigativos	21
4. Objetivos	19
4.1 Objetivo General	19
4.2 Objetivos Específicos.....	19
5. Justificación.	20
6. Marco Referencial.....	21
6.1 Marco Conceptual	26
6.1.1 Definición de presupuesto	27
6.2 Marco Teórico	30
6.2.1 Funciones del presupuesto.....	30
6.2.2 Objetivos del presupuesto.....	32
6.2.3 Finalidad de los presupuestos	33
6.2.4 Clasificación de los presupuestos	35
6.2.5 Análisis financiero	41
6.2.6 Punto de equilibrio.....	42
6.2.7 Elaboración del presupuesto	44
6.2.8 Indicadores de expectativas - Cambios en la demanda reciente.....	45
7. Diseño Metodológico	46
8. Análisis de Resultados	48
9. Conclusiones	71

10. Recomendaciones.....	72
Bibliografía	73
Anexos	75

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Resumen del presupuesto	26
Figura 2. Finalidades del presupuesto.....	34
Figura 3. Clasificación de los presupuestos.....	36
Figura 4. Diferentes presupuestos de una empresa	39
Figura 5. Punto de equilibrio	43

Lista de Gráficas

	Pág.
Grafica 1. Incremento de los gastos operacionales	48
Grafica 2. Mecanismo que usaron en la presupuestación para bajar los gastos no operacionales al 18, 04% con respecto al año anterior. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.	49
Grafica 3. Actividades que afectan el presupuesto en la compra de inventarios que hizo incrementar a los proveedores en un 49.27% e inventarios por un 27,35% más que el año anterior. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.	50
Grafica 4. ¿Por qué se pide plata prestada al personal natural y no al sector financiero? Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.....	51
Grafica 5 Por qué se compra mercancía en el país a compañías nacionales y no es mejor importarlas teniendo un departamento de importaciones Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015	51
Grafica 6 Movimiento del capital de trabajo	52
Grafica 7 Rotacion de inventarios.....	52
Grafica 8 Factores Externos	53
Grafica 9. Variación de las utilidades líquidas en Computadores, tabletas y celulares. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.....	54
Grafica 10. Expectativas de la empresa Janus Ltda., para la producción y comercialización de computadores, tablets y celulares.....	55
Grafica 11 Mejores alternativas para lograr que suba la venta de Computadores, tablets y celulares	57

Grafica 12. Principales necesidades para diseñar un presupuesto que le permita a Janus Ltda., ampliarse en el mercado, según lo que identifica en su área de trabajo	59
Gráfica 13 Principales perspectivas de la empresa	60
Grafica 14. Estado actual de la empresa Janus Ltda., en su capacidad de respuesta para las operaciones	65
Grafica 15 Productos que aportan mayor utilidad líquida a Janus Ltda	66
Grafica 16. Incursión en el mercado vs factor inflacionario.....	67
Grafico 17 Conveniencia en ampliar la inversión con financiación por endeudamiento	67
Grafica 18. Proceso de expansión competitiva de la empresa Janus Ltda.....	68
Grafica 19. Compra de bases de datos de estudiantes y ejecutivos que demandan computadores, tablets y celulares en otros países	69

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Resultados de las encuestas para el mejoramiento del presupuesto real de la empresa Janus Ltda. y/o la identificación de las falencias y componentes presupuestales desfasados ..	75
Anexo B. Balance General Janus Ltda.....	82
Anexo C. Estado de Resultados Janus Ltda a Diciembre 31.	84
Anexo D. Indicadores para la gestión	92
Anexo E. Informe de Gestion Janus. Año 2014.....	94
Anexo F. Análisis del Estado de Resultados y el Balance General	95

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo general, Analizar y proponer mejoras al presupuesto contable de Janus Ltda., y dejar inquietudes a su grupo de contabilidad y costos, de acuerdo con soportes teóricos fundamentales. Se basó en conceptos relacionados con Presupuesto Privado y público, el presupuesto privado y el presupuesto público, enfatizan en la forma como se evalúan los controles internos contable, Resolución 357 de 2008 de la Contaduría General de la Nación. Metodológicamente es una investigación de carácter descriptivo bajo el apoyo de una investigación combinada documental y de campo.

Para correlación de los datos se aplicaron los métodos de análisis primario de documentos bajo la revisión documental y la encuesta, con la metodología (Méndez, 2009), usando documentos base como unidades de contexto. Los resultados permitieron determinar la forma como la evaluación de control Presupuestal contable se aplicó por nosotros para Janus Ltda. se enfatizó en el trabajo de campo, para verificar los posibles riesgos inherentes a la etapa de reconocimiento, identificación y clasificación con el fin de lograr la efectividad de los procedimientos de control y verificación de las actividades propias del proceso contable, capaces de garantizar razonablemente que la información financiera, económica, social y cumpla con las características de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad de que trata el Régimen contable colombiano conforme a la Contabilidad.

Abstract

This research had as general objective to analyze and propose improvements to the accounting budget of the Janus Ltda., and raise concerns to the group of accounting and costs, according to basic theoretical supports. It was based on concepts related to Private and public Budget, the private and public budgets emphasize how to assess the internal accounting controls, the Resolution 357 of 2008 of the General Accounting Office. Methodologically this is a descriptive research under the support of a documentary and field mixed research.

For the data correlation were applied primary analysis methods of documents under the document review and survey, with the methodology (Mendez, 2009) using base documents as context units. The results allowed to determine how the assessment of accounting budget control was applied by us to Janus Ltda., it was emphasized the fieldwork to verify the potential inherent risks to the stage of recognition, identification and classification in order to achieve the effectiveness of procedures for monitoring and verifying the activities of the accounting process, with the ability to provide reasonable assurance that the financial, economic, social information complies with the characteristics of reliability, relevance and understandability of dealing the accounting regime of Colombia according to the Accountancy.

Introducción

El planteamiento central de este trabajo de investigación es el análisis de los procesos y procedimientos presupuestales contable de la empresa Janus Ltda., para así identificar fortalezas y debilidades que permitan proponer mejoras al presupuesto contable de acuerdo a las necesidades de la empresa. La preocupación investigativa surge del conocimiento previo que tienen los investigadores de la empresa en la que se observa que año a año los gastos se desbordan haciendo ineficientes los presupuestos contables parciales que se realizan. La empresa Janus Ltda. Objeto de la investigación tiene como finalidad la fabricación, producción y ensamblaje de computadores, periféricos y accesorios cuyas actividades se desarrollan en la zona franca de Bogotá de acuerdo a la normatividad vigente para este tipo de producto.

La metodología para realizar la investigación es de tipo inductivo a través del estudio de caso. La investigación se basa en el diagnóstico y el análisis de mejoramiento que conecta directamente con los conceptos contables, dado que estos constituyen la base para una adecuada formulación presupuestal.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación, pretenden proponer acciones de mejora al procedimiento estudiado, a la dirección financiera, al grupo de contabilidad y costos y a control interno, mediante la definición de acciones que ayuden a potenciar las fortalezas y contribuya a minimizar las debilidades. Así mismo es un escenario de práctica para los investigadores dentro del desarrollo de la Especialización de Gerencia de Costos y Presupuestos de la Universidad la Gran Colombia.

Este trabajo se inscribe en la línea de investigación de la Universidad: Tendencias contables contemporáneas: gestión, control y gobernabilidad, ya que el presupuesto no es una

obligación legal es una directriz para facilitar la gestión gerencial y el control. La sub línea de investigación es: Control contable y pensamiento contemporáneo, teniendo en cuenta que toda empresa debe llevar un control sobre las diferentes actividades desarrolladas que le permita la toma adecuada de decisiones que impactara la gestión administrativa, operativa y financiera.

1. Planteamiento del Problema

Actualmente en la empresa Janus Ltda., se realizan presupuestos de corto plazo y se hacen revisiones de ajuste. Se han identificado problemas en los tiempos de entrega de los informes al departamento de contabilidad y costos, lo cual genera que el análisis del presupuesto tenga desfases con respecto a la ejecución.

Aunque existe un departamento encargado los lineamientos para el presupuesto se aplican de forma esporádica de acuerdo a cada departamento lo que hace que: estén dispersos los presupuestos y se hagan estimados sobre proyecciones anteriores.

Esto genera que en el momento de elaborar un informe el contador se ve obligado a hacer un prorrateo o estimación a partir de su conocimiento general de la empresa y no de información proveniente de la operación. Esta empresa cuenta con presupuestos trimestrales parcializados por departamento y no llevan un presupuesto general que se alimente de estos que facilite el control y seguimiento a la gestión de los directivos, comerciales, y mucho menos del manejo de pequeños proyectos

.Durante siete años la empresa ha presentado inconvenientes a la hora de la preparación e implementación del presupuesto por lo que no es una herramienta en la toma de decisiones de la compañía, y no se han logrado unificar los presupuestos llevados por cada departamento

2. Planteamiento de la pregunta de investigación

A partir del anterior razonamiento la intención fue realizar una evaluación de los procedimientos de presupuestación que sigue la empresa, nuestra pregunta de investigación es:

A través del análisis y seguimiento a los procedimientos actuales de presupuestación se podrán determinar las debilidades que limitan el seguimiento y el control presupuestal y como brindar un aporte científico en el diseño de presupuestación que contribuya al mejoramiento de la rentabilidad de la empresa Janus.

A partir de la respuesta a esta pregunta se pretende aportar una propuesta de mejoramiento que contribuya a producir cambios que generen un perfeccionamiento de la formulación y evaluación de presupuestos.

3. Hipótesis

La hipótesis que subyace a esta pregunta es que la empresa Janus puede obtener mejores resultados de su gestión si cuenta con un proceso claro y sistemático de presupuestación.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Establecer a través del análisis a la formulación histórica de los presupuestos de Janus Ltda, propuestas de mejoramiento, que permitan crear herramientas de control y seguimiento a los presupuestos.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los mecanismos, procesos y actividades actuales en la formulación del proceso presupuestal, establecidos por Janus Ltda.
- Caracterizar las debilidades y fortalezas del proceso presupuestal.
- Generar pautas para el diseño de un modelo presupuestal que se ajuste a los procesos productivos actuales de Janus Ltda., que permita el control y seguimiento a la ejecución.

5. Justificación.

El presupuesto contable de la empresa Janus Ltda., ajustado periódicamente tal cual es la práctica real tiene pocas posibilidades de desbordarse, es un presupuesto que se controla desde el flujo físico del dinero y de los materiales, pero no son útiles para la toma de decisiones de mediano y largo plazo. Por ello con la presente la investigación se pretende analizar debilidades y fortalezas que conlleven a proponer el rediseño del proceso de presupuestación, redundando en beneficios económicos.

Para una empresa ubicada en zona franca en pleno crecimiento con potencial de un mayor crecimiento que no es posible pero con reglamentación específica muy conservadora que limita su expansión, ante lo cual es fundamental el planeamiento y control de recursos físicos y monetarios. Por esta razón este trabajo analiza los efectos que están causando los sistemas de formulación y ejecución presupuestal en el desarrollo del objeto social de la empresa y los posibles errores.

Así pues se propone analizar propuestas de mejoramiento para la presupuestación de la empresa Janus Ltda., a fin de brindar un aporte que permita a dicha empresa dejar de definir presupuestos estimados basados en el conocimiento general de la empresa y se le haga posible una presupuestación contable general de la empresa que le permita hacer proyecciones de mediano y largo plazo.

6. Marco Referencial

6.1 Antecedentes Investigativos

Como no se ha logrado encontrar en realidad del área investigativa de costos y presupuestos en relación con las investigaciones relacionadas que sean recientes sobre el tema de análisis y propuestas de mejoramiento del presupuesto de las empresas privadas son muy pocas pero significativas para dar a conocer ideas importantes que permitan establecer criterios de investigación y análisis más claros con el fin de hacer un estudio más acertado sobre el tema y establecer los aspectos relevantes para hacer un análisis de presupuesto apropiado, sobre ello se encontró una tesis - con un diseño metodológico cuantitativo longitudinal - de Presupuesto por unidades estratégicas de Negocios , que señala “el diseño, el presupuesto y proyección de unidades estratégicas de negocio, dentro de una evaluación, control y corrección de costos operativos y gastos administrativos, permiten lograr utilidades satisfactorias, para lograr una mejor utilización de los recursos y disminuir el endeudamiento” (Oliveros & Valdivieso, 2009). Lo que permite entender que a partir del diseño del presupuesto basándose en un apropiado análisis de oportunidades estratégicas y evaluando la viabilidad del negocio, a partir de: el análisis de la demanda, la oferta, y el desarrollo de un pronóstico de ventas realista y acertado acorde a los antecedentes y las perspectivas económicas que refleja el sector, todo ello permitirá que el plan de costos y presupuestos tenga resultados exitosos.

Seguido a lo anterior se encuentra otra investigación de carácter cuantitativo longitudinal que identifica aspectos importantes del presupuesto en una empresa, viéndolo como la “herramienta que permite la planeación dentro de previsiones razonables en transacciones económicas para el adecuado control de los recursos y acciones de una empresa y

evaluación del rendimiento en su productividad y resultados, para decisiones oportunas y acciones correctivas” (Figuerola & Hinojosa, 2013, pág. 138), lo que permite lograr un rendimiento económico importante y evitar pérdidas en la empresa por el uso irracional de los recursos con que se cuenta, obedeciendo a un plan estratégico ajustado.

De hecho la previsión de transacciones económicas son pensadas para el adecuado control de los recursos y acciones de una empresa, hace necesario dirigirse a una presupuestación y por lo tanto entender que el diseño de presupuesto es un plan del análisis contable dirigido a cumplir unas metas que se prevén en valores, términos financieros y un tiempo cronológico, que se deben cumplir respondiendo a condiciones de viabilidad y sostenibilidad que faciliten mostrar utilidades significativas, el cual solo se logra si se han diseñado unidades estratégicas de negocios, según las necesidades y la demanda que se maneja en la empresa, ya que ello es lo que permite tener bien diferenciados los presupuestos (costos y gastos - suficientes y necesarios) que aplican a las áreas operativas de cada centro de responsabilidad de la organización, a fin de garantizar una eficiencia en el manejo de las transacciones financieras necesarias que cada área operativa requiere en una empresa y con ello lograr los resultados planeados con las inversiones presupuestadas, para lograr las utilidades programadas y/o esperadas; sobre todo porque responde a una evaluación y previsión racional y ajustada para aprovechar las oportunidades que la empresa decide tomar con las fortalezas estratégicas de sus recursos frente al mercado en que incursiona detrás de las utilidades económicas.

Hay que agregar que se encontró otra investigación de análisis de la administración contable presupuestaria de carácter cuantitativa descriptiva, sobre la cual se encuentra como aporte que para lograr un adecuado control presupuestal, se deberán: “preparar informes de

ejecución parcial y acumulativa que incorporen variaciones absolutas y porcentuales entre lo real y presupuestado; y también analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas e implementar acciones correctivas o modificar el presupuesto cuando sea necesario” (Figueroa & Hinostroza, 2013), pues ello permite lograr el uso racional de los recursos económicos dentro de una labor ordenada de planeación, previsión y ejecución para el control presupuestario, el cual permite garantizar el éxito de toda empresa en su rendimiento económico y el logro de las metas propuestas en el tiempo previsto.

Seguido a lo anterior se encuentra en una investigación de diseño cuantitativo longitudinal, hecha en la Universidad de Ambato Ecuador sobre la planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera en una empresa, mostró esencialmente que la “presupuestación empírica trae mala asignación de recursos para cada área, por lo tanto: retraso en el desarrollo de actividades, poca eficacia, ausencia del cumplimiento de los objetivos, pérdida de compromiso en los responsables, e inoportuna cancelación de rubros a terceros” (Gancino, 2010). Lo que muestra la importancia de contar con un sistema de gestión de presupuestos que permita evitar pérdidas, contar con oportuna una asignación de recursos oportuna e apropiada según las necesidades suficientes y necesarias del funcionamiento eficiente de cada área, para evitar el endeudamiento y el desperdicio de recursos económicos, a la vez que ello permite mejorar continuamente el control de costos y presupuestos en las áreas operativas según la demanda de recursos que tienen para las metas que deben cumplir, a fin de garantizar un buen logro de resultados dentro de un proceso constante de control de flujos financieros y seguimiento de la asignación de recursos y los logros en cada área, con el propósito de evitar a tiempo variaciones en lo previsto por el presupuesto establecido para tomar medidas oportunas. Con el propósito de mantener la sostenibilidad de cualquier empresa

o entidad privada.

Entre los años 1.912 y 1.925, una minoría del sector privado en Colombia decidió llevar el presupuesto como una forma de control y organización para obtener oportunidades de prevenir o remediar algún proceso inadecuado durante las actividades ejecutadas en la empresa, años más tarde el sector público retoma ese concepto que manejo en el pasado para llevar un mejor control de sus gastos.

La elaboración de los presupuestos de las distintas áreas operativas de la empresa, beneficia a la misma en la toma de decisiones, puesto que al tenerlas en cuenta ello permiten evaluar en detalle de acuerdo a lo previsto y los períodos presupuestados (siempre frente a las consecuencias existentes logradas en el tiempo actual), todo lo que contribuye a una apropiada y acertada labor de planeación y control de las finanzas, lo que convierte la elaboración de los presupuestos en una herramienta ajustada para la toma de decisiones acertadas y eficientes.

Un presupuesto es “un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado” (Ramírez, 2005, pág. 265). Con ello se puede entender que la formulación de una propuestas de mejoramiento para la presupuestación de la empresa Janus Ltda. Requiere de un proceso de definición de los costos, ingresos y gastos que se prevén en el tiempo para integrar y coordinar de manera detallada los recursos necesarios para ejecutar las operaciones que la empresa requiera en cada periodo de participación económica que se proyecte ejecutar en el corto, largo y mediano plazo, a fin de hacerlo de forma acertada y con buenos resultados.

En este orden de ideas es importante tener presente que a partir de los valores a incluir en costos y gastos de lo que se prevé para responder a las necesidades y acciones proyectadas a

financiar dentro de un periodo especial, es posible lograr un aumento en las utilidades de acuerdo a las debilidades y fortalezas en el funcionamiento estructural, interno y externo de la empresa, ya que cuando no se planifican bien los costos y gastos necesarios se puede desperdiciar, o se pueden crear pérdidas o pueden sobrar recursos que deben retornar al capital de ahorro y financiación disponible. De hecho, Rodríguez destaca que de acuerdo a la National Association of Accountants para evitar el fracaso en la presupuestación: “La gerencia debe organizar sus recursos financieros y medir el grado de esfuerzo que cada unidad requiere para el logro de las metas y precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que ayudan al plan de operaciones”. (Rodríguez, 2007, pág. 1)

Así pues un aspecto importante a tener en cuenta para administrar con mayor diligencia la operatividad de una empresa es tener presente la importancia de la flexibilidad del presupuesto el cual en su etapa de ejecución se orienta a “ajustar su ejercicio a las modalidades que se vayan presentando que no fueron programadas, o que aun siendo programadas hayan variado de su forma original; esta flexibilidad permite cumplir en mayor medida con los objetivos y metas proyectadas”. (Fajardo, 2009, pág. 20)

De hecho cuando se planifica ya sea una labor exportadora etc. en la cual la moneda de cambio varía, ya sea en el país de destino o el propio país, puede contribuir en aumentar o disminuir los costos de la empresa y por lo tanto el presupuesto necesario. Y en el mismo sentido también cambian los costos cuando los materiales que se compran a los proveedores no siempre son los esperados.

6.2 Marco Conceptual

La razón más importante por la que un presupuesto bien fundamentado y planteado para una empresa prima en el cómputo de ingresos y egresos, es que se logra analizar las ganancias o pérdidas para hacer mejoras preventivas o correctivas así como se aprecia en la Figura 1.

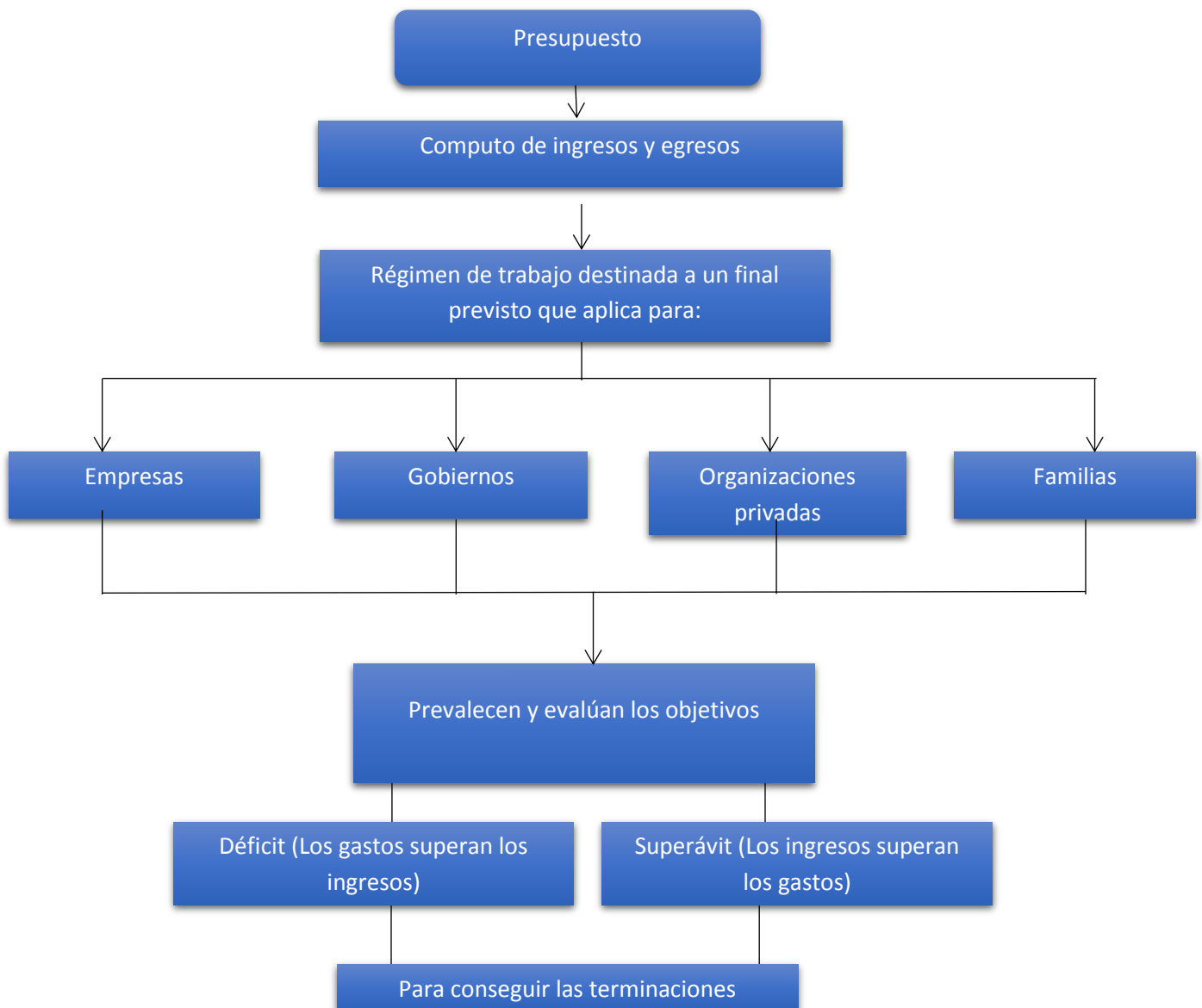


Figura 1. Resumen del presupuesto. Fuente: Los Autores. 2015.

Si las metas propuestas plasmadas en el presupuesto, no han sido alcanzadas en un determinado tiempo o espacio, no solo se está perdiendo dicho tiempo, también ese tiempo se convierte en pérdidas financieras para la empresa, de ahí es que Burbano y Ortiz plantean lo siguiente como base importante del presupuesto “Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplir en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas”. (Burbano & Ortiz, 1995, pág. 45)

Desde que cada empresa elaborara su presupuesto se dio comienzo al progreso de la contabilidad debido al incremento del comercio, lo cual generó que las actividades aumentaran, como efecto de ello que se entrara en una situación generalizada, en la que ya se podía correr un gran riesgo de salirse de las manos, el manejo de las finanzas y los recursos para gastos e inversión, si no se empezaba a llevar un respectivo cronograma y presupuesto como base para la ejecución de las metas propuestas.

6.2.1 Definición de presupuesto. Como se ha podido entender, sin un presupuesto claro o dígame una planeación financiera muy bien definida en valores necesarios para la ejecución de un proyecto estratégico dado, se corre el riesgo de entrar en pérdidas a medida que pasa el tiempo - si aún no se ha logrado la meta prevista-, para lo cual se hace necesario, tener muy bien sustentados los motivos estratégicos y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa en sus áreas operativas (internas y externas) para lograr o no superar las expectativas - según el potencial y capacidad de cada una de estas - para lograr los objetivos con el capital suficiente y necesario e incluso de: lograr sus objetivos operativos eficientemente de una forma más económica de lo proyectado o esperado.

Inicialmente se encuentra que como definición de presupuesto tomado de la Real Academia Española como “cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de

una corporación, o la cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales”.
(Fajardo, 2009, pág. 10)

En este orden tratándose de acercar más detalladamente a lo que es el presupuesto, es importante tener presente que “un presupuesto no es algo aislado más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes”.
(Lagos, 2004)

Pues cuando se habla del proceso gerencial, se están teniendo muy presentes las áreas operativas de una empresa (administrativa, producción, logística, mercadeo y ventas, entre otras), a la vez que -las metas, los objetivos y los proyectos- internos y externos, y las estrategias, lo que implica tener una imagen muy clara de lo que se propone, lo que se tiene, el tiempo en que se pretende hacer y los recursos financieros y físicos con que se pretende lograr, ya que si no se le hace un seguimiento a los gastos y costos de estas áreas operativas no se hace posible, realizar una labor de seguimiento que permita planificar lo financiero de forma apropiada y acertada, a fin de que ello permita deducir cuales son las utilidades que se esperan alcanzar, y en qué tiempo, y dentro de que costos. A fin de aportarle al gerente una información que le permita tomar decisiones apropiadas, y acertadas sobre la iniciación de los proyectos estratégicos que mantienen a la empresa en el área competitiva del mercado respectivo en que incursiona la empresa.

El presupuesto pronostica con base en el resultado de un proceso de control financiero en las áreas operativas, para definir a futuro con mayor certidumbre el proceso de financiación apropiado y acertado, dentro de unos valores de inversión expresados en tiempo, costos y gastos que requerirán un seguimiento apropiado, para identificar que tan adecuada fue la labor de presupuestación o en que técnicas contables hubo fallas a la hora de establecer los costos y

medir los riesgos y las posibilidades de alcanzar importantes utilidades. Así pues “Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia”. (Lagos, 2004)

lo que permite destacar la diferencia que hay entre una empresa que solo hace labores de control financiero, más no establece presupuestos orientados por metas establecidas a objetivos previstos para incursionar con la suficiente y necesaria capacidad financiera a fin de lograr mayores utilidades en una empresa. Seguido a lo anterior la definición expuesta de presupuesto “tampoco establece límite de tiempo si bien los presupuestos se elaboran por meses, años o algún otro lapso. Esta definición no implica que el presupuesto deba establecerse solo en términos financieros, pueden incluir mano de obra, materiales y otras informaciones”. (Lagos, 2004)

Ya que estos son aspectos que hacen parte de los procedimientos y transacciones que implican una inversión sobre los costos y gastos de cada una de las aéreas operativas de una empresa.

En el mismo sentido la gerencia financiera como labor implícita en el diseño, planeación, ejecución y dirección de las finanzas, se ejecuta esencialmente con base en los resultados de las labores de control financiero, para realizar presupuestos, lo que evidencia una relación: “íntima entre la planeación y el presupuesto y no es raro encontrar que utilizan términos como presupuesto, plan anual de la empresa. Como se dijo, el presupuesto es resultado de algún tipo de plan”. (Lagos, 2004)

Ya que sin una labor de control financiero, no es posible planear, y sin planear administrativamente o al menos sin definir metas viables para la empresa, no es posible prever financieramente, ya que el presupuesto depende: uno - en gran parte de que tan detallada es la

información de la eficiencia y las dificultades que se presentan en las distintas áreas operativas de la empresa, dos de las labores de control administrativo y financiero sobre dichas áreas, tres de que tan sistemática y fiel es la labor interpretación del gerente en la realidad de las áreas operativas de la empresa (en sus metas, resultados, costos y niveles de eficiencia en economía y producción), y cuatro de que tan sistemática es la labor de gerencia financiera del contador para definir, cuáles son los costos en que puede incurrir la empresa para los proyectos que se proponga, según su capacidad productiva y financiera de cada una de las áreas operativas de la empresa.

6.3 Marco Teórico

Si bien a toda empresa le corresponde generar la planeación de sus costos y gastos para aplicar las correcciones en el momento que se necesite de modo que ello permita adaptarse a las circunstancias financieras que permitan generar el resultado de los objetivos propuestos, también es necesario tener claro el significado de algunos conceptos acerca de la formulación de presupuestos.

6.3.1 Funciones del presupuesto. Entre las funciones o el papel operativo y práctico de la elaboración del presupuesto está la organización de lo que se planifica (con unas metas claras, y una reglas definidas o delineadas de acción y estipulación de recursos precisos) para desempeñar bien la gestión financiera de lo que se prevé para invertir con el propósito de lograr utilidades -medidas en tiempo y valores- dentro de procesos de producción y retorno de capital, lo que demuestra cuán importante es generar un presupuesto, ya que gracias a sus funciones se podría incluso evaluar los presupuestos reales con los proyectados y tomar medidas preventivas o correctivas, que permitan disminuir costos, alcanzar metas y minimizar los gastos cuando es posible.

Con base en lo anterior se puede decir que la función esencial del diseño de un presupuesto es adecuar de forma ajustada y precisa todos los gastos y costos que implican la realidad de un proyecto estratégico para poder hacer una planeación financiera con una base firme al menor riesgo posible, dentro de unos estados financieros acordes a la realidad económica interna y externa para aportarlo y/o utilizarlo como un instrumento definido en valores que permitan tomar decisiones adecuadas y acertadas en la dirección de la empresa Janus Ltda.

En este mismo sentido se explica que las funciones de los presupuestos:

Dependen en gran parte de la dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y el sistema empresarial. (Lagos, 2004)

Lo que permite indicar que en la actualidad para que una empresa y sus proyectos estratégicos sean verdaderamente exitosos, se requiere que tanto los directivos de las distintas áreas operativas de cada empresa, como las subdirecciones de las empresas, hagan una labor no solo ejecutiva y procedimental eficiente (sino también una labor de información detallada de sus logros y sus dificultades y facilidades en los procesos, a la vez que de los costos que en ello se ha incurrido), para permitir una gestión del control desde la interpretación de los gastos y los costos en que incurre una empresa, dentro de un proyecto o proceso funcional general dado en una etapa estratégica determinada, que podrán ser analizados por el área de contabilidad y el gerente general, ya que con base en todo ello se logra establecer lo que se llama un presupuesto como soporte contable para la gestión en la gerencia financiera a fin de evitar al máximo los riesgos y procurar las mayores utilidades posibles en una empresa dada.

6.3.2 Objetivos del presupuesto. El Cumpliendo los objetivos basados en los criterios de previsión, planeación, organización, ejecución (coordinación, integración y dirección) y control se podría emprender un plan estratégico en la empresa de manera confiable y segura. A partir de ello se proponen los objetivos de presupuestación la empresa Janus como aparece en el Cuadro 1, los cuales permitirían a la empresa alcanzar con satisfacción las metas propuestas.

Cuando se elabora un presupuesto se debe tener clara la planeación a partir de los gastos y costos proveídos en un proyecto estratégico, lo cual debe coincidir con el objetivo principal y con los objetivos secundarios para establecer bien el presupuesto que requiere la empresa. Y posteriormente constatar que lo presupuestado sea igual a lo ejecutado, lo que demanda mantener dos ejes de control muy bien coordinados, un eje cuantitativo y otro eje cualitativo en términos de presupuesto, así:

Cuadro 1. Objetivos del presupuesto.

Objetivo	Descripción
De Previsión	Disponer anticipadamente de todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución de un presupuesto.
De Planeación	Unificar y sistematizar todas las posibles acciones de la empresa, en concordancia con los objetivos de la misma para que éstos sean realizables.
De Organización	Estructurar técnicamente las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de la empresa, con el fin de lograr la máxima eficacia de acuerdo a los planes y objetivos elaborados por la dirección.
De Coordinación o Integración	Desarrollar y mantener todas las actividades de la empresa en armonía, con el fin de asegurar el equilibrio entre las diferentes áreas y departamentos que integran la misma.
De Dirección	Guiar, conducir y supervisar los planes de la empresa, de acuerdo con los lineamientos previamente establecidos.

Objetivo	Descripción
De Control	Comparar oportunamente lo presupuestado con los resultados obtenidos, para determinar y analizar las posibles variaciones, que permitirá a la dirección tomar decisiones pertinentes.

Fuente. Figueroa & Hinostroza. 2013.

Así pues entendiendo que el presupuesto permite hacer una labor de previsión, planeación, organización, ejecución (coordinación, integración y dirección) y control de los recursos financieros de la empresa y aportar una información para tomar mejores decisiones en un plan estratégico o un proyecto, es importante recordar que lo mejor que se espera del presupuesto es “Una herramienta analítica, precisa y oportuna; la capacidad para pretender el desempeño, el soporte para la asignación de recursos, la capacidad para controlar el desempeño real en curso, advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos” (UASF, 2014). Y al mismo tiempo permite tomar decisiones en caso de que haya variaciones de lo presupuestado para hacer correctivos oportunos que eviten perdidas y desperdicios en la empresa a fin de un margen mínimo de riesgos, para satisfacer el principal objetivo de la empresa maximizar su rentabilidad.

6.3.3 Finalidad de los presupuestos. Entendiendo que el desbordamiento de los gastos es lo principal que se quiere es evitar con los presupuestos, ya que entre mejor se prevén los costos y los gastos, mayores ganancias alcanza la empresa, especialmente cuando el diseño, la ejecución y el seguimiento de los presupuestos permite detectar una falla de manera inmediata para su pronta intervención.

El presupuesto es la base de la planeación de las finanzas direccionadas en una empresa, pues no puede existir una planeación bien hecha si no existe un presupuesto bien elaborado. Sobre todo cuando la importancia de este se hace tan relevante para la adecuada toma de

decisiones, siendo el presupuesto la base para los estados financieros, así como se muestra en la figura 2 todo presupuesto tiene finalidad privada en la rentabilidad que se propone cada empresa.



Figura 2. Finalidades del presupuesto. Fuente: Los Autores. 2015.

Así pues la anterior Gráfica ha permitido encontrar que el presupuesto mide y analiza de acuerdo a varios factores específicos, como son: el precio, la liquidez, los indicadores financieros, el control interno, los objetivos de rentabilidad y el crecimiento que se espera en el mercado. A partir de lo cual se hace comprensible comprender porque “las funciones que desempeñan los presupuestos dependen de la dirección. Las necesidades y expectativas de los

directivos y el uso que hagan de los presupuestos, los cuales están influidos por factores relacionados con los antecedentes gerenciales y el sistema empresarial” (Lagos, 2004), sobre todo cuando se conoce que no toda empresa participa apropiadamente en el mercado, muchas improvisan, pocas planifican, cuando deberá ser todo lo contrario.

Seguido a lo anterior es importante resaltar que la principal función del presupuesto es ajustar los gastos y costos a una realidad y así poder hacer una planeación con una base firme y poderlos incorporar dentro de los estados financieros para que la alta gerencia pueda así tomar decisiones acordes al momento. Pues la “finalidad del presupuesto es el planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes, y controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa, y así mismo coordinar”. (Burbano & Ortiz, 1995, pág. 54)

6.3.4 Clasificación de los presupuestos. Se analiza de acuerdo a los departamentos y los fundamentos teóricos para desglosarlo y pódalo medir, cuantificar y analizar de forma que se puedan diferenciar as diferentes formas de prever para establecer los distintos criterios dentro de los cuales se toman decisiones con base en los resultados de un presupuesto elaborado a partir de una labor de costos y de análisis del presupuesto que puede disponer la empresa para entrar en función sobre un proyecto estratégico dado, y con ello corroborar que se están tomando decisiones acertadas dentro de los que se prevé. Así se tienen las siguientes maneras de clasificar los presupuestos, así en la Figura 3.

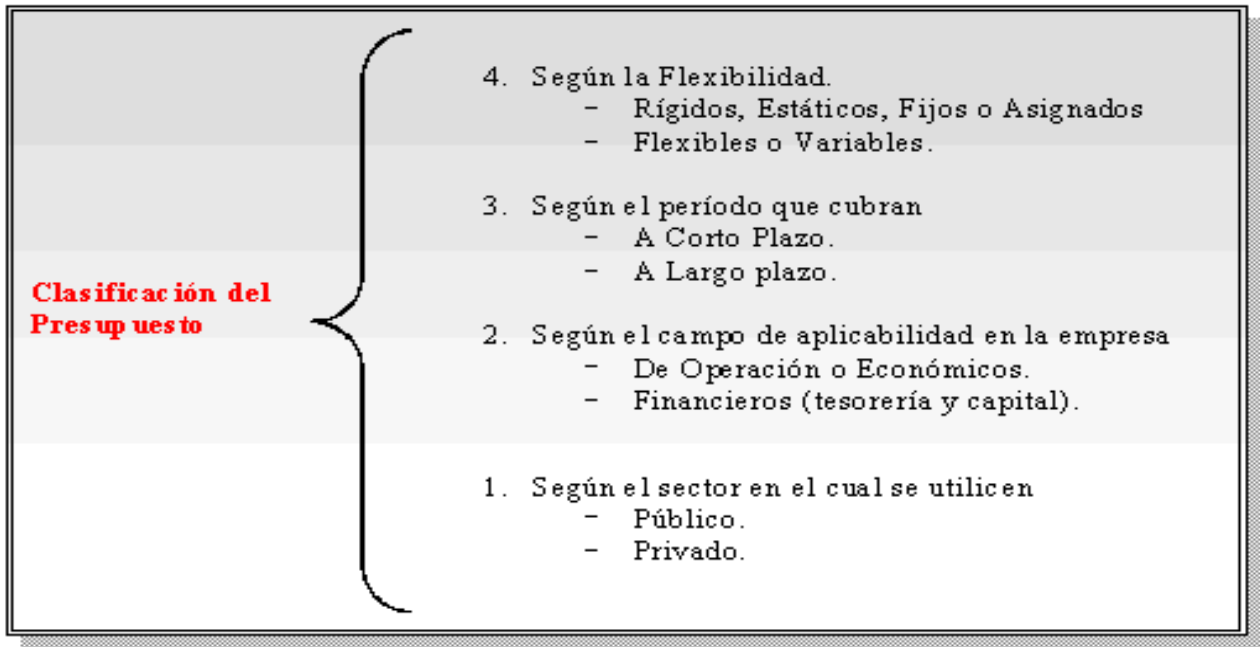


Figura 3. Clasificación de los presupuestos. Fuente: Definición. De. Punto de equilibrio. 2014.

Pues dado que el interés de la tesis es Formular propuestas de mejoramiento para la presupuestación en la empresa Janus Ltda., se hace importante establecer si la empresa le conviene establecer un presupuesto rígido o flexible, a la vez que definir si le es más estratégico emprender proyectos estratégicos con base a un presupuesto a corto plazo o a largo plazo, a la vez financiar con un capital propio o un crédito financiero, a fin de que la empresa privada Janus pueda avanzar en el mercado a un importante ritmo de crecimiento.

6.3.4.1 Según su flexibilidad o naturaleza.

Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados: Como la palabra lo permite entender estos “por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.” (Lagos, 2004). Pues dicho tipo de presupuestos son normalmente asignados para las empresa privadas de planifican proyectos estratégicos de muy largo plazo para invertir en un momento determinado no más de una cantidad que se halla dispuesto como tal, lo cual sucede cuando se trata de empresas que llevan

labores operativas muy exactas y sistematizadas, dígame una empresa de energía, o por el contrario empresas muy pequeñas que no pueden arriesgar mucho capital en el mercado.

Flexibles o Variables: Los presupuesto flexibles normalmente se ven reflejados especialmente en las empresas que están ampliamente interesadas en acaparar mercado y ampliarse en los distintos focos de participación que tienen el sector donde participan. Por ello se habla de “los presupuestos flexibles o variables, como aquellos que se elaboran para diferentes clases de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.” (Lagos, 2004). De hecho es el tipo de manejo presupuestal que más se maneja hoy en día pero a medianos y cortos plazos para crecer con el menor riesgo posible dada la crisis económica que se vive en el mundo.

Así los presupuestos flexibles son las partidas que en dado momento no son indispensables para la empresa y que en dado el caso se pueden omitir. Ejemplo: Bonos, auxilios, Primas no legales y viáticos desbordantes.

6.3.4.2 Según el periodo que cubran o temporalidad.

A Corto Plazo: Como su palabra lo dice “los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año” (Lagos, 2004) máximo, ya que se trata de presupuestos que procuran obedecer con fidelidad a la inflación, la moneda de cambio, la tasa de interés, etc., ya que son aspectos que pueden variar favorable o abruptamente en menos de un año o en un año y afectar negativamente a la empresa.

A Largo Plazo: El concepto de largo plazo es un tipo de financiación en el cual “las grandes empresas, cuyos lineamientos se suelen sustentarse en consideraciones económicas” (Lagos, 2004) complejas que permitan prever grandes ingresos en un largo periodo.

6.3.4.3 Según el campo de aplicabilidad en la empresa.

De Operación o Económicos: Es importante destacar que los presupuestos de operaciones son generalmente estáticos, dentro de estos “incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado.” (Lagos, 2004) Por ello se consideran dentro de su orden los siguientes presupuestos tipos de operativos, que son en conjunto necesario de calcularlos: “Presupuesto de ventas; presupuesto de producción; presupuesto de compras; presupuesto de uso de materiales; presupuesto de mano de obra; presupuesto de gastos operacionales” (Lagos, 2004) o de fabricación “Presupuesto de gastos administrativos, presupuestos de costos de producción”. (Guerra, 2011)

Dentro de estos aspectos es importante definir los presupuestos que permiten establecer cuál es la cantidad a presupuestar a partir de otra cuantificación de presupuestos previos, ya que la empresa presupuesta de acuerdo a lo que se propone y con lo que cuenta.

Presupuesto de ventas. Como su palabra lo dice se establece un presupuesto estrictamente para hacer efectivas las ventas que se proponen o más de lo esperado, si la empresa tiene la capacidad de producción, pues: “generalmente el punto de partida de los diferentes presupuestos de la Empresa es la estimación de la cifra de ventas para el año siguiente. Pueden existir sectores de mercado que aconsejen tomar como punto de partida la capacidad de producción” (Campa, 2006, pág. 72) que aparecen en la Figura 4.

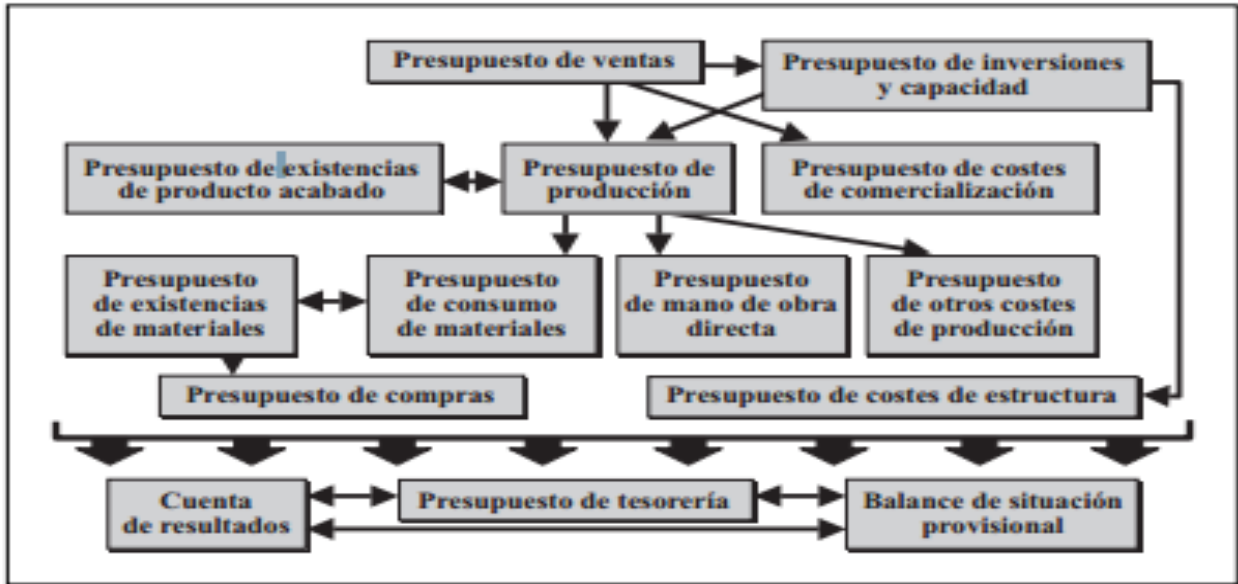


Figura 4. Diferentes presupuestos de una empresa. Fuente: Campa. 2006.

Pues como se puede ver el presupuesto de ventas, el punto clave del éxito del análisis general de presupuestos, es el presupuesto de ventas que depende especialmente del presupuesto de inversiones y capital, el presupuesto de producción y el presupuesto de costes de comercialización, todo lo cual debe funcionar eficientemente para lograr superar el punto de equilibrio calculado en la empresa.

Financieros:

Presupuestos Financieros. Este tipo de presupuestos “incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables” (Lagos, 2004). Para definir cuál es la capacidad financiera de la empresa. Como se muestra a continuación:

Presupuesto de Tesorería: “Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización” (Lagos, 2004)

Como se puede ver es el presupuesto o capital efectivo o disponible en cuentas bancarias, con el que se está funcionando o se tiene disponible para operar en la empresa, siendo este el que constantemente entra y sale, ya sea para reinvertir o para guardar como reserva en cuentas de ahorro de la empresa. De manera que este sirva lograr el éxito del proyecto o plan estratégico que se ha propuesto desarrollar a fin de acaparar mercado ya aumentar las utilidades en la empresa, según como lo dispongan y permitan las políticas de la empresa y la planificación o formulación presupuestal que se haya diseñado previamente para financiar las operaciones presentes.

Así pues se tiene que el presupuesto de tesorería es el dinero con que se cuenta en cada periodo para su normal funcionamiento y su giro de negocios la empresa. Para pagar obligaciones y como reserva colocadas en títulos para generar un respaldo financiero y una reserva para contingencias. Es muy usado por la mayor parte de los negociantes.

Seguido a ello se destaca el: Presupuesto de Erogaciones Capitalizables: “Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la compra de maquinaria y equipos.” (Lagos, 2004)

El cual como lo muestra sirve especialmente para disponer una cantidad de dinero específica, para disponer recursos que permitan financiar inversiones especiales de gran valor y trascendencia para la empresa, a fin de brindarle mayor seguridad y fortaleza en el potencial con que cuenta. De igual manera se puede definir como el capital suscrito y autorizado cuando se crea la empresa, pues sin capital de trabajo ninguna empresa existe. Son los recursos con que la empresa hace sus negocios y se puede mover. La idea de este capital es duplicarlo o triplicarlo de acuerdo al giro de los del negocio (no es su caja menor ni el dinero que entra en

sus ingresos, es su capital sumado desde que empieza o durante años, cuando se valoriza, para disponerlo importantemente en sus mejores momentos.

Presupuesto de auditoria. La auditoría es una herramienta de control desde el enfoque contable dado que se percibe desde la parte de los registro contables en lo que se Lleva versus lo que se ajusta para la correcta planeación de la empresa y la de sus objetivos. Por tanto Burbano nos regala el siguiente aporte “La auditoría interna debe examinar y evaluar el proceso administrativo con el objeto de determinar si existe garantía razonable de que se podrá alcanzar los objetivos y metas estipuladas.”. (Burbano & Ortiz, 1995, pág. 28)

Presupuesto por programas. El presupuesto por programas depende de los objetivos de la empresa está ligado y se hace por que dependiendo de la empresa se necesita para tener una buena producción apoyar más unos departamentos que otros dado que le genera mayores recursos.

Presupuesto base cero. Este presupuesto parte de la primicia de evaluar todo desde el comienzo los costos y gastos de producción y los otros gastos y costos se parte como si nunca se hubiera echo ese trabajo. Según Cárdenas (2002):

Consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos, partiendo siempre a partir de cero, es decir, se elabora como si fuera la primera operación de la empresa, se evalúa, justifica el monto y necesidad de cada renglón del mismo. (Pág. 3.)

6.3.5 Análisis financiero. Si bien se entiende que un análisis es una labor que implica asimilar, relacionar, diferenciar, separar y establecer unas características, principios o conclusiones de carácter comprensivo en relación con los aspectos relevantes de un tema estudiado, se puede a la vez decir que el análisis financiero es un examen de una realidad descrita que se realiza en especie y valores para enfocarla en una interpretación de la realidad

financiera de la empresa, es decir cuánto tiene, cuanto debe y cuanto necesita, ya que con este es posible estudiar los límites, las características y las posibles soluciones de un problema de carácter financiero. Pues es un concepto vinculado a la hacienda pública, los bienes y los caudales, que fluyen entre individuos, empresas o Estados.

Lo que permite deducir que el concepto trata de conferir como análisis financiero el acto de pensar adecuadamente como saldar una deuda de forma apropiada y eficiente. De hecho es importante tener presente que gracias al análisis financiero, es posible “estimar el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de una empresa alcanza para afrontar los pagos.” (Definición.de, 2012)

Pues sin una información contable fiel a la realidad y precisa como recursos existente y las utilidades libres logradas, no le es posible a los directivos de una empresa acceder apropiadamente a la información sobre el efecto esperado de las decisiones estratégicas que vayan a tomar, lo que representa un elemento de mucha responsabilidad en quienes ejercen la gerencia financiera, especialmente cuando ejecutan una labor de costos y presupuestos.

6.3.6 Punto de equilibrio. En pocas palabras el punto de equilibrio es el “procedimiento que sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder ni ganar” (Oliveros & Valdivieso, 2009, pág. 21)

De acuerdo a la contabilidad y las finanzas se entiende el “Punto de equilibrio como aquel que hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero” (Definición.de, 2012) Es este sentido se trata de conocer cuánto se debe vender para no entrar en pérdidas dentro de las finanzas de la empresa. Así para conocer cuales el punto de equilibrio primero se requiere conocer “la cantidad de unidades de su producto que debe vender

para alcanzar el citado punto de equilibrio, así: dividir lo que son los costes fijos entre el resultado de restar el costo variable unitario al precio de venta por unidad” (Definición.de, 2012)y posteriormente conocidas las cantidad de unidades que debe vender de su producto, también se puede conocer el punto de equilibrio “mediante el cálculo para ventas la fórmula sería la siguiente: hay que dividir los costos fijos por 1 – el resultado de dividir el costo variable total por las ventas totales” (Definición.de, 2012), así mismo una forma interesante de poder ver de forma clara el punto de equilibrio es “mediante el uso de un gráfico en cuestión. De esta forma, en el eje de abscisas X se establecerían las unidades a producir mientras que en el eje Y se representarían el valor de los ingresos , los costos y los gastos” (Definición.de, 2012), ya que ello permite identificar cómo va el ritmo de ventas que se ha previsto durante el diseño de un presupuesto, para conocer fácilmente si se está, alcanzando el número de ventas que se ha propuesto alcanzar o si ya se está pasando por encima del punto de equilibrio o viceversa, para tomar medidas adecuadas. Como se puede ver en la Figura 5.

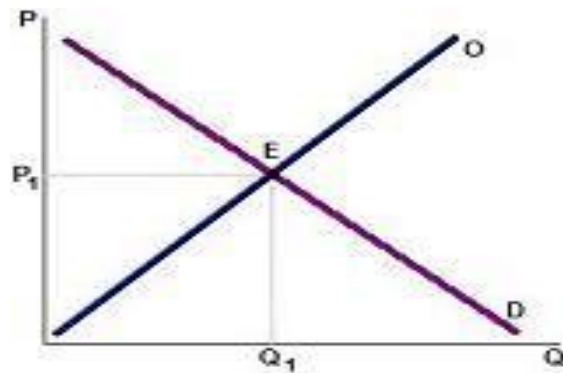


Figura 5. Punto de equilibrio. Fuente: Definición.De. Punto de equilibrio. 2014.

Siguiendo lo anterior no está de menos destacar que las bases de los presupuestos y las causas que lo generan, nos conlleva a tener en cuenta las siguientes premisas: Interpretar pivotes en la presupuestación expresados en términos financieros, Generar un plan a corto plazo para ajustar el proceso a corto plazo. Para que los de mediano y largo plazo queden bien

estructurados sobre una base firme, Encadenar el presupuesto a los factores económicos externos e internos que nos puedan llegar a afectar, Buscar en el presupuesto la calidad en el proceso metodológico de lo que se ejecuta y lo que se lleva, Buscar dentro del personal de cada área que corresponde desarrollar el presupuesto posibles mejoras. Basándonos en estas premisas para la ejecución de este proyecto es importante: uno- Disponer una definición precisa, ajustada, transparente y acertada de la situación financiera de empresa, para establecer las relaciones y diferencias entre los distintos estados financieros básicos. Dos- Utilizar la gráfica de beneficio volumen para determinar el punto de equilibrio. Tres- Formular presupuesto de inversión bajo el enfoque de resultados. Cuatro- Presentar diseño de la dinámica de vinculación del sistema presupuestal y el sistema de seguimiento físico. Cinco - Rendir cuentas sobre lo invertido frente a las utilidades logradas a fin de mostrar la eficiencia de la labor de seguimiento y control interno y dar a conocer cuan acertada fue la definición del presupuesto diseñado entre las circunstancias que se presentaron, y las necesidades, inversiones y tiempos previstos, para ejecutar el proyecto estratégico de inversión dado.

6.3.7 Elaboración del presupuesto. Para responder a la apropiada planificación del presupuesto a fin de que pueda obtener mejores resultados financieros y económicos en las actividades económicas en la empresa Janus Ltda., se hace importante entender que todo presupuesto contiene los siguientes puntos de análisis: “ingresos, gastos de ventas, administrativos, financieros , estado de pérdidas y ganancias” (Figuerola & Hinostroza, 2013, pág. 62). Analizando estos aspectos el diseño del presupuesto se elabora respondiendo a una planificación del presupuesto con base en las actuales estrategias de mercado (precio), el diagnóstico de liquidez actual, los análisis del crecimiento del mercado esperado, indicadores financieros, entorno interno de la empresa por áreas operativas, costos de funcionamiento,

gastos de la empresa, impuestos, capacidad financiera de la empresa, oferta y demanda actual de la empresa, etc., pues solo de esta manera es posible identificar los problemas actuales que necesita mejorar para lograr mayores resultados y contar con mayor previsibilidad, menor nivel de riesgos y una proyección financiera que le permita crecer a un constante ritmo.

6.3.8 Indicadores de expectativas - Cambios en la demanda reciente.

En general, el teléfono se consolidó en los últimos cinco años como el verdadero dispositivo de la era Post PC. El más reciente informe de la Unión Internacional de las Telecomunicaciones revela que con más de 7.000 millones de suscripciones vigentes, el teléfono logró en 2014 la increíble tasa de penetración del 95 por ciento en todo el mundo. Prácticamente, cada ser humano tiene uno y cada 11 meses en promedio las personas compran uno nuevo. La tasa de renovación de las tabletas, por el contrario es mucho más lenta, razón por la cual las ventas se resienten. En el segundo trimestre de 2014 se vendieron 49,1 millones de unidades de todas las marcas, superando a las tabletas por primera vez desde el tercer trimestre de 2013. Y no sólo le fue bien a los portátiles Mac, sino también a Lenovo, HP y Dell. (Semana.com, 16 de agosto de 2014)

7. Diseño Metodológico

El método de investigación descriptivo usado para el análisis de la empresa Janus Ltda, es de tipo inductivo pues conduce al estudio de caso referente a la forma de formular el presupuesto y su posterior manejo y control.

Para la realización del análisis de mejoramiento del presupuesto se llevó a cabo una comparación de los balances generales y estados de resultados de los últimos (2) años. (2013-2014 ver anexos), también se analiza informe de la administración emitido por el representante legal para la gestión del año (2014 ver anexo) determinando las recomendaciones al respecto de la formulación y control financiero. Estos análisis permiten determinar las fallas en los procesos presupuestales.

El referente del análisis formal de este proceso de investigación está basado en modelos presupuestales que existieron y eran `parcializado por departamentos y que son hoy una base histórica.

Los instrumentos a usar para la recolección de datos serán la encuesta (Anexo I) y la revisión documental. Se realizarán un cuestionario tipo encuesta al equipo de trabajo del departamento de contabilidad y costos y al personal más calificado de la empresa son 20 encuestados de la empresa y se realizara la revisión documental: del balance general y del estado de resultados de los (2) años existentes para la empresa.

Para el análisis de la información cuantitativa se tomara los balances y estados de resultados Para el análisis de información cualitativa de tipo documental se tomarán como referentes los informes históricos verbales presupuestales y documentales como el de **24 Personas encuestadas:** Gerente, Contador, Auxiliares contables, Director de compras,

Subgerente comercial para distribución, Directora Comercial para exportaciones, Director de producción de computadores, Director de ensamblaje de Tablet y celulares, Director de Garantías y compuestos electrónicos, Tesorero, Directores de ventas de locales por sede: en Bogotá (3 personas), Barranquilla (2 personas), Bucaramanga, (2personas), Medellín (2 personas), Cali (2 personas), y Estados Unidos (2 personas)

8. Análisis de Resultados

Análisis de resultados de las encuesta para el mejoramiento del presupuesto real de la empresa Janus Ltda. y/o la identificación de las falencias y componentes presupuestales desfasados.

1. Califique la gestión del proceso de presupuestación, Asignando a las siguientes preguntas una puntuación de cinco (5) satisfactorio y uno (1) deficiente.

Responde: jefe de cada departamento

- a. Departamento de administración
- b. Departamento de contabilidad
- c. Departamento de Producción

Preguntas	Departamento de contabilidad	Departamento de administración	Departamento de producción
¿Incremento los gastos operacionales por debajo del aumento las ventas respecto al año anterior?	5	5	5
¿Se está controlando de manera adecuada los incrementos de los gastos operacionales por parte de la empresa?	5	4	3
¿Cree que esos gastos se retornen en utilidad para beneficio de la empresa?	5	4	3

Grafica 1. Incremento de los gastos operacionales Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.

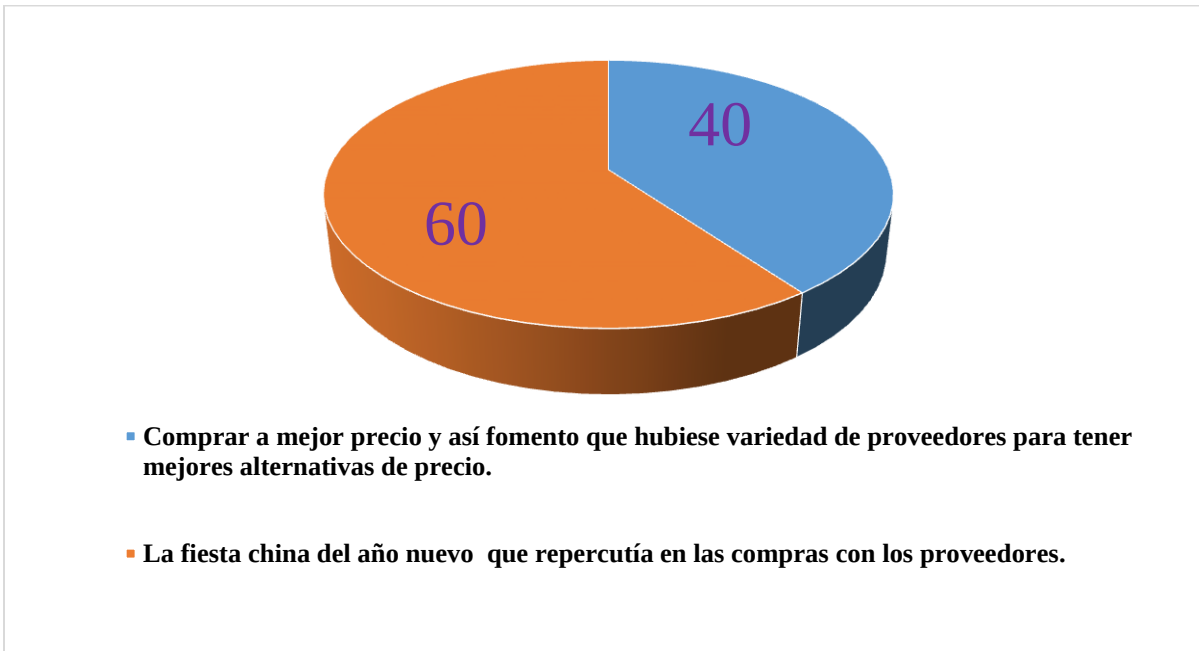
2. ¿Qué mecanismos que usaron en la presupuestación para bajar los gastos no operacionales al 18,04% con respecto al año anterior?



Grafica 2. Mecanismo que usaron en la presupuestación para bajar los gastos no operacionales al 18,04% con respecto al año anterior. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.

No se asumieron impuestos para bajar los gastos no operacionales, y poder invertir en producción.

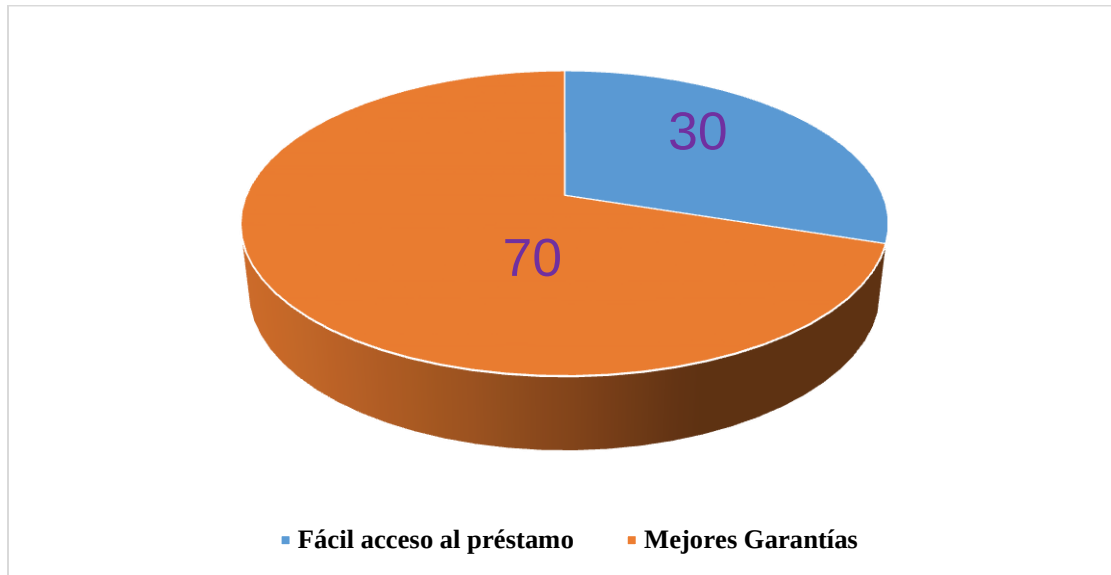
3. ¿Qué actividad afecta el presupuesto en la compra de inventarios que hizo incrementar a los proveedores en un 49,27% e inventarios por un 27,35% más que el año anterior?



Grafica 3. Actividades que afectan el presupuesto en la compra de inventarios que hizo incrementar a los proveedores en un 49.27% e inventarios por un 27,35% más que el año anterior. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.

No existía el suficiente inventario en bodega y se compró más de lo que se necesitaba por prevención de faltantes de inventario y por asegurar una compra con un dólar más favorable y estable.

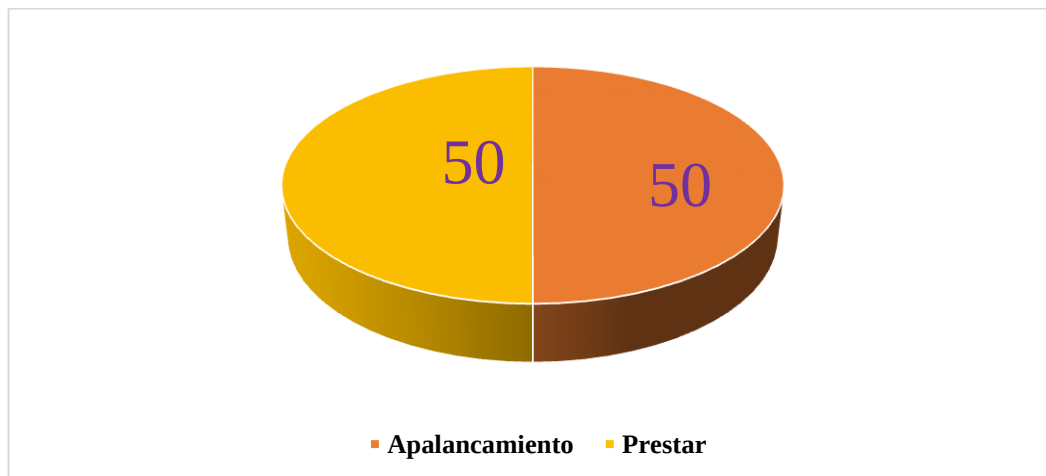
4. En el proceso presupuestal se pueden identificar la cuenta que es cuentas por pagar a compañías nacionales por \$ 135.101.950,52? Y ¿119.642.245,20 con personas de régimen natural. De los cuales se cánselo \$ 545.0000.000 en el transcurso del año al personal natural. ¿Por qué se pide plata prestada al personal natural y no al sector financiero?



Grafica 4. ¿Por qué se pide plata prestada al personal natural y no al sector financiero?

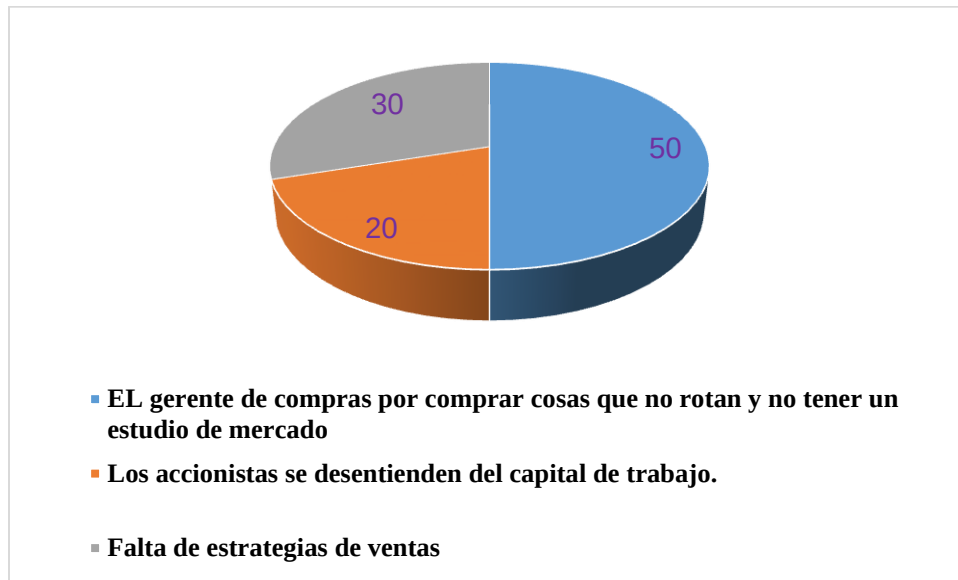
Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.

5. ¿Por qué se compra mercancía en el país a compañías nacionales y no es mejor importarla teniendo un departamento de importaciones?



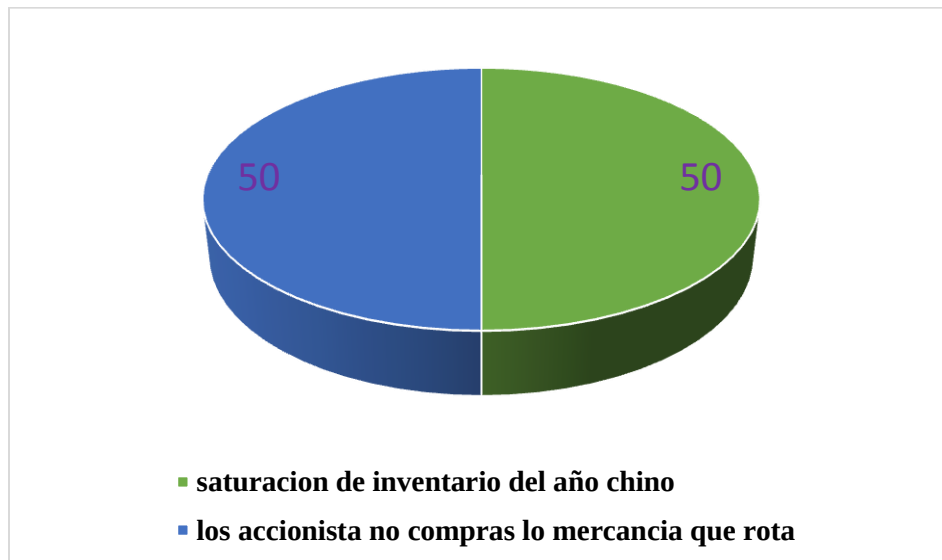
Grafica 5 Por qué se compra mercancía en el país a compañías nacionales y no es mejor importarla teniendo un departamento de importaciones Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015

6. ¿A qué se debe la falta de movimiento de capital de trabajo para la empresa Janus Ltda.?



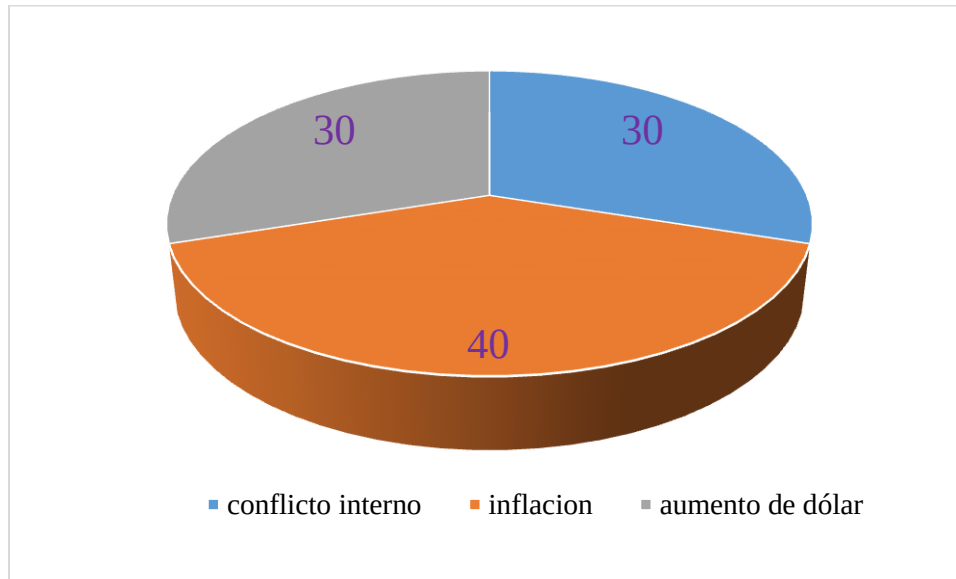
Grafica 6 Movimiento del capital de trabajo

7. A Que debe que en el año los inventarios solo rotaron 4 veces al año?



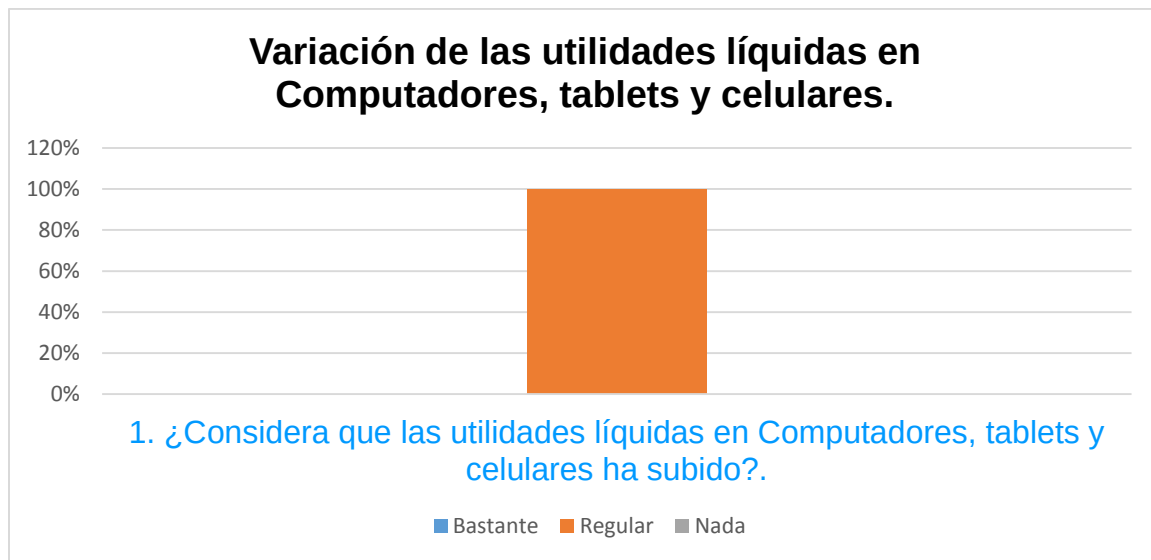
Grafica 7 Rotacion de inventarios

8. ¿Cuáles son los factores económicos externos influyen directamente en el presupuesto?



Grafica 8 Factores Externos

El factor inflacionario influye directamente y es una debilidad en la economía y nos cobija como empresa pues se encárese todo; el factor del conflicto interno es un factor que influye en la economía que hace que cueste más el transporte y a la mercancía hay que asumirle este costo por falta de vías de acceso. Porque están voladas las carreteras y afecta negativamente siendo una amenaza a la empresa y un debilidad para mostrar utilidad.; El factor de que todo se compra con dólares genera que si el dólar sube la mercancía tiene que subírsele. o si no se le estaría perdiendo o con lo que yo vendo no repongo mi capital de trabajo y esto es una debilidad por eso es que la mercancía no rota. pues hay que subirle para no perderle y para generar utilidad.

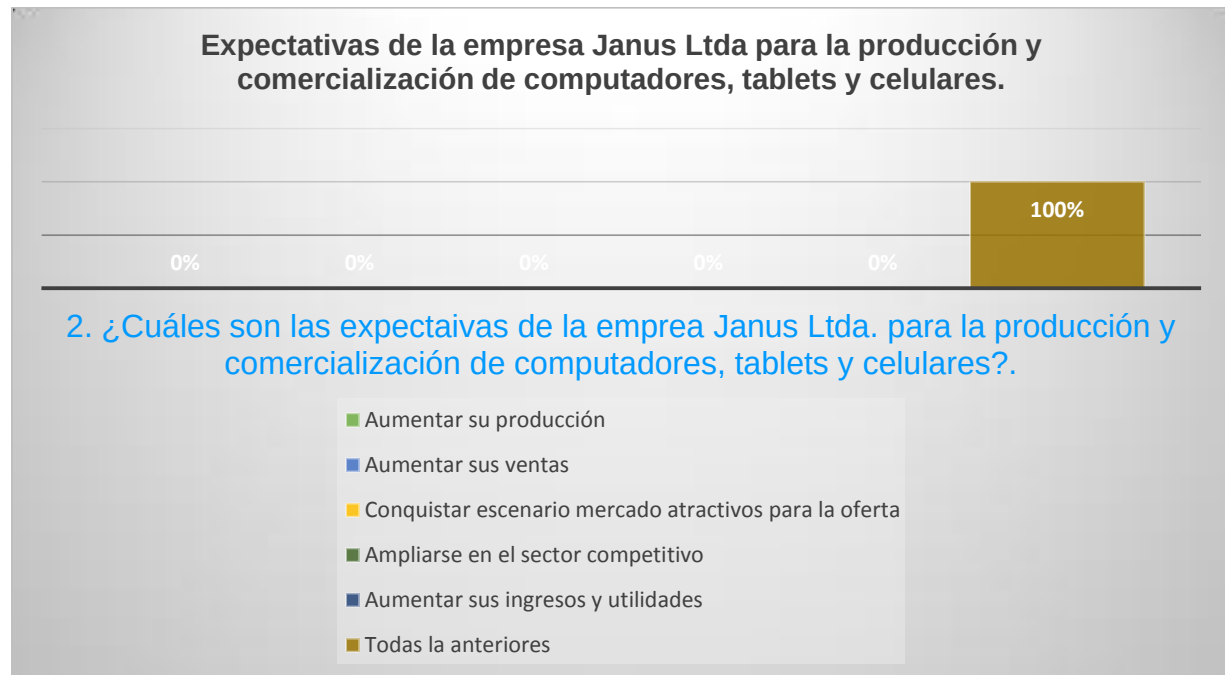


Grafica 9. Variación de las utilidades líquidas en Computadores, tabletas y celulares. *Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.*

El anterior resultado surge por qué actualmente los clientes son muy exigentes con la calidad de los productos y precios, o no cuentan con la capacidad de acceder a estos productos, se comenta que las tablets están siendo menos demandadas, aunque actualmente se mantienen con tendencia a la alza la ventas en PCs y celulares, y contribuye a este mejoramiento lo que se demanda en repuestos para tablets, celulares y computadores y lo servicios de reparación de computadores.

Lo anterior, permite deducir que las utilidades de la empresa han aumentado de manera regular, sin embargo, este incremento no ha sido significativo con respecto a los años anteriores, como para considerar que haya dejado un impacto significativo para desarrollar proyectos de modernización que le permitan a la misma hacerse más competitiva, y de acuerdo al motivo de dichos cambios se hace necesario modificar un poco las estrategias de la empresa

para mantenerse en el mercado, ya que en la actualidad existen muchas marcas de talla mundial que participan del mercado.



Grafica 10. Expectativas de la empresa Janus Ltda., para la producción y comercialización de computadores, tablets y celulares. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.

Según los resultados a esta pregunta, Janus Ltda., espera aumentar la producción de la empresa, conquistando nuevos escenarios del mercado que sean suficientemente atractivos para extender una oferta significativa que represente un aumento en las ventas de la empresa, en efecto una ampliación de la empresa en el escenario competitivo del sector, y por lo tanto mayores ingresos y utilidades para Janus Ltda., lo que exige dentro de la empresa modificar la oferta aumentando el número de unidades producidas sobre los productos más demandados y atractivos para los clientes potenciales del mercado, los cuales consumen especialmente celulares y tablets, sin dejar de producir computadores portátiles, corporativos y torres de escritorio, a la vez que aumentando la producción en los portátiles de menor tamaño y mayor

accesibilidad para los clientes de bajos recursos, teniendo en cuenta que actualmente nos enfrentamos a una crisis económica mundial que afecta a todos los países del mundo y por lo tanto al consumidor en general. Dicha perspectiva se puede identificar como una estrategia viable y acertada siempre y cuando se invierta en investigación en el diseño y producción de celulares para elevar el grado de funcionalidad y creatividad de los celulares que se ofertan, para poder competir con los celulares de alta gama que actualmente son los más demandados.

3. ¿Cuáles son los Mercados que se propone conquistar la empresa Janus Ltda?

Respuesta: Estados Unidos de América, Argentina, Panamá, Perú, Ecuador y Venezuela. Y vender en nuevas sedes como Pasto y Cúcuta.

Como se puede identificar la forma más viables, segura y estratégica para conquistar el mercado internacional es en el orden que arriba se está reflejando, ya que el TLC de Estados Unidos y la legislación nacional de Colombia, no cobra impuestos sobre la producción y exportación de productos informáticos.

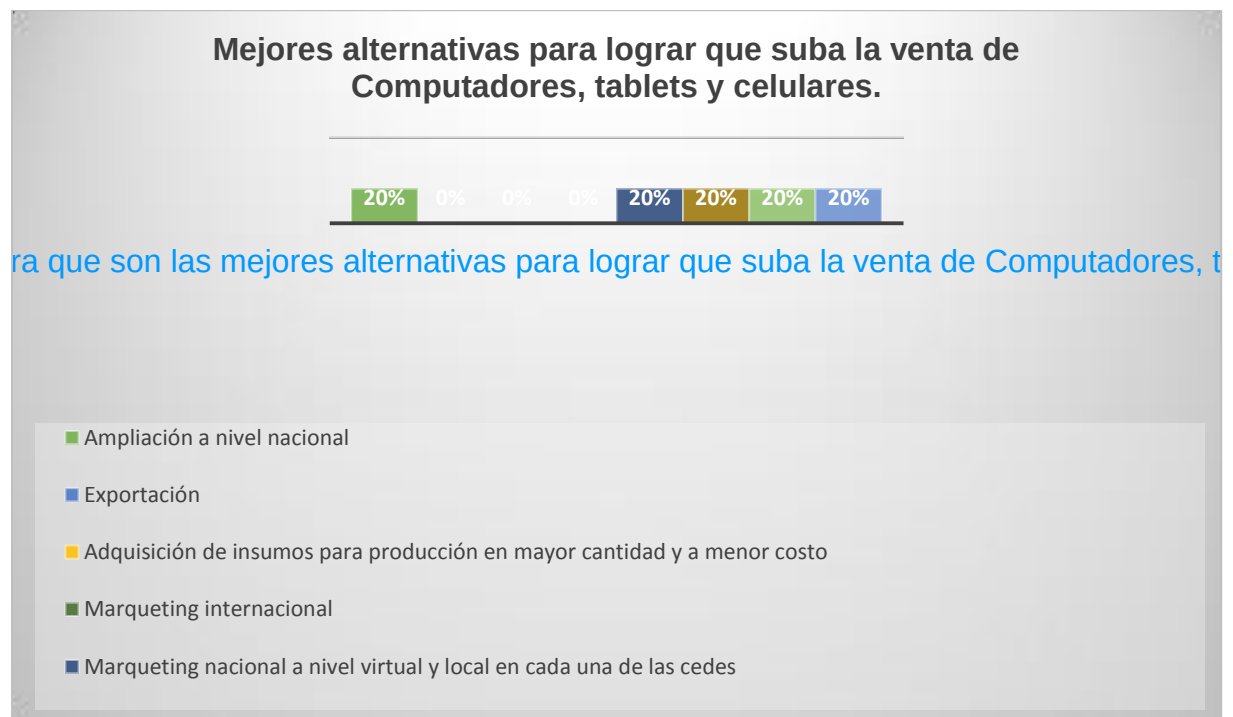
Seguido a ello se considera apropiado incursionar en Argentina porque se encuentra este mercado como un mercado interesante que se puede empezar a conquistar, dado que la empresa ha encontrado que Colombia no exporta este tipo de productos hacia este país, a la vez que se encuentra que ello puede ser exitoso, especialmente importante, ya que gran parte de la industria de Argentina es industria pesada, no tanto manufacturera, lo que podría permitir a Janus Ltda., con otros precios internacionales, aprovechando la crisis económica que existe actualmente en dicho país.

Ya como tercer mercado sería Panamá por su cercanía con Colombia y especialmente porque en este país mueve mucho el comercio internacional lo cual podría dejar importantes

insumos, especialmente por la experiencia que podrá dejar la zona de libre comercio para conocer nuevos contactos y establecer interesantes negocios hacia el mundo entero.

Seguidamente e hace conveniente exportar en Perú porque es un país con el cual se tiene un tratado de libre comercio que favorece las exportaciones Colombianas.

Finalmente incursionar en los mercados de Venezuela y ecuador ya que son países cercanos que se convierten en estratégicos mercado para ampliarse a menor costo de forma lenta y conveniente (porque se cobran muy altos aranceles pero gustan muchos lo productos y los precios de la empresa).



Grafica 11 Mejores alternativas para lograr que suba la venta de Computadores, tablets y celulares. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.

Las mejores alternativas para lograr que suban las ventas en la empresa Janus Ltda., son la ampliación de cobertura a nivel nacional, la implementación de marketing nacional a nivel

virtual y local en cada una de las sedes, la ejecución de marketing internacional a nivel virtual y local, la paulatina recolección y compra de bases de datos de estudiantes y ejecutivos que demandan computadores, tablets y celulares en Colombia y otros países, ya que todo ello permitirá no solo ofertar el producto a los almacenes que comercializan productos hardware, sino también ofertarlos a los clientes directos potenciales por medio de la internet, los cuales permitirán garantizar una venta y exportación exitosa de los productos de la empresa.

5. Si actualmente el activo corriente disponible de Janus Ltda., es de \$2.698'348.308, 37 por encima o superior al monto de los pasivos corrientes que tiene la empresa que actualmente es de en promedio -\$8.967'108.056, 37. ¿Cuáles considera que son las principales necesidades para diseñar un presupuesto que le permita ampliarse en el mercado, según lo que identifica en su área de trabajo?.

Los mejores cambios que se pueden hacer, una vez se analiza las respuestas a esta pregunta son:

- Disminuir las compras a crédito y la ventas a crédito, exigiendo mayores garantías para el pago de estas, a la vez que procurando estar completamente al día con los proveedores, disminuir la inversión en la compra de insumos aprovechando que los productos que más se están vendiendo son los celulares, siendo precisamente este producto el que requiere de materiales menos costosos, adicional.

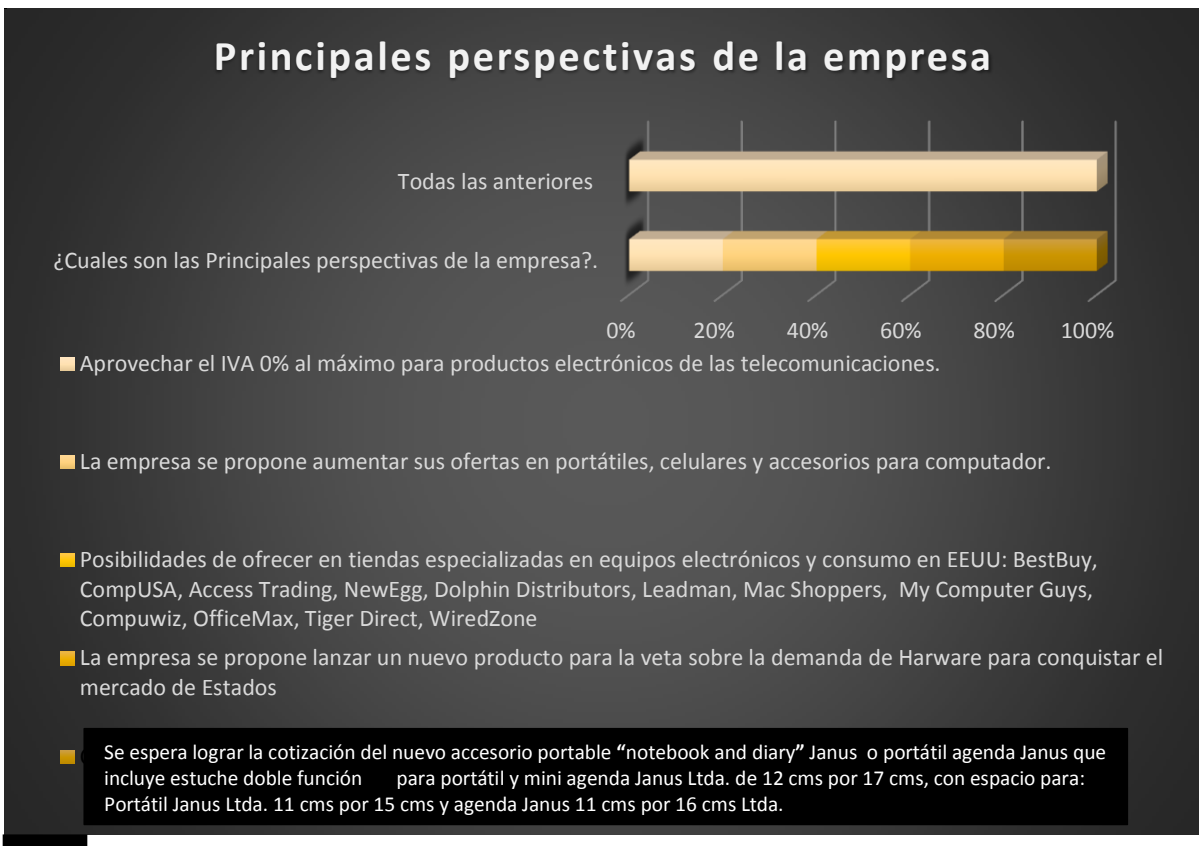
- Aumentar el nivel de calidad en la producción de todos los productos, y diseñando estrategias de oferta trimestralmente, para proyectar mejor el presupuesto en la producción de los productos más demandados, sin descuidar la producción de los otros productos, para aumentar el nivel de rotación de inventario y disminuir las cuentas por pagar y por cobrar de la empresa, ya que en la medida que un productos es más demandado, el consumidor procurara

[illegible]

Como se puede ver todas las categorías tenidas en cuenta en la gráfica 4 son importantes para diseñar un presupuesto que le permita a Janus Ltda., ampliarse en el mercado con el menor

Como se puede ver todas las categorías tenidas en cuenta en la gráfica 4 son importantes para diseñar un presupuesto que le permita a Janus Ltda., ampliarse en el mercado con el menor

riesgo, pues sin saber qué producir, en qué cantidad, con qué cualidades, por qué y en qué ámbitos (nacional, internacional) de mercado específicos según la demanda en cada uno de estos, no se puede garantizar una inversión bien proyectada para asegurar el éxito en las ventas y las utilidades que busca la empresa.



Gráfica 13 Principales perspectivas de la empresa. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.

7. ¿Cuál es el actual presupuesto de inventarios disponibles?. Responden el gerente, el contador la auxiliar contable, el director comercial y el director de compras. Respuesta: \$ 11.384'015.350,32.

Actualmente se cuenta con un buen presupuesto de inversión, sin embargo, se requiere dejar dentro del cálculo de la distribución de utilidades un 5% como reserva estatutaria para capital de trabajo, aparte una cantidad importante de capital de reserva a la vez que aumentar la

rotación de inventario de la empresa, lo que implica manejar un activo corriente y un capital disponible y un capital de reserva para hacer eficiente y seguirá la inversión en la empresa.

Con respecto al dólar norteamericano, especialmente ante los riesgos que se corren con el aumento del precio del dólar y la devaluación, entre otros, a fin de garantizar un inventario disponible de manera acertada como es demandado en el mercado.

8. ¿Cuál fue presupuesto de la empresa en 2014 sobre ingresos y egresos de la empresa?. Responden el gerente, el contador la auxiliar contable, el director comercial y el director de compras. Respuesta: Sobre los Ingresos se tiene que fueron \$57.462'907.251,33 en ingresos operacionales más \$1.796'665.731,49. Sobre lo egresos estos suman así:

- Gastos operacionales \$4.378'143.484,63
- Gastos no operacionales \$2.264'916.746,86
- Devoluciones, rebajas y descuentos \$ 1.026'866.501,41
- Costos en ventas \$49.847'898.720,42
- Impuesto de renta \$ 417'099.000,00

Los datos anteriores, permiten identificar que la empresa no alcanzaba una rotación de inventarios ni un movimiento importante de inventarios que garantice suficientes utilidades, ya que los egresos de la empresa se encuentra que son muy elevados, al parecer afectados especialmente por el crecimiento del dólar y en efecto el aumento de los costos de la compra de insumos y materiales de producción. A la vez se puede deducir que dentro de la empresa existe una elevada cantidad de cuentas por cobrar, lo cual está retrasando un poco la capacidad de oferta de la empresa, lo que justifica aún más el hacer énfasis en la producción y venta de celulares, lo cual tiene una ventaja sobre los otros productos; sin descuidar su participación dentro del mercado, especialmente porque la compra de materiales para fabricación de celulares

no es tan costosa, en cambio la compra de materiales para computadores puede realizarse de manera estratégica y oportuna, de acuerdo a las variaciones en la moneda de cambio, a fin de lograr precios que afecten menos el presupuesto de la empresa.

9. ¿Cuáles fueron las ventas y utilidades de la empresa en el 2014?. Respuestas que se recibieron del gerente, el contador, la auxiliar contable, el director comercial y el director de compras.

- Las ventas de la empresa fueron de: \$ 58. 489'773.752,74
- Utilidades libres de Janus Ltda., en 2014: \$2.351'515.031,09

Como se puede identificar la utilidades fueron importantes, sin embargo no muestran una ganancia porcentualmente significativa que le permita a la empresa garantizar su competitividad, lo que demuestra que la empresa necesita diseñar un presupuesto que garantice el aumento de la oferta en celulares y tablets, pero a la vez que disminuya levemente la oferta de computadores, centrándose en adquirir materiales de forma oportuna cuando el dólar baje de precio o cuando disminuya a un punto que se haga viable para la empresa la compra de materiales de los mismos y mientras tanto procurando amortiguar la demanda de los mismos con los inventarios que actualmente reflejan un alto número de existencias que quedaron a consecuencia de la baja rotación de inventarios del 2014, mientras se maneja una compra de materiales para fabricar celulares que en la actualidad aún se hace sostenible y garantiza una importante ganancia.

10. ¿Cuáles fueron las utilidades de la empresa en 2013 y 2014? Respuesta: Para el 2013 las utilidades libres fueron de \$2.081'904.855,88 y para el 2014 las utilidades libres fueron de 2.351'515.031,09.

Como se puede ver las utilidades no han aumentado significativamente, porque en estos mismos años ha aumentado de manera constante la cotización del dólar, lo que ha impactado en el costo de ventas, en la producción y en la venta de computadores.

11. ¿Cuál fue la demanda productiva de la empresa Janus. Ltda., en 2014. Por departamentos operativos en la empresa?. Responden el gerente, el contador la auxiliar contable, el director comercial y el director de compras.

- Departamento de producción de computadores \$2'554.165.484,63
- Departamento de producción de celulares y tablets \$1'823.978.000_

Departamento Comercial:

- Sedes comerciales \$47'893.000.000,42
- Unidad operativa de ventas a domicilio y por internet \$ 1'954.898.000

Como se puede ver los departamento que más demandan presupuesto son el departamento comercial en sus sedes comerciales, y el departamento de producción de computadores, en cambio los que menos han demandado presupuesto son el departamento comercial en el área operativa de ventas a domicilio y por internet y el departamento de producción de celulares. Lo que indica que se demanda mayor eficiencia en todos los departamentos a la vez que invertir más en la producción y venta de celulares.

12. ¿Cuáles son las actuales situaciones de déficit (ingresos superan los gastos) y superávit (ingresos superan los gastos)?.

- Las utilidades libres de Janus Ltda., en 2014 fueron de \$2.351'515.031,09
- Adicionalmente en la actualidad a la empresa se le deben \$4.710'563.630,81

- Para enero de 2015 el activo corriente disponible de Janus Ltda. \$2.698'348.308,37
- Sus pasivos corrientes para enero de 2015 son de -\$8.967'108.056, 37.
- Inventarios disponibles \$11.384'015.350,32

Las anteriores cifras permiten analizar y determinar los siguientes indicadores de gestión demostrando que la empresa, actualmente es sostenible y tiene la capacidad de aumentar sus utilidades mejorando sus estrategias, a la vez que una rotación de capital positiva que demanda ser mejorada, ante la crisis económica que actualmente ha afectado las ventas de Computadores.

Así pues se muestran los indicadores de la gestión a través de una **prueba de liquidez**, la cual se usa para saber la liquidez de la compañía esta se llama también prueba acida que consiste en dividir el total de activos corriente de la compañía entre el total de pasivo corriente de la misma y así me genera una razón de liquidez a corto plazo de Janus que sería así:

Prueba acida. Total activos \$17.817.919.225 / 8.352.572.689,21 o sea total pasivos resultado \$ 2.1332255281400723

El resultado indica cuantas veces tengo respaldado mi pasivo en este caso son 2,1 que es un buen margen pues se tiene dos veces capacidad de pago.

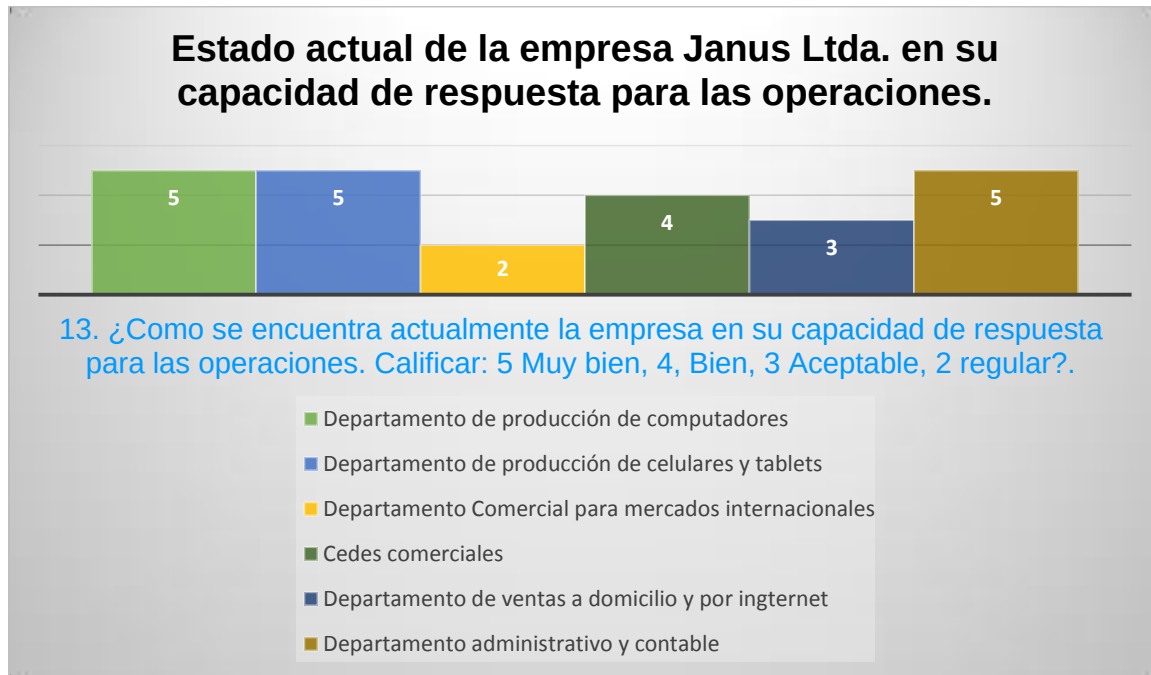
Rotación de cuentas por cobrar = ventas a crédito del año/año anterior cuentas por cobrar = $2.532.842.308,31 / 4.869.269.563,07 = 0,52016881$ bajo un cincuenta dos por ciento con respecto al año anterior. O sea que se dieron créditos por debajo de la mitad del año pasado

Rotación del inventario = costo de los bienes vendidos / inventario promedio = $49.847.898.720,09 / 11.692.235.845,99 = 4,2633$ la rotación del inventario en el año fue de cuatro veces.

Rotación de las cuentas por pagar = compras/ promedio de las cuentas por pagar

$6.600.996.928,64/686.090.403,14=9,621176594847422$ hay una rotación de las deudas de nueve veces con los proveedores que le venden a la empresa

13. ¿Cómo se encuentra Estado actual de la empresa Janus Ltda., en su capacidad de respuesta para las operaciones. Calificar: 5 Muy bien, 4, Bien, 3 Aceptable, 2 regular?.

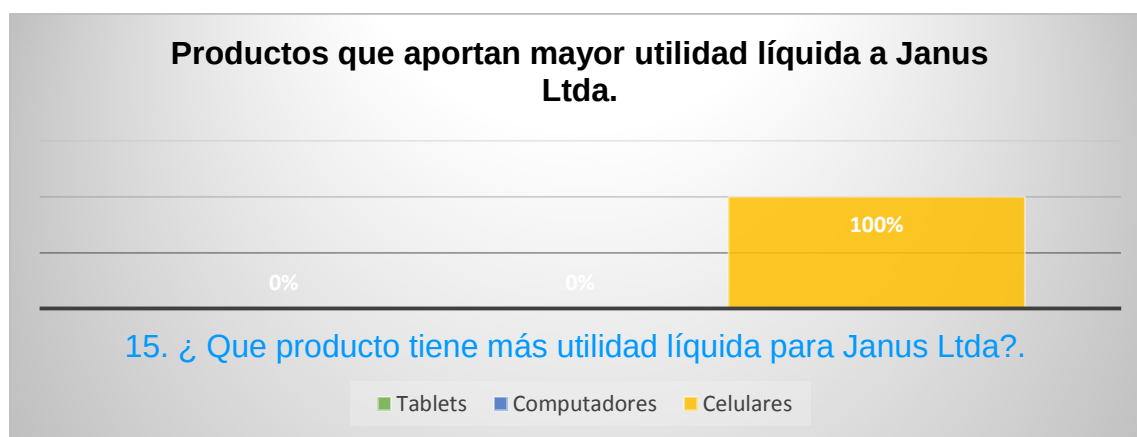


Grafica 14. Estado actual de la empresa Janus Ltda., en su capacidad de respuesta para las operaciones. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.

Lo anterior es debido que se está gestionando en dicho departamento la identificación y contacto con los mercados y clientes potenciales. Es decir, aún falta un importante camino por recorrer para lograr acaparar el mercado en el cual la capacidad productiva de la empresa puede responder con amplias ofertas en precio, calidad y cantidad, lo que demanda exigir un mayor esfuerzo poniendo metas altas no revocables en el departamento comercial: cedes, ventas a domicilio y por internet y ventas a mercados internacionales.

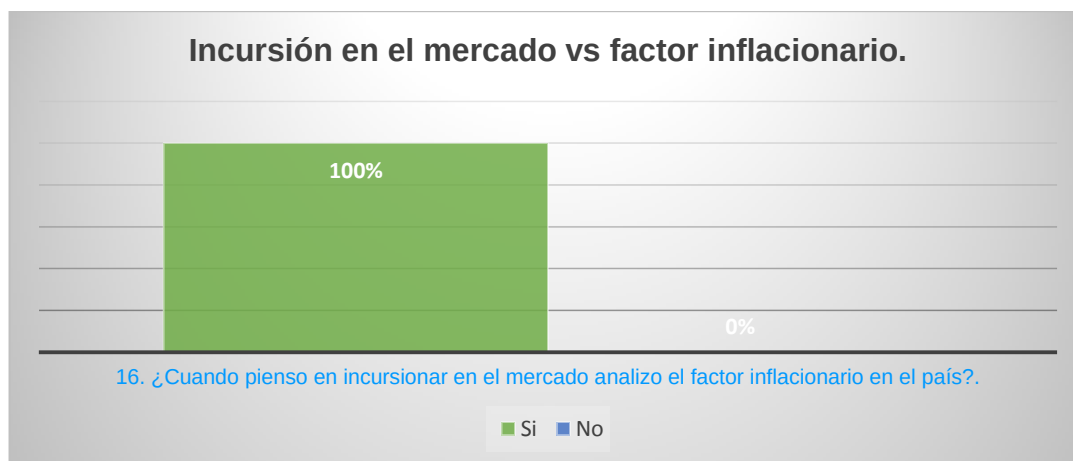
14. Cuales son los Objetivos de corto y mediano plazo para aumentar la rentabilidad.

Respuesta: Conquistar nuevos mercados al interior y cercanos a Colombia USA, Argentina, Panamá, Ecuador y Venezuela entre otros haciendo alianzas estratégicas con empresas turísticas para atraer turistas a Colombia a Viajar, disfrutar y adquirir computadores de mayor calidad y a menor precio.



Grafica 15 Productos que aportan mayor utilidad líquida a Janus Ltda. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.

Como ya se ha demostrado los celulares son los productos que mayor ganancia dejan proporcional al costo de los materiales en comparación al precio en que se venden, lo que demanda producir más celulares para compensar las ganancias que se adquirirían con la venta de Computadores hace 5 años cuando el dólar no alcanzaba una cotización tan alta.



Grafica 16. Incursión en el mercado vs factor inflacionario. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.

El factor inflacionario afecta mucho la compra de computadores, a ello se suma que en la actualidad el sector comercio en general se ha visto afectado, porque muchas familias Colombianas se han centrado en ahorrar para comprar vivienda en Colombia, lo que hace que se devalúe el peso, es así como se vean afectadas las importaciones de materiales y en efecto el aumento de los precios de los productos de consumo básico y los productos de consumo especializado.

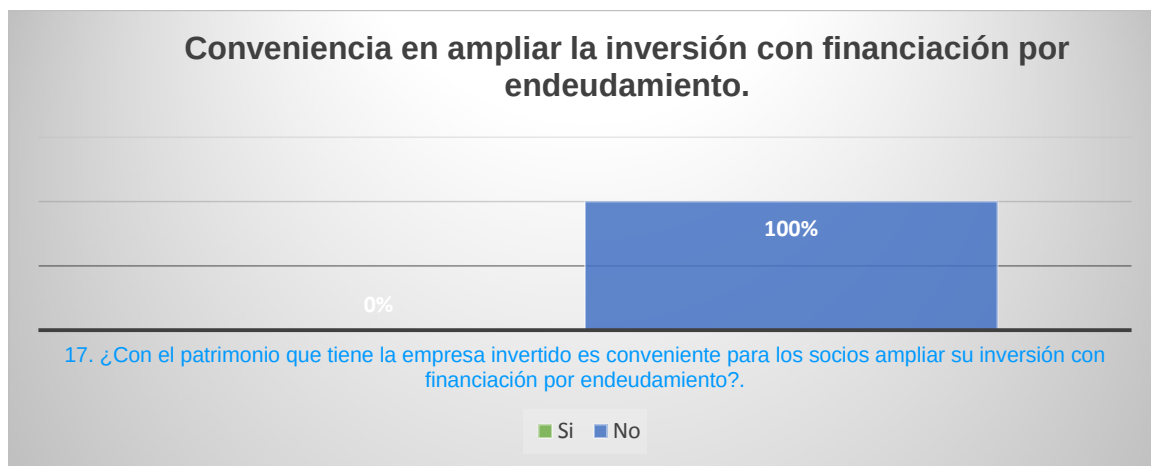


Grafico 17 Conveniencia en ampliar la inversión con financiación por endeudamiento. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.

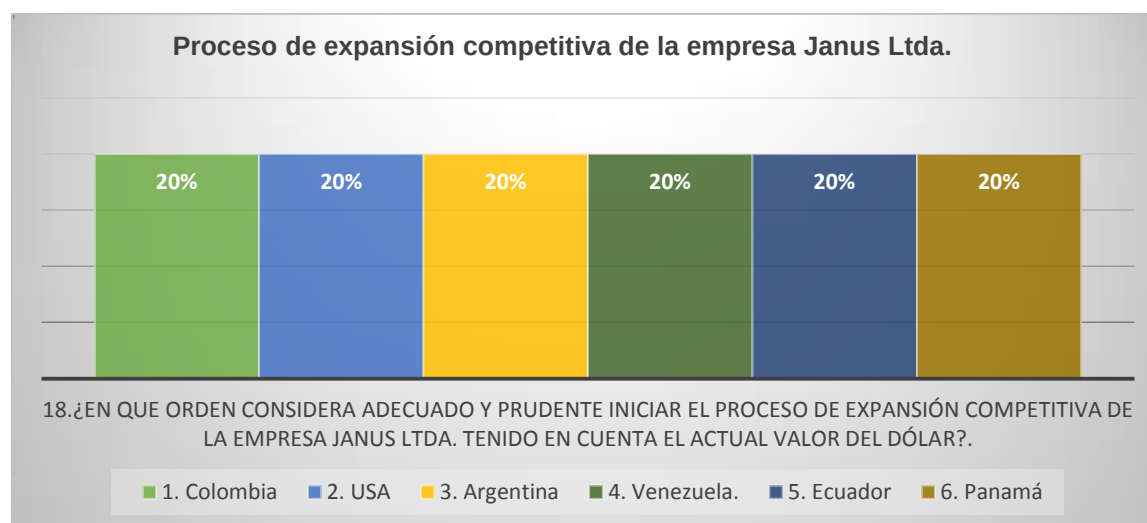
Por lógica no es conveniente, como lo han anotado los mismos inversionistas, ya que se demanda disminuir los pasivos a cero y aumentar la rotación de inventarios mientras se disminuye paulatinamente las cuentas por cobrar a cero.

18. Teniendo en cuenta El Precio del Dólar es “1 USD = \$ 2482.05. COL.”¹. ¿En qué orden considera adecuado y prudente iniciar el proceso de expansión competitiva de la empresa Janus Ltda., teniendo en cuenta el actual valor del dólar?

Proceso de expansión competitiva de la empresa Janus Ltda.

Países	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto
Colombia.	20					
Argentina.			20			
Ecuador.				5	15	
Venezuela.				15	5	
Panamá.						20
USA.		20				
Resultados	Colombia	USA.	Argentina	Venezuela	Ecuador	Panamá

Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.



Grafica 18. Proceso de expansión competitiva de la empresa Janus Ltda. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.

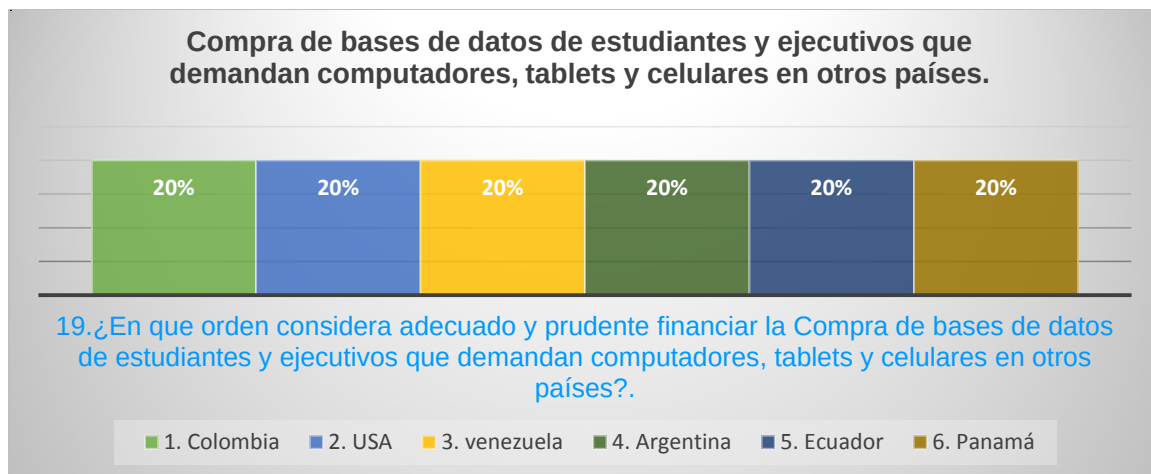
Dicha respuesta es acertada ya que la demanda garantiza un mayor nivel de ventas al interior de nuestro país como aseguramiento del capital y sostenibilidad de la empresa y

¹ Precio dólar. Precio del Dólar en Colombia. Disponible en: <<http://www.preciodolar.com/precio-del-dolar-en-colombia>>. (Consultado el 5 de Abril de 2015).

seguidamente en Estados Unidos para poder vender a precios que permitan hacer más sostenible la compra de materiales, ya que en este país se recibirán pagos en dólar y se puede vender el producto a un precio mayor, que para los consumidores de este mismo país no es muy elevado, sino por el contrario lo venderán aún más económico.

19. La empresa Janus Ltda., se propone expandir sus ventas hacia USA, Argentina, Panamá, Perú. Y vender en nuevas sedes en pasto, Cúcuta. ¿En qué orden considera adecuado y prudente financiar la Compra de bases de datos de estudiantes y ejecutivos que demandan computadores, tablets y celulares en otros países?:

Países	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto
Colombia.	20					
Argentina				20		
Ecuador			5		15	
Venezuela			15		5	
Panamá.						20
USA		20				
Resultados	Colombia	USA.	Venezuela	Argentina	Ecuador	Panamá



Grafica 19. Compra de bases de datos de estudiantes y ejecutivos que demandan computadores, tablets y celulares en otros países. Fuente: Los autores con base en los resultados de la investigación. 2015.

Como se puede ver la respuesta es muy acertada especialmente porque después de acaparado un mercado nacional de manera importante, se pueden montar sedes en estados Unidos, ello permitirá captar capital en dólares, lo cual facilitara en el mediano plazo contar con un capital que permita garantizar mayores ganancias, ya que la venta de los productos de la empresa será entregada al directo consumidor a precio de mercado, lo cual aumentará las utilidades y por lo tanto en ingreso de dólares a la empresa, y en efectivo permitirá respaldar mejor la compra de materiales para la empresa.

9. Conclusiones

De acuerdo con el análisis efectuado a las preguntas planteadas en las encuestas se puede determinar que las falencias o debilidades del sistema de presupuestación de Janus Ltda.

Son:

- En los últimos 2(años) las utilidades no han sido significativas, debido que no existe un modelo de presupuesto preestablecido y proyectado con estrategias para aumentar sus utilidades, cada producto o producción se genera en base al conocimiento del negocio y no a una metodología establecida a partir de la operación de la empresa.
- La grafica N°4 determina el desconocimiento de estrategias comerciales, modernas, viables y acertadas, para poder determinar las unidades, cantidades y cualidades del producto, estableciendo una inversión programada, y elevar el grado de competitividad en calidad y precios. A su vez lograr ampliar la utilidad.
- En la gráfica N°6 se ilustra la capacidad de respuesta para las operaciones por departamento, Nótese que no hay una consolidación del presupuesto a nivel de la organización, no existe un gerente administrativo que se encargue de unificar y sistematizar los presupuestos de los departamentos en un presupuesto general consolidado, que contribuya a la planeación coordinación contro y que permita la adecuada toma de decisiones.

10. Recomendaciones

- Dar pautas para que la empresa puede preparar un modelo de presupuesto general para la empresa, en el cual se asignen las responsabilidades a los diferentes departamentos que la componen para alcanzar las metas trazadas y por ende acercarnos a la utilidad esperada.
- Realizar estudios de mercado de los posibles nichos de operación futura , que permitan obtener información comercial y permitan generar las estrategias y plan de negocio ajustad a la empresa, a la vez que permita , asegurar el éxito en las ventas, su elevado nivel de competitividad.
- Contratar a un gerente administrativo que facilite esta labor de presupuestación y que genere los procedimientos adecuados para elaborar, unificar, mejorar y formalizar los presupuestos de cada departamento, consolidado en un presupuesto general, situación que permitiría que la dirección de la empresa cuente con las herramientas oportunas para la adecuada toma de decisiones, a la par un control inmediato a la operación.
- Elaborar cada presupuesto de manera individual por parte de cada departamento, y la administración los unificará en su totalidad; haciendo un seguimiento mensual y reestructurando anualmente de acuerdo con las necesidades.

Bibliografía

- Burbano, J., & Ortiz, A. (1995). *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Campa, F. (2006). Aspectos clave en el proceso de presupuestación en la empresa. *Revista de contabilidad y dirección*, 3(1), 63-83. Obtenido de http://www.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_063-083.pdf
- Cárdenas, R. (2002). *Presupuestos teoría y práctica*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Definición.de. (2012). *Definicion de análisis financiero*. Obtenido de <http://definicion.de/analisis-financiero/>
- Fajardo, H. (2009). *Presupuesto financiero de una empresa industrial productora y distribuidora de cereales (Trabajo de grado Contaduría Pública)*. Bogotá, D. C.: Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de ciencias económicas. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3297.pdf
- Figuerola, A., & Hinostroza, T. (2013). *Administración contable y presupuestaria para la unidad educativa cristiana Verbo año 2012. (Tesis de grado Contaduría Pública)*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/460/1/Tesis.pdf>
- Gancino, A. (2010). *La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la fundación Pastaza en el período 2009. (Tesis Ingeniería en contabilidad y auditoría)*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de contabilidad y auditoría. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2055/1/TA0246.pdf>

- Guerra, G. (9 de marzo de 2011). *Cátedra costos industriales. Módulo 3*. Obtenido de Blog Academia y formación: <http://gerardoguerrar.bligoo.com.ve/>
- Lagos, V. (08 de octubre de 2004). *Tipos de presupuestos*. Obtenido de Gestiópolis.com: <http://www.gestiopolis.com/tipos-de-presupuestos/>
- Oliveros, A., & Valdivieso, X. (2009). *Presupuesto por unidades estratégicas de negocio. (Trabajo de grado Especialización gerencia de finanzas)*. Bogotá, D. C.: Politécnico Grancolombiano. Escuela de posgrado. Obtenido de http://repository.poligran.edu.co/bitstream/10823/119/1/PRESUPUESTOS_POR_UNE_N_HU.pdf
- Ramírez, D. (2005). *Contabilidad administrativa* (7ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez, P. (2007). *Herramienta de control de presupuesto y análisis de proyectos*. Bogotá, D. C.: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Obtenido de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9091/1/tesis171.pdf>
- Semana.com. (16 de agosto de 2014). ¿El fin de las tabletas? *Semana (versión digital)*. Obtenido de <http://www.semana.com/economia/articulo/el-fin-de-las-tabletas/399268-3>
- UASF. (2014). *Importancia de los presupuestos*. Obtenido de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Vqb2Ki0T904J:www.uasf.edu.pe/includes/archivos_pre/20141/1065_420407_20141_0_PRESUPUESTO.pptx+&cd=4&hl=es-419&ct=clnk&gl=co

Anexos

Anexo A. Resultados de las encuestas para el mejoramiento del presupuesto real de la empresa Janus Ltda. y/o la identificación de las falencias y componentes presupuestales desfasados

Preguntas	Promedios porcentuales y calificación dada.						Respuestas cualitativas.
1. ¿Considera que las utilidades líquidas en Computadores, tablets y celulares ha subido?.	Bastante 0%	Regular \$100	Nada 0%				¿Por qué?: Actualmente los clientes son muy exigentes con los precios, o no cuentan con la capacidad de acceder a estos productos, se comenta que las tablets están siendo menos demandadas, aunque actualmente se mantienen la ventas en PC y celulares, actualmente se demandan más los repuestos para tablets, celulares y computadores y lo servicios de reparación de computadores.
2. ¿Cuáles son las expectativas de La empresa Janus Ltda. para la producción y comercialización de Computadores, tablets y celulares?.	Aumentar su producción. 0%	Aumentar sus ventas. 0%	Conquistar escenario mercado atractivos para la oferta. 0%	Ampliarse en el sector competitivo. 0%	Aumentar sus ingresos y utilidades. 0%		Todas las anteriores. %100
3. Cuáles son los mercados que se propone conquistar la empresa Janus Ltda?.							USA, Argentina, Panamá, Perú, Ecuador y Venezuela. Y vender en nuevas sedes en pasto, Cúcuta.

Preguntas	Promedios porcentuales y calificación dada.						Respuestas cualitativas.
4. ¿Cuáles considera que son las mejores alternativas para lograr que suba la venta de Computadores, tablets y celulares?.	Ampliación a nivel nacional. 20%	Exportación. 0%	Adquisición de insumos para producción en mayor cantidad y a menor costo. 0%	Marketing internacional . 0%	Marketing nacional a nivel virtual y local en cada una de las sedes. 20%	Compra de bases de datos de estudiantes y ejecutivos que demandan computadores, tablets y celulares en Colombia 20%	
5. Si actualmente el activo corriente disponible de Janus Ltda. (es de \$2.698'348.308, 37 en Janus Ltda.) por encima o superior al monto de los pasivos corrientes que tiene la empresa que actualmente (es de un promedio de - \$8.967'108.056, 37.). ¿Cuáles considera que son las principales necesidades para diseñar un presupuesto que le permita ampliarse en el mercado, según lo que identifica en su área de trabajo?.							Otros: la empresa necesita avanzar en su liquides y ampliarse en los mercados
6. ¿Cuáles son las principales perspectivas de la empresa?.							Otros: Ninguna.

Preguntas	Promedios porcentuales y calificación dada.						Respuestas cualitativas.
7. ¿Cuál es el actual presupuesto de inventarios disponibles?. Responden el gerente, el contador la auxiliar contable, el director comercial y el director de compras.							Respuesta: \$ 11.384'015.350,32
8. ¿Cuál fue presupuesto de la empresa en 2014 sobre ingresos y egresos de la empresa? Responden el gerente, el contador la auxiliar contable, el director comercial y el director de compras.							Respuesta: Sobre los Ingresos se tiene que fueron: \$57.462'907.251,33 en ingresos operacionales más \$1.796'665.731,49. Sobre lo egresos estos suman así: • Gastos operacionales \$4.378'143.484,63 • Gastos no operacionales \$2.264'916.746,86 • Devoluciones, rebajas y descuentos \$ 1.026'866.501,41 • Costos en ventas \$49.847'898.720,42 • Impuesto de renta \$ 417'099.000,00
9. ¿Cuáles fueron las ventas y utilidades de la empresa en el 2014?							Las ventas de la empresa fueron de:

Preguntas	Promedios porcentuales y calificación dada.						Respuestas cualitativas.
Responden el gerente, el contador la auxiliar contable, el director comercial y el director de compras.							\$ 58.489'773.752,74 Utilidades libres de Janus Ltda., en 2014: \$2.351'515.031,09
10. ¿Cuáles fueron las utilidades de la empresa en 2013 y 2014?							Respuesta: Para el 2013 las utilidades libres fueron de \$2.081'904.855,88 y para el 2014 las utilidades libres fueron de 2.351'515.031,09.
11. ¿Cuál fue la demanda productiva de la empresa Janus. Ltda., en 2014. Por departamentos operativos en la empresa?. Responden el gerente, el contador la auxiliar contable, el director comercial y el director de compras.							• Departamento de producción de computadores: \$2'554.165.484,63 • Departamento de producción de celulares y tablets: \$1'823.978.000 • Departamento Comercial: Sedes comerciales \$47'893.000.000,42 Departamento de ventas a domicilio y por internet \$ 1'954.898.000
12. ¿Cuáles son las actuales situaciones de déficit (ingresos superan los gastos) y superávit (ingresos superan los gastos)?.							➤ Las utilidades libres de Janus Ltda., en 2014 fueron de \$2.351'515.031,09 ➤ Adicionalmente en la actualidad a la empresa se le deben \$4.710'563.630,81 ➤ Para enero de 2015 el

Preguntas	Promedios porcentuales y calificación dada.						Respuestas cualitativas.
							activo corriente disponible de Janus Ltda. \$2.698'348.308,37 ➤ Sus pasivos corrientes para enero de 2015 son de -\$8.967'108.056, 37. ➤ Inventarios disponibles \$ 11.384'015.350,32
13. Como se encuentra actualmente la empresa en su capacidad de respuesta para las operaciones. Calificar: 5 Muy bien, 4, Bien, 3 Aceptable, 2 regular.	Departamento de producción de computadores 5	Departamento de producción de celulares y tablets 5	Departamento Comercial para mercados internacionales 2	Cedes comerciales 4	Departamento de ventas a domicilio y por internet 3	Departamento administrativo y contable 5	Lo anterior es debido que se está gestionando en dicho departamento la identificación y contacto con los mercados y clientes potenciales.
14. Cuales son los Objetivos de corto y mediano plazo para aumentar la rentabilidad:							Conquistar nuevos mercados al interior y cercanos a Colombia USA, Argentina, Panamá, Ecuador y Venezuela entre otros haciendo alianzas estratégicas con empresas turísticas para atraer turistas a Colombia a Viajar, disfrutar y adquirir computadores de mayor calidad y a menor precio.
15. Para Janus tiene más utilidad líquida (utilidad después de impuestos) el producto:	Tablets 0%	Computadores 0%	Celulares 100%				

Preguntas	Promedios porcentuales y calificación dada.						Respuestas cualitativas.
16. ¿Cuando pienso en incursionar en el mercado analizo el factor inflacionario en el país?.	Si 100%	No 0%					
17. ¿Con el patrimonio que tiene la empresa invertido es conveniente para los socios ampliar su inversión con financiación por endeudamiento?.	Si 0%	No 100%					

18. teniendo en cuenta El Precio del Dólar es “1 USD = \$ 2482.05. COL.”². ¿En qué orden considera adecuado y prudente iniciar el proceso de expansión competitiva de la empresa Janus Ltda., teniendo en cuenta el actual valor del dólar?.

Proceso de expansión competitiva de la empresa Janus Ltda.

Países	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto
Colombia.	20					
Argentina.			20			
Ecuador.				5	15	
Venezuela.				15	5	
Panamá.						20
USA.		20				
Resultados	Colombia	USA.	Argentina	Venezuela	Ecuador	Panamá

² Precio dólar. Precio del Dólar en Colombia. Disponible en: <<http://www.preciodolar.com/precio-del-dolar-en-colombia>>. (Consultado el 5 de Abril de 2015).

19. La empresa Janus Ltda., se propone expandir sus ventas hacia USA, Argentina, Panamá, Perú. Y vender en nuevas sedes en pasto, Cúcuta. ¿En qué orden considera adecuado y prudente financiar la Compra de bases de datos de estudiantes y ejecutivos que demandan computadores, tablets y celulares en otros países?:

Países	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto
Colombia.	20					
Argentina				20		
Ecuador			5		15	
Venezuela			15		5	
Panamá.						20
USA		20				
Resultados	Colombia	USA.	Venezuela	Argentina	Ecuador	Panamá

Anexo B. Balance General Janus Ltda (Informe histórico)

a 31 de diciembre

	NOTA	Balance General 2014	Balance General 2013
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
11 DISPONIBLE	3	\$ 3.525.538.967,43	\$ 889.815.360,53
13 DEUDORES	4	\$ 2.532.842.308,31	\$ 4.869.269.563,07
14 INVENTARIOS	5	\$ 11.692.235.845,99	\$ 10.186.497.203,88
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 17.750.617.121,73	\$ 15.945.582.127,48
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS	6	\$ 60.640.941,63	\$ 82.008.022,69
TOTAL PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS		\$ 60.640.941,63	\$ 82.008.022,69
INTANGIBLES			
16 INTANGIBLES	7	0	794.341,73
TOTAL INTANGIBLES		0	794.341,73
DIFERIDOS			
17 DIFERIDOS	8	\$ 6.661.162,00	\$ 6.615.613,00
TOTAL DIFERIDOS		\$ 6.661.162,00	\$ 6.615.613,00
		\$	-
TOTAL ACTIVOS		\$ 17.817.919.225,36	\$ 16.035.000.104,90

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS	9	\$	895.852.689,43	\$	193.477.542,02
PROVEEDORES	10	\$	6.600.996.928,64	\$	7.030.353.768,99
CUENTAS POR PAGAR	11	\$	686.090.403,14	\$	1.502.267.800,49
IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS	12	\$	86.380.000,00	\$	122.711.000,00
OBLIGACIONES LABORALES	13	\$	82.835.668,00	\$	65.918.489,00
OTROS PASIVOS		\$	417.000,00	\$	6.440.000,00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		\$	8.352.572.689,21	\$	8.921.168.600,50

TOTAL PASIVO**PATRIMONIO**

CAPITAL SOCIAL		\$	1.000.000.000,00	\$	1.000.000.000,00
RESERVAS		\$	500.000.000,00	\$	491.427.871,95
RESULTADOS DEL EJERCICIO		\$	2.351.515.031,53	\$	2.081.904.856,32
RESULTADOS DE EJERCICIO ANTERIORES		\$	5.613.831.504,62	\$	3.540.498.776,13
TOTAL PATRIMONIO		\$	9.465.346.536,15	\$	7.113.831.504,40

TOTAL PASIVO Y MATRIMONIO

\$	17.817.919.225,36	\$	16.035.000.104,90
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------

**Anexo C. Estado de Resultados Janus Ltda
a Diciembre 31.(Informe histórico)**

	NOTAS	Resultados Generados 2014	Resultados Generados 2013
INGRESOS OPERACIONALES			
4135 COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	14	\$ 58.482.522.893,15	\$ 63.070.580.146,05
4155 CONSULTORÍA EN EQUIPOS Y PROGRAMAS DE INFORMÁTICA	14	\$ 7.250.858,59	\$
4175 DEVOLUCIONES REBAJAS Y DESCUENTOS EN VENTAS (DB)	14	\$ (1.026.866.501,41)	\$ 1.573.356.828,03
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		\$ 57.462.907.250,33	\$ 61.497.223.318,94
MENOS COSTOS DE VENTAS			
6135 COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	15	\$ 48.114.047.831,17	\$ 52.206.129.657,51
72 MANO DE OBRA DIRECTA	15	\$ 345.396.608,36	\$ 368.552.442,00
73 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	15	\$ 1.388.454.280,71	\$ 1.508.775.756,57
TOTAL COSTOS DE VENTAS		\$ 49.847.898.720,24	\$ 54.083.457.856,08
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 7.615.008.530,09	\$ 7.413.765.461,94
MENOS GASTOS OPERACIONALES			
ADMINISTRACIÓN			
51 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	16	\$ 1.070.689.721,15	\$ 1.047.457.876,27
52 GASTOS DE VENTAS	17	\$ 3.307.453.763,48	\$ 3.492.205.066,11
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$ 4.378.143.484,63	\$ 4.539.662.942,38
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 11.993.152.014,72	\$ 2.874.102.519,56
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES			
42 NO OPERACIONALES	18	\$ 1.796.665.731,49	\$ 535.272.617,07

TOTAL OTROS INGRESOS		\$	1.796.665.731,49	\$	535.272.617,07
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES					
53 FINANCIEROS	19	\$	2.264.916.746,86	\$	916.769.280,75
TOTAL OTROS EGRESOS		\$	2.264.916.746,86	\$	916.769.280,75
54 PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA		\$	417.099.000,00	\$	410.701.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$	2.351.515.031,09	\$	2.081.904.855,88

Notas a los estados financieros. 31 de diciembre de 2014.

1. Entidad reportante

La sociedad JANUS LTDA., con domicilio societario en Bogotá, D.C., se constituyó mediante documento privado # 0000001 de JUNTA DE SOCIOS DEL 18 de julio de 2007, bajo el número 01147426 del libro IX, la sociedad comercial denominada INVERSIONES SMART LTDA., y por escritura pública 1045 del 27 de abril de 2007, otorgada en la Notaría 33, del Círculo de Bogotá, inscrita el 30 de abril de 2009 bajo el # 01293816 del Libro IX. La sociedad cambió su nombre de INVERSIONES SMART LTDA, por el de JANUS LTDA.

Su duración de acuerdo a los Estatutos es hasta el 18 de julio de 2057.

Su objeto social lo constituye realizar las siguientes actividades exclusivamente en una o varias zonas francas del país:

- A) Fabricar, producir y ensamblar computadores, periféricos y accesorios.
- B) La importación, exportación, ensamblaje, distribución, compra-venta y mantenimiento de computadores, programas y accesorios para los mismos.
- C) Fabricar, producir y ensamblar, importar, exportar, distribuir, la compraventa y el mantenimiento de equipos de comunicación y equipos de duplicación.
- D) La creación y desarrollo de programas para computadores.

- E) Representación y agencia de empresas dedicadas a las actividades dedicadas a las actividades descritas en los literales anteriores.
- F) La participación en procesos de selección, tanto públicos como privados.
- G) La fabricación, producción, ensamble, compraventa, importación, exportación, distribución y mantenimiento de electrodomésticos y accesorios para los mismos.
- H) La participación como socia o accionista o miembro de consorcio o unión temporal en toda clase de empresas mercantiles que tengan relación directa o indirecta con las actividades descritas en los literales anteriores.

2. Principales políticas y prácticas contables

La contabilidad y los Estados Financieros de JANUS LTDA, se ciñen a las normas y prácticas de contabilidad generalmente aceptadas, disposiciones de la Superintendencia de Sociedades y normas legales expresadas en Colombia. Decreto 2649 y 2650 de 1993 y sus modificaciones.

Unidad Monetaria: De acuerdo con las disposiciones legales, la unidad monetaria utilizada por la compañía para las cuentas de Balance y Estado de Resultados es el peso (\$) colombiano.

Diferencia en cambio: Las cuentas por pagar en moneda extranjera son convertidas en pesos (\$) colombianos a la tasa representativa del mercado al cierre del ejercicio por los años 2014 y 2013 de acuerdo a la TRM certificada por la Superintendencia Financiera. La diferencia en cambio generada se registra en las cuentas de resultados.

Período contable: En sujeción a las disposiciones estatutarias el período contable está comprendido entre el primero de enero y el 31 de diciembre, al final del cual se preparan los estados financieros básicos.

Deudores: La cartera con clientes tiene una rotación de 90 días.

Propiedades planta y equipo: Se registran por su costo de adquisición, su depreciación se realiza con base en el método de línea recta. Con base en la vida útil de los mismos, a las siguientes tasas anuales:

Maquinaria y equipo	10 años	10%
Equipo de oficina	10 años	10%
Equipo de comunicación y computación	5 años	20%

Diferidos: Están compuestos por gastos pagados por anticipado, en donde se registran seguros a 1 año.

Impuestos: Janus Ltda., es contribuyente del impuesto de renta, por lo tanto está obligado a presentar anualmente esta declaración, obligación que hasta la fecha se ha venido cumpliendo.

En cuanto al impuesto de industria y comercio avisos y tableros (ICA) éste se ha presentado de forma bimestral en la ciudad de Bogotá, conforme a las fechas establecidas por la Secretaría de Hacienda Distrital, por el 11.04 por mil de los ingresos netos gravables.

Janus Ltda, es responsable del impuesto a las ventas por pagar – IVA, el cual se registra conforme a las normas existentes y se han presentado las declaraciones bimestralmente de acuerdo con lo establecido por la dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

Así mismo, Janus Ltda, ha cumplido con sus obligaciones como agente retenedor del impuesto de renta y auto-retenedor del impuesto de renta de conformidad con las bases y tasas establecidas por la Dirección de Impuestos y Aduanas (DIAN) y con los plazos de declaración de los mismos, así como la emisión de los respectivos certificados.

Pasivos Laborales: Es la obligación laboral contraída con los empleados de Janus Ltda, se causa la provisión mensualmente y se ajustan al final de cada ejercicio con base en las disposiciones legales vigentes.

Reconocimiento de ingresos y gastos: Los ingresos, costos y gastos se registran en las cuentas de resultados por el sistema de causación.

3. Disponible

Activos de alta liquidez e inmediata realización que posee JANUS Ltda, a 31 de diciembre de 2014

4. Deudores

Se registró en el rubro de clientes todos los créditos dados a los clientes, los cuales se otorgaron con plazos entre 30 y 60 días, por concepto de venta de bienes.

La cuenta 1335 Depósitos corresponde a anticipos para importaciones efectuados a proveedores del exterior; deudores varios está compuesta por cuenta por cobrar, manejo, cuentas intercompañías.

5. Inventarios

El inventario de materia prima está compuesto de partes para ensamblar las máquinas, el producto terminado es la base para dar cumplimiento a los clientes en los primeros días del siguiente período.

6. Propiedad, planta y equipo

Representa los bienes de propiedad de Janus Ltda, a 31 de diciembre.

7. Intangibles

Los activos intangibles corresponden a la adquisición de licencias de Microsoft, para el año 2014 se amortizaron en su totalidad.

8. Diferidos

Los gastos pagados por anticipado corresponden a pólizas de seguros, las cuales se amortizan de acuerdo a los períodos de estas, 12 y 18 meses.

9. Obligaciones financieras a corto plazo

Las obligaciones financieras a corto plazo a 31 de diciembre de 2014 corresponden a: Bancos nacionales y obligaciones financieras.

10. Proveedores

Corresponde a las obligaciones con proveedores Nacionales e internacionales a 31 de diciembre de 2014.

11. Cuentas por pagar

Obligaciones a cargo de Janus Ltda, en desarrollo del giro normal de sus actividades a 31 de diciembre.

Los costos y gastos por pagar por \$472.155.074.62, los componen los siguientes rubros:

Comisiones por pagar \$330.344.965.07. Arrendamiento \$2.756.400. Transportes, fletes y acarreos \$54.326.751.28; servicios públicos: \$626.000, otros: \$83.418.438.

La cuenta de acreedores varios por \$135.101.950.52 corresponde a: cuentas por pagar a compañías relacionadas nacionales \$119.642.245.20, el crédito con personal natural tomado al inicio de las operaciones por \$545.000.000 fue cancelado durante el año 2014, por esta razón la cuenta 2380 muestra una disminución del 79.78%.

En esta cuenta también están las cuentas por pagar a fondos de pensiones \$8.710.504 y otros por \$6.749.201.32.

12. Impuestos gravámenes y tasas

A 31 de diciembre de 2014 y 31 de diciembre de 2013 comprende los siguientes rubros:

El impuesto de renta generó saldo a favor el cual se refleja en la cuenta 135520 por la suma de \$334.308.000.00, los otros impuestos fueron pagados oportunamente en el siguiente período.

13. Obligaciones laborales

El valor de cesantías consolidadas fue consignado oportunamente en el fondo de cesantías y los intereses sobre las cesantías fueron cancelados el 31 de enero de 2015.

14. Ingresos operacionales

En diciembre de 2014 la tasa representativa del mercado, TRM, subió, los clientes fueron conservadores en sus compras para el último mes del año, y en la temporada junio-julio de 2014 las ventas disminuyeron debido al mundial de fútbol, ya que la atención de muchos

clientes estuvo en este evento e inclusive muchos viajaron a Brasil para esta época, estos factores externos se reflejan en la disminución de los ingresos operacionales.

15. Costo de ventas

Su saldo corresponde al costo de la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

16. Gastos operacionales de administración

Los gastos de administración relacionados son:

La cuenta 5195 gastos diversos de administración la componen programa ambiental \$77.135.522, útiles, papelería y fotocopias, elementos de aseo y cafetería \$16.074.037, trámites aduaneros \$5.881.386, taxis y buses \$7.215.300 y varios como obsequios a clientes, obsequios a trabajadores y actividades de integración por \$18.104.734.

17. Gastos operacionales de ventas

Los gastos operacionales de ventas son:

La cuenta 5295 gastos diversos de ventas la componente las subcuentas: Comisiones \$1.212.609.870, destrucción de mercancías \$173.023.904, envases y empaques \$26.245.395, útiles, papelería y fotocopias \$25.793.025, obsequios y muestras gratis \$6.233.785, combustibles y lubricantes \$9.450.926, casino y restaurantes e implementos de aseo y cafetería \$11.114.550, taxis y buses \$2.177.830, elementos de aseo y cafetería \$3.988.120, actividades de mercadeo \$19.493.106, elementos de aseo y cafetería \$3.998.120, combustibles y lubricantes, \$9.450.926.

18. Ingresos no operacionales

La cuenta 42 la componen las subcuentas: intereses recibidos \$23.492.434, diferencia en cambio \$1.509.422.854, descuentos comerciales condicionados \$138.958.802; arrendamiento de computadores \$48.600.000, reintegro de otros costos y gastos, \$61.033.224, indemnizaciones \$10.571.838, premios de proveedores \$4.586.578.

19. Gastos no operacionales

La cuenta 5305 la componen comisiones bancarias \$51.0458.003, intereses \$28.877.602, diferencia en cambio \$1.949.461.075, descuentos comerciales condicionados \$198.246.777, otros \$2.461.000. Los gastos extraordinarios son: Impuestos asumidos \$14.871.958 y la cuenta 5395 gastos diversos son: gastos no deducibles \$19.511.094, ajuste al peso \$36.458, varios: \$305.777.

20. Control interno

La administración de la compañía viene implementando un adecuado sistema de control interno administrativo y contable para sus operaciones, la conservación de sus bienes y de los terceros que están en su poder. La sociedad conserva en sus archivos las licencias y facturas del diferente software que maneja y equipos de cómputo que posee, cumpliendo con las normas que sobre derechos de autor nos rigen.

Cordialmente,

Bogotá, D. C. ,diciembre 31 de 2014.

Anexo D. Indicadores de la gestión de la Gerencia (fuente histórica)

A-La prueba de liquidez: se usa para saber la liquidez de la compañía. También se llama prueba acida que consiste en dividir el total de activos corriente de la compañía entre el total de pasivo corriente de la misma y así me genera una razón de liquidez a corto plazo de Janus que sería así:

De Liquides Prueba acida $\text{Total activos} / \text{Total pasivos} = \$17.817.919.225 / 8.352.572.689,21$ o sea total pasivos resultado $\$ 2.1332255281400723$ esto me indica cuantas veces tengo respaldado mi pasivo en este caso son 2,1 que es un buen margen pues tengo dos veces capacidad de pago. Ósea que el respaldo que tengo es del doble para respaldar cada peso que pida prestado tengo dos para respaldo de mi deuda.

De Actividad Rotación del inventario $= \text{costo de los bienes vendidos} / \text{inventario promedio} = 49.847.898.720,09 / 11.692.235.845,99 = 4,2633$ la rotación del inventario en el año fue de cuatro veces.

Lo que quiere decir es las veces que se roto la mercancía esta rotación es muy baja y esto genera mayores costos para la empresa.

Si analizamos que la mercancía viene de china y se demora dos meses en llegarse tendría que proveerse esta situación y dejar un remanente que me genere un 60 por ciento delo que traigo cada dos meses para el otro mes.

Dado que existen productos en proceso y por si alguna eventualidad

C-prueba de actividad Rotación de cuentas por cobrar $= \text{ventas a crédito del año/año anterior} / \text{cuentas por cobrar} = 2.532.842.308,31 / 4.869.269.563,07 = 0,52016881$ vago un cincuenta dos por ciento con respecto al año anterior. O sea que dimos créditos por debajo de la mitad del año pasado

Esto quiere decir que estamos por debajo de tener cuentas por cobrar no alcanzamos ni a uno por debajo de uno. Pues la relación es normalmente del 1 por cada 100 y nosotros estamos en el 0,52 menos del uno.

De actividad Rotación de las cuentas por pagar $= \text{compras} / \text{promedio de las cuentas por pagar} = 6.600.996.928,64 / 686.090.403,14 = 9,621176594847422$ hay una rotación de las deudas de nueve veces con los proveedores que nos venden.

De actividad Activo circulante

Importancia del activo circulante = $\text{Activo total} / \text{Activo circulante}$

Mide la relación del circulante con el total de inversiones de la empresa. Varía según la Actividad desarrollada. En principio, las que tienen un mayor activo circulante obtienen Mayores beneficios, ya que éstos están en relación directa del activo circulante o de éste Multiplicado por la velocidad de giro e inversión del activo fijo. En consecuencia, cuanto $\$ 17.817.919.225,36 / \$ 17.750.617.121,73 = 1,0037915359882$ quiere decir que tiene un activo circulante de más del 100%

Nivel de Endeudamiento

Total pasivos con terceros/total activos $8.352.572.689,21 / 17.817.919.225,36 = 0,46877374$ viene hacer el 46% no es ni el 50% del activo total de la compañía.

Nivel de Endeudamiento de Leverage: Este indicador muestra el grado de compromiso del patrimonio de los socios o accionistas para con los acreedores de la empresa.

Pasivos Totales con Terceros/Patrimonio

$8.352.572.689,21 / 9.465.346.536,36 = 0,882437072$ quiere decir que por cada peso se tiene comprometido 88 centavos del patrimonio.

De endeudamiento Leverage a corto plazo total pasivos corrientes/patrimonio

$8.352.572.689,21 / 9.465.346.536,36 = 0,88243$ este me muestra que la empresa tiene pasivos a corto plazo y que por cada peso se tiene que pagar 0,88 centavos.

De endeudamiento Razón de inmovilización

La razón utilizada para el análisis de la estructura del activo es:

Inmovilización = $\text{Activo total} / \text{Activo fijo}$

Tanto el activo fijo como el total se estiman por su valor neto. Esta razón expresa en qué medida la empresa inmoviliza sus capitales. Si crece dentro del mismo capital invertido, Significa que el activo circulante ha sido reducido, con o sin acierto, según que suponga mayor o menor rendimiento.

$\$ 17.817.919.225,36 / \$ 67.302.103,63 = 4,608124318513711$ dentro de una escala de 1 a 10 significa que está en 4 la inmovilización del capital.

Anexo E. Informe de Gestión de la gerencia Janus. Año 2014 (fuente Histórica)

En el año 2014 observamos un crecimiento de nuestras ventas, el cual fue impulsado por varios factores dentro de los cuales podemos mencionar:

Una buena estrategia de compras al garantizar las existencias en todos los modelos de máquinas, como se evidencio en el primer trimestre del año. En donde teníamos grandes existencias de monitores, en un momento en donde SAMSUNG DE COLOMBIA, decidió no tener producto en ese trimestre, haciendo que el inventario en las otras marcas se agotara rápidamente y en sí que el mercado se quedara sin monitores LED, donde JANUS tenía muy buena disponibilidad y pudo vender sin problema y mejorando el margen de venta.

También se efectuó una nueva alianza con SHOPPING COMPUTERS LTDA. Para la apertura de una nueva distribución en la ciudad de Medellín, la cual abrió sus puertas en el mes de abril y desde esa fecha se ha venido posicionando y obteniendo cada día mejores resultados.

Promovimos la masificación de la venta de tabletas en la gama media alta, las cuales tienen unas especificaciones técnicas y rendimiento por encima de las otras marcas con un muy buen precio de venta y un mejor margen de utilidad. Este resultado se vio especialmente en el mes de diciembre, que es la temporada fuerte de estos productos.

Generamos alianzas con algunos fabricantes como GIGABYTE, los cuales le apostaron a nuestra marca y decidieron mejorar sus precios de manera que utilizáramos sus board en nuestros computadores y así dar una excelente solución y calidad al consumidor a un bajo precio.

Adicionalmente pudimos observar la salida del mercado de algunos competidores que declararon su quiebra y de los cuales logramos captar algunos clientes que dieran cumplimiento a sus obligaciones.

Intensificamos nuestros esfuerzos en nuestra planta de producción de zona franca, donde analizamos cada proceso, los hicimos más eficiente y logramos mejorar el volumen de producción diaria de computadores, de la mano de sus operarios y una distribución adecuada del trabajo. Colocando más controles al manejo del inventario y su seguimiento diario para evitar pérdidas de mercancías.

Se continuo con los procesos de certificaciones de calidad existentes ISO 9001 y 14001 que en este momento se encuentra vigentes y funcionando satisfactoriamente.

Anexo F. Análisis del Estado de Resultados y el Balance General de la gerencia (fuente histórica)

Por el año 2014 el sector de la tecnología en el que la empresa se desarrolla tuvo un ligero decrecimiento, pero gracias a las políticas adoptadas a diferencia de otras empresas, obtuvimos un crecimiento en nuestra operación.

Los ingresos totales por el año 2014 fueron de \$61.497.223.318 de pesos, con lo que se incrementó en un 4% con relación al año pasado lo que indica una buena gestión, relacionada con una mejora en el área comercial señalada en los puntos anteriores.

Los costos del mismo período se incrementaron un 1.95%, ya que aumento la compra de materia prima principal importada para producción, relacionada directamente con el aumento de las ventas; pero en inferior proporción del crecimiento de las mismas, con esto directamente se denota una mejora en la Utilidad bruta como en la operacional.

Los gastos operacionales se incrementaron en un 3.41% ´por debajo el incremento de las ventas

Los gastos no operacionales disminuyeron 18.04% frente al período pasado, pues intensificamos la política de agilizar el pago del crédito rotativo de Colpatria y usarlo lo menos posible, solo para muy buenas oportunidades cambiarias para convertirlo en dólares.

La utilidad del ejercicio fue de 3.39% con respecto a las ventas, siendo mejor que el 2.32% obtenido en el 2014, mostrando así el incremento de las ventas, el mejoramiento del margen de utilidad y la disminución de algunos gastos como los financieros.

En cuanto al balance podemos observar que a la fecha de corte se tiene un incremento del inventario del 27.36% correspondiente a que desde el mes de noviembre venimos subiendo nuestras compras para garantizar producto para la temporada alta que es el primer trimestre de cada año y adicionalmente que el año nuevo chino del 2015 está programado para febrero, lo cual atrasara todos los pedidos y puede generar escases de algunos productos.

Para las obligaciones financieras se observa una disminución del 85.43% en concordancia con la política de reducir el gasto en ese rubro.

Los proveedores se incrementaron en un 49.27% por las fuertes compras de inventario que adelantamos para la temporada.

Expectativas Janus 2015

Entendemos que los computadores de escritorio eventualmente iniciaran su disminución en las ventas así como en otros países, para lo cual venimos trabajando desde el 2014 y pretendemos consolidar en el 2015 con un aumento en la participación de la venta de nuestras tablets, Smartphone y portátiles JANUS.

Adicionalmente esperamos mantener el volumen de equipos de escritorio obtenido en el 2014 y mejorarlo en la medida que el mercado se vaya presentando, manteniéndonos así como líderes en el segmento.

Esperamos poder seguir con nuestras políticas de optimización de costos y gastos aumentando así el margen de utilidad de nuestras ventas, sin perder posicionamiento.

Adelantar planes y revisiones más exhaustivas de cartera para evitar pérdidas por este concepto.

Control Interno

La compañía cuenta con un adecuado sistema de control interno, administrativo y contable que nos permite asegurar que la información suministrada en los estados financieros refleja la realidad de la situación económica de JANUS y garantiza su correcto funcionamiento para la toma decisiones.

Normas de Derecho de Autor

Todo el software utilizado por la compañía se encuentra debidamente licenciado tanto el que está instalado en cada computador (Windows y office), como el de contabilidad (SIIGO). Lo cual nos evita cualquier riesgo de seguridad informática y demandas por incumplimientos a las normas legales vigentes.

ANEXO G: Presupuesto 2014 enero 1 a diciembre 31

PRESUPUESTO 2014 ENERO 1 A DICIEMBRE 31					
			SALDO CUENTA	SALDO GRUPO	SALDO CLASE
1	TOTAL INGRESOS				\$ 58.082.083.532,93
	OPERACIONALES			\$ 56.201.851.347,43	
	COMERCIO AL POR MAYOR		\$ 57.174.036.246,65		
	CONSULTORIA EN EQUIPOS Y PRO		\$ (478.976.129,63)		
	DEVOLUCIONES , REBAJAS Y DESCUENTOS		\$ (493.208.769,59)		
	NO OPERACIONALES			\$ 1.880.232.185,50	
	FINANCIEROS		\$ 1.720.914.499,26		
	ARRENDAMIENTO		\$ 48.600.000,00		
	RECUPERACIONES		\$ 95.559.507,80		
	INDEMNIZACIONES		\$ 10.571.838,00		
	DIVERSOS		\$ 4.586.340,44		
2	TOTAL GASTOS				\$ 6.971.206.521,23
2.1	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION			\$ 1.059.178.169,20	
	GASTOS DE PERSONAL		\$ 437.975.255,12		
	HONORARIOS		\$ 45.971.341,00		
	IMPUESTOS		\$ 358.947.714,48		
	ARRENDAMIENTOS		\$ 11.314.363,00		
	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES		\$ 2.373.600,00		
	SERVICIOS		\$ 20.313.925,82		
	GASTOS LEGALES		\$ 3.639.692,00		
	ADECUACIONES E INSTALACIONES		\$ 2.866.432,00		
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		\$ 10.264.550,00		
	DEPRECIACIONES		\$ 22.385.520,00		
	AMORTIZACIONES		\$ 16.813.039,73		
	DIVERSOS		\$ 125.424.219,05		
	GASTOS DE VIAJES		\$ 888.517,00		

PRESUPUESTO 2014 ENERO 1 A DICIEMBRE 31				
2.2	VENTAS		\$ 3.251.869.019,05	
	GASTOS DE PERSONAL	\$ 543.833.696,77		
	HONORARIOS	\$ 346.306.000,00		
	IMPUESTOS	\$ 399.143.712,00		
	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ 79.016.393,00		
	SEGUROS	\$ 235.174,00		
	SERVICIOS	\$ 510.911.132,20		
	DIVERSOS	\$ 1.372.276.738,08		
	MANTENIMIENTO Y RECUPERACION	\$ 146.173,00		
2.3	NO OPERACIONALES		\$ 2.660.159.332,98	
	FINANCIEROS	\$ 2.208.533.543,06		
	GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 15.041.823,65		
	GASTOS DIVERSOS	\$ 19.384.966,27		
	PERDIDA EN VENTA Y RETIRO	\$ 100.000,00		
	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTO	\$ -		
	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTO	\$ 417.099.000,00		

PRESUPUESTO 2014 ENERO 1 A DICIEMBRE 31						
3	COSTOS VENTAS O PRESTACIONES DE					\$ 46.791.691.131,59
3.1	COSTO DE VENTA Y DE PRESTACIONES				\$ 46.791.691.131,59	
	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL DETAL			\$ 46.791.691.131,59		
4	COSTO DE PRODUCCION					\$ 1.787.847.875,07
4.1	MANO DE OBRA DIRECTA				\$ 342.981.389,36	
4.1.1	MANO DE OBRA DIRECTA			\$ 342.981.389,36		
4.2	COSTOS INDIRECTOS				\$ 1.444.866.485,71	
4.2.2	ARRENDAMIENTOS			\$ 278.011.805,00		
4.2.3	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES			\$ 18.889.101,00		
4.2.4	SERVICIOS			\$ 70.759.773,11		
4.2.6	DIVERSOS			\$ 1.073.342.306,60		
4.2.5	MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES			\$ 1.460.000,00		
	ADECUACION E INSTALACION			\$ 380.000,00		
4.2.1	HONORARIOS			\$ 2.023.500,00		
				\$ 113.632.829.060,82	\$ 113.632.829.060,82	\$ 113.632.829.060,82
UTILIDAD DE EJERCICIO						\$ 2.531.329.006,04

ANEXO H: Presupuesto 2015 enero 1 a diciembre 31

PRESUPUESTO PROYECTADO 2015				
1	TOTAL INGRESOS			
	OPERACIONALES			\$ 58.276.890.547,71
	COMERCIO AL POR MAYOR	\$ 59.266.605.973,28		
	CONSULTORIA EN EQUIPOS Y PRO	\$ (496.506.655,97)		
	DEVOLUCIONES , REBAJAS Y DESCUENTOS	\$ (493.208.769,59)		
	NO OPERACIONALES			\$ 1.882.565.734,83
	FINANCIEROS	\$ 1.720.914.499,26		
	ARRENDAMIENTO	\$ 50.378.760,00		
	RECUPERACIONES	\$ 95.559.507,80		
	INDEMNIZACIONES	\$ 10.958.767,27		
	DIVERSOS	\$ 4.754.200,50		
2	TOTAL GASTOS			\$ 1.081.556.172,75
2.1	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION			
	GASTOS DE PERSONAL	\$ 454.005.149,46		
	HONORARIOS	\$ 45.971.341,00		
	IMPUESTOS	\$ 358.947.714,48		
	ARRENDAMIENTOS	\$ 11.728.468,69		
	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ 2.460.473,76		
	SERVICIOS	\$ 21.057.415,51		
	GASTOS LEGALES	\$ 3.639.692,00		
	ADECUACIONES E INSTALACIONES	\$ 2.971.343,41		
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 10.640.232,53		
	DEPRECIACIONES	\$ 22.385.520,00		
	AMORTIZACIONES	\$ 16.813.039,73		
	DIVERSOS	\$ 130.014.745,47		
	GASTOS DE VIAJES	\$ 921.036,72		

PRESUPUESTO PROYECTADO 2015				
2.2	VENTAS			\$ 3.343.603.965,69
	GASTOS DE PERSONAL	\$	563.738.010,07	
	HONORARIOS	\$	346.306.000,00	
	IMPUESTOS	\$	399.143.712,00	
	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$	81.908.392,98	
	SEGUROS	\$	243.781,37	
	SERVICIOS	\$	529.610.479,64	
	DIVERSOS	\$	1.422.502.066,69	
	MANTENIMIENTO Y RECUPERACION	\$	151.522,93	
2.3	NO OPERACIONALES			\$ 2.661.419.353,49
	FINANCIEROS	\$	2.208.533.543,06	
	GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$	15.592.354,40	
	GASTOS DIVERSOS	\$	20.094.456,04	
	PERDIDA EN VENTA Y RETIRO	\$	100.000,00	
	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTO	\$	-	
	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTO	\$	417.099.000,00	
3	COSTOS VENTAS O PRESTACIONES DE			\$ 48.504.267.027,01
3.1	COSTO DE VENTA Y DE PRESTACIONES COMERCIO AL POR MAYOR Y AL DETAL	\$	48.504.267.027,01	

PRESUPUESTO PROYECTADO 2015					
4	COSTO DE PRODUCCION				\$ 355.534.508,21
4.1	MANO DE OBRA DIRECTA			\$ 355.534.508,21	
4.1.1	MANO DE OBRA DIRECTA				
4.2	COSTOS INDIRECTOS				\$ 1.497.674.538,99
4.2.2	ARRENDAMIENTOS			\$ 288.187.037,06	
4.2.3	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES			\$ 19.580.442,10	
4.2.4	SERVICIOS			\$ 73.349.580,81	
4.2.6	DIVERSOS			\$ 1.112.626.635,02	
4.2.5	MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES			\$ 1.513.436,00	
	ADECUACION E INSTALACION			\$ 393.908,00	
4.2.1	HONORARIOS			\$ 2.023.500,00	
UTILIDAD DE EJERCICIO					\$ 2.715.400.716,41

ANEXO I: Notas al presupuesto

- la cuenta deudores se mantiene
- la cuenta inventarios sube de acuerdo como sube el dólar
- la cuenta de propiedad planta y equipo sufre de depreciación
- la cuenta intangible se mantiene
- la cuenta de diferidos se aumenta de acuerdo al IPC
- la cuenta obligaciones financieras a corto plazo se mantiene ya que es un interés pactado, por el contrario con los proveedores se aumenta proporcional al dólar.
- la cuenta por pagar se incrementa por el dolor
- los impuestos se estima por el estado.
- Las rentas y tasas se estiman por el estado
- Las obligaciones laborales se proyectan de acuerdo al IPC.
- Ingresos operacionales de acuerdo a la tasa representativa del mercado.
- En los costos de venta la materia prima aumenta de acuerdo a dólar y las demás aumenta de acuerdo al IPC
- los gastos operacionales de administración aumentan con el IPC excepto depreciaciones en línea recta
- gastos operacionales de ventas aumentan de acuerdo al IPC excepción de los impuestos.
- los ingresos no operacionales financieros es por porcentaje pactado y los demás aumenta por IPC excepto recuperaciones
- Gastos no operacionales financieros es por porcentaje, los demás por IPC excepto perdida en venta y retiro de bienes

ANEXO J: Pautas a gerencia del equipo de investigación.

- Se sugiere integrar al equipo de trabajo una persona capacitada en marketing para que analice matriz Dofa frente al mercado.
- Es adecuado Ajustar salarios de acuerdo al IPC y a su desempeño para generar motivación y responsabilidades.
- En las Compras vs Venta, se recomienda tener en cuenta el valor del dólar.
- Se propone Contratar un Administrador que maneje el presupuesto, la planeación para proyectar metas a corto y largo plazo y así cumplir el objeto social.