

REPÚBLICA DOMINICANA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CIBAO ORIENTAL
"Universidad Patrimonio de la Comunidad"



Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas

Escuela de Negocios

**Trabajo de Grado para Optar por el Título de Licenciados en
Contabilidad y Administración de Empresas**

Título

Manual de Procedimientos para la Elaboración de Presupuesto en las
Empresas Comerciales (Ferreterías) del Municipio de Cotuí.

Sustentantes

Milca Henríquez Reyes
Luis Vicente Reyes Agramonte
Laura Anabel Vásquez De La Cruz

Asesor

Licdo. Marién Emilio Acosta Otáñez

Cotuí, Provincia Sánchez Ramírez, República Dominicana
Año académico 2023

Título

Manual de Procedimientos para la Elaboración de Presupuesto en las Empresas Comerciales (Ferreterías) del Municipio de Cotuí.

HOJA DE EVALUACIÓN

Título: Manual de Procedimientos para la Elaboración de Presupuesto en las Empresas Comerciales (Ferreterías) del Municipio de Cotuí.

Sustentantes: Milca Henríquez Reyes, Luis Vicente Reyes Agramonte y Laura Anabel Vásquez De La Cruz.

Trabajo de Grado sometido a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas de la Universidad Tecnológica del Cibao Oriental (UTECO) como requisito para optar por el título de Licenciados en Contabilidad.

Profesor asesor

Miembro del Jurado Evaluador

Miembro del Jurado Evaluador

Miembro del Jurado Evaluador

Directora de la Escuela de Negocios

Decano Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas

Calificación _____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Los conceptos emitidos en el presente trabajo de grado son responsabilidad de del sustentante del mismo. Las citas y consultas bibliográficas se han realizado respetando el derecho de autor; por tanto, se libera a la UTECO de su responsabilidad, sin embargo, para la reproducción total o parcial se requiere de su autorización.

Milca Henríquez Reyes, Luis Vicente Reyes Agramonte y Laura Anabel Vásquez De La cruz.

ÍNDICE

HOJA DE EVALUACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	ix
DEDICATORIA	xiv
Resumen	xviii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Antecedentes históricos	1
1.1.2 Antecedentes académicos	3
1.2 Planteamiento del problema.....	7
1.4 Objetivos	10
1.4.2 Objetivos específicos	10
1.5 Variables e indicadores	11
1.6 Alcance y límite	12
1.7 Definición de términos	12
1.8 Marco contextual	13
CAPÍTULO II.....	16
REVISIÓN DE LITERATURA	16
2.1 Introducción.....	16
2.2 Tipos de presupuestos	16
2.2.1 Presupuesto flexible o rígido	16
2.2.2 Presupuesto operativo	17
2.2.3 Presupuesto financiero.....	19
2.3 Ventajas que proporcionan los presupuestos	19
2.3.1 Orientación a la planeación	20
2.3.2 Eficiencia operativa	20
2.3.3 Evaluación de desempeño	20
2.3.4 Alineación con los planes estratégicos.....	21
2.4 Procedimientos para la elaboración del presupuesto.....	21
2.4.1 Pre-iniciación.....	21

2.4.2 Elaboración	22
2.4.3 Ejecución.....	22
2.4.4 Control presupuestario	23
2.4.5 Evaluación.....	23
2.5 Estructura del manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto	24
2.6 Normativas existentes	25
2.6.1 Manual de procedimientos	25
2.6.2 Políticas presupuestarias	25
2.6.3 Manual de funciones	26
CAPÍTULO III.....	27
METODOLOGÍA.....	27
3.1 Introducción.....	27
3.2 Diseño de la investigación.....	27
3.3 Enfoque y tipo de estudio	27
3.4 Población y muestra.....	28
3.5 Métodos y técnicas.....	28
3.6 Instrumento de recolección de datos.....	29
3.7 Validez y confiabilidad	29
3.8 Procedimientos.....	29
3.9 Análisis de datos	30
CAPÍTULO IV	31
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	31
4.1 Introducción.....	31
1.9 4.2 Tipos de presupuestos	31
4.3 Ventajas que proporcionan los presupuestos	32
4.4 Procedimientos para las fases de elaboración del presupuesto	33
4.5 Estructura del manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto	35
4.6 Normativas existentes para la elaboración del presupuesto	36
CAPÍTULO V	37
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	37
5.1 Introducción.....	37

5.2 Discusión.....	37
5.3 Conclusiones.....	40
5.4 Recomendaciones.....	41
ANEXOS	xvi

LISTA DE CUADROS

No. 1. Tipos de presupuestos que elabora la empresa.	31
No. 2. Razones por las que se elaboran los tipos de presupuestos seleccionados.....	32
No. 3. Ventajas que proporcionan los presupuestos.	32
No. 4. Fases de elaboración del presupuesto.	33
No. 5. Fase en la que se realiza el diagnóstico de las necesidades departamentales para ser consideradas en el presupuesto	33
No. 6. Fase en la que se plasman en valores monetarios las estimaciones consideradas para el presupuesto.....	34
No. 7. Fase en la que se preparan los informes, se analizan las desviaciones y se ponen en marcha planes con el interés de alcanzar los objetivos presupuestarios	34
No. 8. Fase en la que se evalúa si los objetivos fueron alcanzados y se comparan los logros con las metas establecidas	35
No. 9. Elementos que debe contener un manual para la elaboración del presupuesto.....	35
No. 10. Fase en las normativas que posee la empresa para la elaboración del presupuesto.....	36

LISTA DE ANEXO

Anexo 1. Cuestionario.....	xvii
Anexo 2. Listados de ferreterías	xx
Anexo 3. Fotos	xxi
Anexo 4. Manual para la elaboración de presupuesto	xxiv

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por darme la vida, la salud, la sabiduría, el entendimiento y toda la fortaleza para poder sobrellevar las adversidades durante todo este recorrido. Por demostrar SU infinito amor hacia mí.

A mi madre: Griselda de la Cruz quien sin miedo alguno lo ha dado todo por sus hijas. Por el amor, la protección y la educación que me has entregado desinteresadamente. Por siempre estar y ser mi apoyo, a ti te debo todo esto porque sin tu ejemplo y sin tu presencia jamás lo habría logrado. Gracias mami.

A mi padre: Aníbal Vásquez (Hugo) por ser ese firme pilar de enseñanza, quien provee en los momentos difíciles y jamás abandona a sus hijos. Por plantar la inspiración de los estudios y el trabajo a través del deseo de ver lo suyos triunfar. Te amo.

A mi hermana: Grissel Anibelka (Any) a ti porque a tu manera me has enseñado a ser fuerte, a sobrellevar las cargas sin rendirme. Por ser un modelo de inspiración a hacer las cosas con pasión y deseo de éxito, gracias por ser siempre mi ejemplo a seguir.

A mis compañeros de estudio: Con quienes compartí este largo camino de formación; Diana E. Olivo y Omar R. Gálvez. Gracias, chicos por su desinteresada ayuda siempre.

A mis compañeros de tesis: Milca Henríquez y Luis Reyes, por su disposición, entusiasmo y compañerismo, sin ustedes jamás habría sido posible lograrlo.

A la UTECO y sus docentes: por abrirme sus puertas y permitirme cumplir el sueño de ser profesional, por brindarme los maestros que con vocación dejan en cada uno de sus estudiantes una pequeña parte de sí mismo llamada aprendizaje. Ana María Rondón, Luz Dámires Guzmán, Oliver Aquino y demás, por ser de gran ayuda y servirme como guía.

A nuestro asesor: Lic. Marién E. Acosta, quién se ocupó por la corrección de esta investigación para llevarla a la perfección.

Al maestro Jorge Custodio: Agradecerle especialmente por su ayuda, consejo y oportunas orientaciones en la conexión de nuestra tesis para obtener los mejores resultados posibles.

A mi amor: Francis A. Robles Jerez por ser ese soporte emocional cuando más lo necesité, por tu amor, por tu complicidad, por siempre estar presente y dispuesto a brindarme tu apoyo. Estoy muy agradecida de tenerte.

A mis amigos de siempre: Cristian Herasme por tu amistad y por alegrarlo todo con tu carismática personalidad, a ti que de alguna manera u otra hiciste más liviano el camino. A Gerelin Mendoza, amiga del alma gracias por acompañarme en este proceso el cual iniciamos a la par y en este momento nos encontramos finalizando juntas, gracias por el apoyo y tu gran ayuda. ¡Muchas Gracias!

Laura A. Vásquez.

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Gracias por haberme guiado durante todo este trayecto de mi vida, por darme las fuerzas necesarias la sabiduría y el entendimiento, abrirme caminos para seguir avanzando y poder culminar mi carrera de manera satisfactoria y exitosa.

A mis padres: Les agradezco infinitamente traerme a este mundo, educarme, amarme enseñarme que, con responsabilidad, respeto, disciplina y enfoque todo se puede lograr.

Gracias por su apoyo incondicional y su entrega total. Ustedes son mi ejemplo a seguir. Me siento orgullosa por los padres que me tocaron. Hoy les dedico este logro gracias por ser quienes son y creer en mí.

A mis profesores: A todos los facilitadores gracias por brindarme sus conocimientos y entrega en cada enseñanza. Por su paciencia y dedicación por incentivar en nosotros el deseo de superación y preparación siempre los llevare conmigo en mi vida profesional.

A mis compañeros: María, Milenny, Edily, Johanna, Manuela, Laura, Arlines, Pablo, Esverlin, Dariana;

Hoy culmina esta maravillosa experiencia de estudios llena de satisfacción y logro personal, quiero agradecerle por su apoyo, constancia y entrega gracias por las horas compartidas y los momentos vivido.

A mi tutor: Le agradezco muy profundamente a mi tutor por su dedicación y entrega sin sus correcciones no hubiera sido posible culminar este trabajo con éxito. Gracias por ser guía en este trayecto.

A UTECO: Gracias a esta alta casa de estudio por abrirme las puertas de su plantel y lograr capacitarme convirtiéndome en una persona de respectó y ejemplo de superación para la sociedad. Agradezco a cada miembro de la directiva y los

docentes por su trabajo y gestión porque gracias a ustedes obtendré mi tan anhelado título.

Finalmente quiero agradecer a todas las personas que me han apoyado en este transcurso, desde lo más profundo de mi corazón les agradezco haberme brindando, motivación apoyo, ánimo y palabras de aliento cuando más lo necesitaba.

Milca Henríquez.

AGRADECIMIENTOS

A mi hija: Maia Lisbeth Reyes Guzmán, quien ha sido una de mi mayor inspiración para no rendirme.

A mis padres: a mi amada madre Licda. Miledys Agramonte por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre, a pesar de que no se formó de manera profesional es un padre ejemplar.

A mi esposa Licda. Marileidy Guzmán

A mis hermanos: A mi hermana mayor Yasmeiri Mena a quien quiero como a una madre, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento. Al Ing. Luis Adalberto mena, Licda. Bise Migdarelis Reyes y mi hermana Dra. Doranny María Reyes porque los amo infinitamente.

A mis compañeras: Laura Vásquez y Milca Henríquez sin el equipo que formamos, no hubiéramos logrado esta meta y a todos mis amigos que me ayudaron en la ejecución de la tesis.

A la UTECO Y sus docentes: por permitirme ser partícipe de uno de sus proyectos dentro de la Universidad y por su entrega incondicional durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

A nuestro asesor: Lic. Marién Emilio Acosta, gracias por su guía y apoyo, consejo y orientaciones en nuestro proyecto.

Luis V. Reyes Agramonte

DEDICATORIA

A mis padres:

Griselda De La Cruz y Aníbal Vásquez María. Por haberse entregado tanto para que esto fuera posible

A mi hermana:

Grissel Anibelka Vásquez. Por ser inspiración y modelo de superación para mí.

Laura A. Vásquez

AGRADECIMIENTOS

A mi hija Maia Lisbeth Reyes Guzmán, quien ha sido una de mi mayor inspiración para no rendirme.

A mis padres: Mi amada madre Licda. Miledys Agramonte por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre, a pesar de que no se formó de manera profesional es un padre ejemplar.

A mi esposa Licda. Marileidy Guzmán

A mis hermanos: A mi hermana mayor Yasmeiri Mena a quien quiero como a una madre, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento. Al Ing. Luis Adalberto mena, Licda. Bise Migdarelis Reyes y mi hermana Dra. Doranny María Reyes porque los amo infinitamente.

A mis compañeras: Laura Vásquez y Milca Henríquez sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta y a todos mis amigos que me ayudaron en la ejecución de la tesis.

A la UTECO Y sus docentes: por permitirme ser partícipe de uno de sus proyectos dentro de la Universidad y por su entrega incondicional durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

A nuestro asesor: Lic. Marién Emilio Acosta, gracias por su guía y apoyo, consejo y orientaciones en nuestro proyecto.

Luis V. Reyes Agramonte

DEDICATORIA

Dedico mi tesis principalmente a Dios por darme las fuerzas necesarias y la sabiduría y el entendimiento para culminar esta etapa.

Les dedico este triunfo a mis padres y toda mi familia que me apoyaron y contribuyeron para que yo pueda seguir forjándome gracias por todas sus enseñanzas por brindarme su apoyo y amor incondicional ustedes me han enseñado a ser la mujer que soy llena de principios, valores, responsabilidad y honesta. Han forjado en mí el deseo de superación y de que no existen límites para lograr nuestros objetivos.

También quiero dedicarle este triunfo a mi esposo gracias por tu apoyo incondicional, por motivarme ser mejor y ser ejemplo de superación para mí.

A mi hijo Thiago Peña eres mi mayor tesoro e inspiración gracias a ti me he esforzado por culminar esta carrera con éxito y seguir capacitándome para brindarte una mejor calidad de vida

Quiero ser tu mejor ejemplo a seguir para que te sientas orgulloso de tu mami y que entiendas que con sacrificio, esfuerzo y dedicación, todo se puede lograr, te amo.

Milca Henríquez.

DEDICATORIA

De manera especial a La Universidad Tecnológica del Cibao Oriental (UTECO) y a sus docentes, particularmente a la Licda. Luz Dámirez Guzmán, Ana María Rondón, Jorge Custodio Heredia, Juan Francisco Núñez, Matilde Manzueta, Dionisio Ripoll.

A cada uno de ellos hago llegar mis más sinceros agradecimientos, por permitirme ser partícipe de uno de sus proyectos dentro de la Universidad y por su entrega incondicional durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

De la misma manera a mi asesor Lic. Marién Emilio Acosta y a todos quienes colaboraron directamente en el proyecto. A todos mis amigos que me ayudaron en la ejecución de la tesis.

Luis V. Reyes Agramonte

REPÚBLICA DOMINICANA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CIBAO ORIENTAL
"Universidad Patrimonio de la Comunidad"



Resumen

Título: Manual de Procedimientos para la Elaboración de Presupuesto en las Empresas Comerciales (Ferreterías) del Municipio de Cotuí.

Sustentantes: Milca Henríquez Reyes, Luis Vicente Reyes Agramonte y Laura Anabel Vásquez De La cruz.

Asesor: Licdo. Marién Emilio Acosta.

La presente investigación surge a raíz de que las ferreterías del municipio de Cotuí no cuentan con normativas o un documento formal, que les sirva de guía para la elaboración del presupuesto. Esta situación dificulta esta tarea, al tiempo que conlleva a que la gestión administrativa no se conduzca por directrices previamente planificada con orientación a la visión y planeación estratégica de estas empresas. Por consiguiente, se formula con el objetivo de diseñar un manual para la elaboración de presupuesto en las empresas comerciales, tomando como objeto de estudio a las ferreterías.

El diseño empleado fue no experimental, para lo cual se siguió el enfoque cuantitativo. La población la conformaron los administradores de las ferreterías del municipio de Cotuí, que en su totalidad constituyeron la muestra. Los métodos utilizados fueron el deductivo, inductivo, analítico y el sintético. La técnica basada en la cual se estructuró el instrumento fue la entrevista, mediante el uso del cuestionario, que fue validado mediante una prueba piloto.

Los resultados se presentan en cuadros de frecuencias simples y porcentuales, para cuyos fines se empleó una hoja de Excel de la herramienta de

Microsoft Windows, versión 2016. Las conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes:

- 1- Se determinó que, en las ferreterías del municipio de Cotuí, los presupuestos que mayormente se elaboran son el de operaciones y el financiero; sin embargo, esto solo lo realizan la minoría de este tipo de empresa, las cuales lo hacen al considerarlos que son los que más les favorecen.
- 2- Se pudo establecer que las ventajas que proporciona la elaboración del presupuesto para los participantes del estudio tiene que ver con sus aportes a la planeación y la eficiencia operativa; sin embargo, se evidenció que para los informantes la evaluación de desempeño y su alineación con los planes estratégicos no fue considerada como parte de las ventajas de esta herramienta.
- 3- Se verificó un gran desconocimiento en cuanto a las fases que integran la elaboración del presupuesto, así como de lo que se abarca en cada una de ellas, pues las informaciones obtenidas fueron muy difusas e incorrecta en ese sentido.
- 4- Se observó un gran desconocimiento en cuanto a la estructura que debe contener un manual para la elaboración del presupuesto, ya que todos los participantes solo establecieron una de estas partes que es la descripción del procedimiento, dejando de lado el índice, la presentación, los objetivos y la herramienta de control.
- 5- Se determinó que en las ferreterías del municipio de Cotuí no existe ninguna normativa formalmente establecida para la elaboración del presupuesto.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En esta parte de la investigación se recogen una serie de datos importantes que inician ubicando al lector en el contexto histórico de los orígenes y evolución de los presupuestos y luego se hace referencias a los trabajos de investigaciones relacionados con el tema, partiendo del ámbito internacional, nacional, regional y local.

1.1.1 Antecedentes históricos

Núñez (2015), manifiesta que la noción de presupuesto ha estado implícita en las tareas humanas desde sus inicios, siendo uno de los principales objetivos la supervivencia. Establece que a partir de ese propósito, los pobladores aprovechaban y aseguraban la producción de alimentos para prevenir la hambruna en tiempo de escasez. Sostiene que las antiguas civilizaciones como el pueblo egipcio, aproximadamente 2500 A.C. estimaban cálculos para las construcciones de grandes piramides, denotando de ese modo el uso del presupuesto.

Según plantea Núñez, en la Edad Media, el desarrollo del comercio y los intercambios de bienes a través del dinero, requería que se realizaran planeaciones y estimaciones, fundamentadas en herramientas de presupuestos. Afirma que desde el punto de vista teórico, es el Siglo XVIII cuando en el sector público, en el Parlamento Británico se inicia con la presentación de estimaciones de gastos gubernamentales para su ejecución posterior.

En el año 1820, Francia adopta el metodo presupuestal en sus finanzas públicas y en el 1821 Estados Unidos lo implanta como mecanismo de control de gastos.

Acorde con Rincón y Narváez (2017) de 1912 a 1925 en Estados Unidos se inicia la evolución y madurez del presupuesto, ya que la iniciativa privada

comienza a aplicarlos para controlar mejor sus gastos debido al rápido crecimiento económico y las nuevas formas de organización, propias de la creciente industria; aprobándose la Nueva ley del presupuesto nacional y estableciéndose como nuevo instrumento de la administración oficial. Se inicia un buen método de planeación empresarial que con el tiempo se integra al control presupuestal, el cual se exportó en esta época a Europa, básicamente a Francia y Alemania.

A partir de 1920, tras el auge de las empresas, el sector privado empieza a implementar controles de gastos usando el presupuesto como herramienta para esos fines. Así, en 1930 se lleva a cabo en Suiza el primer simposio internacional sobre los principios básicos del sistema presupuestario (Sánchez y Coll, 2016).

Para 1960 y 1970 el Departamento de Agricultura de Estados Unidos elabora por primera vez un presupuesto base cero, que aunque no tuvo éxito, sirvió de fundamento para que en años posteriores se siguiera empleando. Actualmente, el presupuesto es una herramienta de planeación y control fundamental en una gran cantidad de empresas a nivel mundial (Sánchez y Coll, 2016).

De acuerdo con Rincón y Narváez (2017), la evolución del presupuesto se puede sintetizar de la siguiente manera: En el 1930 en Ginebra, Suiza; se lleva a efecto el primer Simposio Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países en donde se estructuran sus principios, para tener así un rango internacional. Para 1931 en México, empresas de origen norteamericano como La General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la técnica presupuestal.

En 1948, en Estados Unidos, el Departamento de Marina presentó el presupuesto por programas y actividades. En 1961, el Departamento de Defensa, elaboró un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos. Para 1964, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos intenta el presupuesto de base cero, el original, siendo un fracaso (Ibid.).

Para 1965, el presidente de Estados Unidos introdujo oficialmente a su gobierno el sistema de planeación por programas y presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.

En 1970, en Estados Unidos, la empresa Texas Instruments, por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del presupuesto base cero, instrumentado por medio de paquetes de decisión, que fue aplicado en el Estado de Georgia solamente.

En cuanto a la República Dominicana, el proceso presupuestario en el sector público se inicia formalmente con la creación de la Oficina de Presupuesto, que mediante la Ley 1111 del primero de mayo de 1929 da origen a la Ley general de Presupuesto; sin embargo era manejado de manera centralizada por la Presidencia, hasta que mediante la Ley 3893 y 3894 de agosto de 1954 se descentraliza, siendo atribuidas sus funciones a la Secretaría de Hacienda. Actualmente la Ley 423-06, Ley Orgánica de Presupuesto para el sector público denomina a la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) como órgano rector.

1.1.2 Antecedentes académicos

Los antecedentes académicos fueron recogidos, según la vigencia de los trabajos realizados, para lo cual se consideró que los mismos no excedieran de cinco años. Estos están ordenados partiendo de las referencias internacionales, luego se sigue con las investigaciones en el ámbito nacional, regional y local.

a) Antecedentes internacionales

Pari (2017), en el Trabajo de Grado titulado Propuesta para la Formulación de un Presupuesto Maestro Basado en Actividades en la Empresa Concretera Ecocret S.A. – Arequipa, 2017, publicada en la Universidad San Agustín en Perú, enfatizan en que la principal dificultad para la elaboración del presupuesto en la empresa de referencia tiene que ver con la limitación de informaciones de que disponen. Añade que fue necesario recabar datos, con los cuales pudieron estructurar los estados financieros para los últimos dos años y basado en un

análisis comparativo, realizar las proyecciones para el 2018, siendo la primera ocasión en que la empresa emplea este tipo de herramienta presupuestaria.

Patiño (2019), realizó un Trabajo de Grado titulado Influencia del Presupuesto por Resultados en la Calidad del Gasto Público del Municipio de Medellín, concluyendo que las principales dificultades para la elaboración de éste es la fase inicial, debido a que se precisan de una serie de informaciones que no siempre se tienen disponibles y además, hacer partícipes a los colaboradores, lo cual, a veces refleja ciertas resistencias; sin embargo, todos los informantes concordaron en que el uso del presupuesto como herramienta administrativa influye significativamente en la calidad del gasto público.

Arévalo (2020), en la investigación titulada El Presupuesto y su Incidencia en la toma de Decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018 , planteando en las conclusiones que el presupuesto incide notablemente en las tomas de decisiones, ya que se analizan los resultados y se hacen correctivos que conllevan a mejoras en el proceso. De igual forma, expresa que la participación de los colaboradores en la fase de elaboración del presupuesto es fundamental, al igual que contar con una visión clara que permita orientar las proyecciones hacia las estrategias formuladas.

Pérez (2020), en el Trabajo de Grado titulado Análisis de la Ejecución Presupuestaria en Proyectos de Inversión de la Municipalidad de Quetzaltenango 2017, presentado en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, en el cual plantea que la gestión presupuestaria depende del capital humano, el cual debe estar capacitado para tales fines, lo cual no fue la situación encontrada en el caso de estudio, puesto que se observaron limitaciones en ese sentido. De igual forma, manifiesta que el control, para lo cual debe servir la herramienta del presupuesto, tiene mucho que ver con las actividades de supervisión, las cuales presenta debilidades, conforme los resultados de la investigación.

b) Antecedentes nacionales

Eusebio y León (2018), presentaron en la Universidad Central de Este (UCE) el trabajo titulado Alineamiento del Presupuesto Financiero con la Planificación Estratégica de Agio Caribbean Tobacco Company, LTD., Provincia San Pedro de Macorís, República Dominicana Enero-Abril 2018, en la que concluyeron que una vez verificadas varias partidas del presupuesto financiero de la empresa estudiada y realizadas las comparaciones con la planificación estratégica se encontraron consonancias en la mayoría de ellas, no obstante, algunas no guardan relación, por lo que recomiendan su alineación y el diseño de un manual para la formulación del presupuesto donde se plasmen políticas que sirvan de base para ese propósito.

Polanco (2021), realizó un estudio titulado Gestión Financiera y Presupuestaria Eficiente para la Correcta toma de Decisiones en un Instituto de Formación Superior Docente. Caso de Estudio: Ejecución Presupuestaria 2015-2020, en cuyo trabajo recoge como conclusiones que es necesario la implementación de mejoras en la ejecución presupuestaria en razón de que no se tienen claros los criterios para la elaboración y la implementación del mismo, viéndose de manera aislada a la propia gestión financiera de la institución. De igual manera plantea la necesidad de el diseño de un manual que sirva de guía, tanto en la fase de elaboración como de la ejecución presupuestaria.

En el mismo centro de educación superior, Rufino (2021), en el Trabajo de Grado titulado Propuesta para la Elaboración de un Presupuesto Maestro para el año 2021 para Optimización de Recursos y Mejora de Utilidades. Caso de Estudio Empresa Comercializadora de Electrodomésticos, concluye que la empresa no ha empleado el presupuesto como parte integral en su gestión administrativa y por tanto, carece de la formulación de estrategias para su implementación.

c) Antecedentes regional

En el contexto regional, se encontró que Martínez, Fabían y Mora (2018) en el Trabajo de Grado Diseño del Presupuesto de Compras en el área de Farmacias en Empresas de Servicios de Salud, caso: Centro Médico Padre Fantino, S.R.L., La vega, sostiene que, aunque los ejecutivos de la empresa afirman conocer la importancia de los presupuestos, sobre todo en las actividades de compras, las mismas se realizan de conformidad a los volúmenes de ventas de los diferentes productos, sin que se formulen presupuestos para estos fines.

Del mismo modo, en ese centro educativo, Tejada y Abrahan (2018) en el estudio titulado Incidencia del Control Presupuestario en la Rentabilidad de Pinturas Pintureca en el Municipio de La Vega, Periodo Enero-Junio 2018, expresan en sus conclusiones que el presupuesto es una herramienta que la empresa objeto de estudio emplea como parte de sus estrategias administrativas y que el mismo sirve de guía en las tomas de decisiones, lo que conllevó a que la rentabilidad del periodo estudiado fueran en consonancia con lo planificado en dicho presupuesto; sin embargo, manifiestan que la empresa requiere disponer de un documento que recoja los procedimientos para la elaboración del mismo, lo cual puede solucionarse con un manual para esos fines.

Por su parte, De La Cruz (2020), abordó el tema Diseño del Presupuesto Maestro como Técnica de Gestión para las Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de La vega, caso: Rac Exportadora, S.R.L., en el cual concluye que el presupuesto maestro es uno de los tipos de esta herramienta de gestión que más contribuye a la eficiencia administrativa de los recursos empresariales; pero que sin embargo, no es un mecanismo que se emplea en las pequeñas y medianas empresas, por lo cual dejan de optimizar el uso de sus recursos.

d) Antecedentes locales

En el contexto nacional el único trabajo encontrado fue el realizado por Abreu, García & Ramírez (2019), titulado Manual para la Elaboración de Presupuesto para las Impresoras y Papelerías del Municipio de Cotuí, en el cual realizaron un diseño para que las empresas objetos de estudio puedan contar con un apoyo procedimental en la formulación presupuestaria y en el que abarcan diferentes etapas de este proceso e indican los pasos a seguir.

1.2 Planteamiento del problema

La eficiencia y eficacia en muchas empresas, son reconocidas como factores de éxitos administrativos en las medidas en que se puedan trazar metas programar las actividades para alcanzarlas a través de recursos humanos y materiales. Para ello una de las principales tareas es la planeación, lo cual se puede lograr a través de la vinculación de todas las áreas empresariales, empleando para ello la herramienta del presupuesto (Parra & La Madrid, 2017).

El presupuesto es considerado una herramienta de planeación y control que sirve de apoyo en la gestión administrativa; sin embargo, muchas empresas cometen el error de no emplear este instrumento como mecanismo de previsión, situación que conlleva a que no se aprovechen las oportunidades de potenciar los ingresos y caer en situaciones de simplemente reaccionar ante las circunstancias que se presentan operativamente cada día (Czerny, 2021).

A pesar de las bondades planteadas sobre esta herramienta de planeación, muchas empresas se manejan sin considerar el presupuesto como parte de los elementos incluidos en la gestión financiera y administrativa, situación que no es ajena a lo que ocurre en las ferreterías del municipio de Cotuí, ya que, en conversaciones con varios empresarios de este sector, afirman que rara vez emplean los presupuestos de manera formal en sus procesos administrativos e inclusive, que carecen de normativas para tales propósitos.

Las principales razones por las que pudiera darse la situación anterior, pueden obedecer a la falta de un manual de procedimientos para la elaboración

del presupuesto, convirtiendo las fases del mismo en algo tedioso y de poco interés para los ejecutivos y encargados departamentales. Asimismo, otra razón que pudiera explicar la situación es el desconocimiento de la importancia de esta herramienta como mecanismo de planeación y control en los procesos de tomas de decisiones en procuras del logro de metas establecidas. Otras razones que podrían explicar la situación pueden estar relacionadas con el nivel de conocimientos y formación del personal directivo de este tipo de empresas, no poseer herramientas tecnológicas de control o el temor al cambio.

Las consecuencias de las actuaciones administrativas, sin el apoyo de un presupuesto como elemento de planeación y control puede conllevar a las ferreterías del municipio de Cotuí a las tomas de decisiones aisladas, sin vislumbrar los efectos en el ámbito general de la empresa. De igual modo se pueden desaprovechar los recursos y mostrar debilidades de controles en las ejecuciones, al no poder realizar comparaciones con lo previsto a través del presupuesto.

En razón de los planteamientos anteriores, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

- 1- ¿Cuáles tipos de presupuestos se elaboran en las ferreterías del municipio de Cotuí?
- 2- ¿Cuáles ventajas proporcionan los presupuestos para la administración en las ferreterías del municipio de Cotuí?
- 3- ¿Cuáles procedimientos se emplean en cada fase de la elaboración del presupuesto?
- 4- ¿Qué estructura debe tener un manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto en las ferreterías del municipio de Cotuí?
- 5- ¿Cuáles son las normativas existentes para la elaboración del presupuesto en las ferreterías del municipio de Cotuí?

1.3 Justificación

Los presupuestos trazan el camino a seguir de las empresas, constituyendo una base fundamental para el control de la planeación establecida como parte de ellos, que a su vez debe estar alineada con los objetivos de corto y largo plazo de la institución (Tarqui, 2019). La elaboración de este permite a las empresas administrar adecuadamente sus ingresos y egresos, de manera que se constituye en un instrumento necesario para alcanzar sus metas. Brinda a las organizaciones un panorama financiero actualizado que facilita la toma de decisiones y fomenta el crecimiento de las mismas (Conexión Esan, 2020).

Partiendo de lo planteado en el párrafo anterior, con la puesta a disposición de un manual para la elaboración del presupuesto, las ferreterías del municipio de Cotuí cuentan con un documento que les permite mejorar los procesos correspondientes a cada fase que forme parte de esta herramienta de control, no sólo en la etapa de formulación, sino además en lo relativo a la ejecución y control, como partes esenciales del mismo. Con ello, se contribuye a facilitar el proceso de elaboración y se establecen las responsabilidades necesarias para el éxito del uso del presupuesto.

De igual manera, un manual para la elaboración del presupuesto puede ser empleado como guía metodológica para otras empresas comerciales, en razón de que sus actividades son similares a las de las ferreterías, por lo que se contribuye a que estas organizaciones puedan contar con unos procedimientos que les sirvan de base en esta etapa de su planeación operativa y financiera.

Con la investigación se aporta un nuevo material de consultas bibliográficas que puede ser empleado por los interesados en el tema presupuestario para reforzamiento de los conocimientos o como medio de referencias conceptual en diversas tareas o estudios sobre el mismo. Asimismo, se realiza un aporte para el campo de la investigación, al proporcionar un esquema procedimental para estudios similares.

La importancia del estudio para los sustentantes se fundamenta en el crecimiento profesional que se obtiene con el abordaje de este tipo de temas, lo cual permite la obtención de nuevos conocimientos y el fortalecimiento de los adquiridos en los años de estudios universitarios.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un manual de procedimientos para la elaboración de presupuestos en las empresas comerciales (Ferreterías) del municipio de Cotuí.

1.4.2 Objetivos específicos

- 1- Identificar los tipos de presupuestos que se elaboran en las ferreterías del municipio de Cotuí.
- 2- Contactar las ventajas que proporcionan los presupuestos para la administración en las ferreterías del municipio de Cotuí.
- 3- Verificar los procedimientos que se emplean en cada fase de la elaboración del presupuesto en las ferreterías del municipio de Cotuí.
- 4- Definir la estructura que debe tener un manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto en las ferreterías del municipio de Cotuí.
- 5- Proponer las normativas para la elaboración del presupuesto en las ferreterías del municipio de Cotuí.

1.5 Variables e indicadores

Objetivos específicos	Variables	Definición de las variables	Indicadores
Identificar los tipos de presupuestos que se elaboran en las ferreterías del municipio de Cotuí.	Tipos de presupuestos	Son las diferentes clasificaciones que se les da al presupuesto dependiendo del área en que se centre u otro criterio empleado (UNIR, 2022).	-Presupuesto flexible y rígido. -Presupuesto operativo. -Presupuesto financiero.
Contactar las ventajas que proporciona el presupuesto para la administración en las ferreterías del municipio de Cotuí.	Ventajas que proporcionan los presupuestos	Se refiere a los aportes, beneficios o utilidad en el campo administrativo del uso de los presupuestos (Resendiz, 2020).	-Orientación a la planeación. -Eficiencia operativa. -Evaluación de desempeño. -Alineación con los planes estratégicos.
Verificar los procedimientos que se emplean en cada fase de la elaboración del presupuesto en las ferreterías del municipio de Cotuí.	Procedimientos para las fases de elaboración del presupuesto	Es el conjunto de pasos o métodos empleados para la realización del presupuesto (Equipo Editorial Etecé de Argentina, 2021).	-Pre-iniciación. -Elaboración. -Ejecución. -Control presupuestario. -Evaluación
Definir la estructura que debe tener un manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto en las ferreterías del municipio de Cotuí.	Estructura del manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto	Conjunto de elementos o componentes que se incluyen en el manual (Gómez, 2020).	-Portada. -Índice. -Presentación. -Objetivos. -Descripción del procedimiento. -Herramientas de control.
Proponer las normativas para la elaboración del presupuesto en las ferreterías del municipio de Cotuí.	Normativas para la elaboración del presupuesto		-Manual de procedimientos. -Políticas presupuestarias. -Manual de funciones.

1.6 Alcance y límite

Campo: Administración.

Área: Presupuesto.

Aspecto: Manual de procedimientos para la elaboración de presupuesto.

Alcance espacial: La investigación se llevó a cabo en el municipio de Cotuí, sin incluir los distritos municipales, considerando como empresas objeto de estudios a las ferreterías.

Alcance temporal: La investigación se realizó durante el periodo comprendido desde el mes de noviembre 2022 al mes de Julio 2023.

Alcance investigativo: Diseño de un manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto.

1.7 Definición de términos

Eficacia: Es la capacidad de alcanzar el efecto deseado tras la realización de una acción (Pérez & Merino, 2021).

Eficiencia: Es la obtención de los resultados optimizando el uso de los recursos (Hernández, 2021).

Ferretería: Es un establecimiento comercial dedicado a las ventas de útiles para el bricolaje, la construcción y necesidades del hogar (Educalingo, 2023).

Gestión administrativa: Es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados (Quiroa, 2020).

Gestión financiera: Consiste en la planificación financiera, la elaboración de presupuestos, las inversiones y la gestión del flujo de caja (Banguero, Carrillo & Aponte, 2018).

Indicadores: Es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos obtenidos (Cuartin, 2020).

Manual: Es una guía de instrucciones de todos los procedimientos de las actividades que las personas realizan en un área específica de una empresa (Asanza, *et al*, 2016).

Metas: Son los resultados u objetivos que se desean alcanzar en un periodo de tiempo determinado (Baumgartner, 2016).

Objetivos: Son los logros que se quieren alcanzar a través de la realización de un conjunto de acciones o actividades en determinado periodo de tiempo (Banguero, Carrillo & Aponte, 2018).

Plan estratégico: Es un documento que detalla la manera en que tu negocio se va a desarrollar a corto, mediano y largo plazo (Banguero, Carrillo & Aponte, 2018).

Presupuesto: Es una herramienta de planeación que expresa en términos monetarios las operaciones y recursos que forman parte de la empresa en un periodo determinado de tiempo, para lograr los objetivos fijados por la organización en su estrategia (Burbano, 2019).

Procedimientos: Son los métodos, a través de los cuales se llevan a cabo ciertas acciones que forman parte del mismo proceso (Abreu, García & Ramírez, 2019).

1.8 Marco contextual

La provincia Sánchez Ramírez, y su capital Cotuí, fue fundada en el año 1505, por orden del Comendador de Lares, Don Nicolás de Ovando. El asentamiento fue realizado por Don Rodrigo Mejías de Trujillo, quien fundó la Villa de Cotuí, a la que dio el título de La Mejorada, conociéndose durante el período colonial y como parroquia del Partido de La Vega. Sin embargo, cuando se produjo la colonización, en octubre del año 1492, la zona de Cotuí era un Nataíno del cacicazgo de Maguá. De acuerdo a la publicación de Rodríguez, el

nombre de Cotuí proviene de un cacique subalterno de Guarionex, una comunidad localizada en el mismo centro de la región del Cibao. Durante el período comprendido entre los años 1810 y 1821, conocido como España Boba, Cotuí conservó el carácter de parroquia dependiente del Partido de La Vega, que tenía antes (Rodríguez, 2022).

La Ley No. 5220 sobre División Territorial, del 21 de septiembre de 1959, mantuvo su estatus de provincia con el nombre Sánchez Ramírez, constituida con los territorios de los municipios de Cotuí y Cevicos, con la ciudad Cotuí como capital del municipio cabecera. La economía de Sánchez Ramírez tiene su base en la producción de arroz, piña y cítricos. La provincia Sánchez Ramírez cuenta con un sin número de factorías de arroz, y varias empacadoras de frutas, donde se logra un comercio, aunque un poco tímido de exportación de piña (Ibíd.).

Cotuí, conforme al Censo de Población y Viviendas del 2010, contaba con una cantidad de 76,554 habitantes, con una densidad poblacional de 116 habitantes por kilómetros cuadrados. Esta ciudad está conformada por los distritos municipales de Quitasueño, Caballero, Zambrana, Comedero Arriba y Platanal. En esta ciudad existen instalaciones de los principales bancos comerciales del país, como el Banco de Reservas, Banco popular, BHD León y el Scottiabank, así como instituciones de ahorros y préstamos, entre otras entidades financieras (Consejo para la Administración de los Fondos Mineros Sánchez Ramírez (FOMISAR), 2015).

En cuanto a las ferreterías, estas pueden definirse como un establecimiento dedicado a las ventas de todas clases de productos para la construcción, que regularmente tiene clasificados estos productos por líneas, como eléctricos, de plomería, cristalería, pisos y cerámicas, herrería; entre otros. De igual modo suministran herramientas y otros materiales y equipos. (Pérez & Merino, 2019).

En Cotuí, se pueden observar presencias de varias ferreterías, unas grandes y otras más pequeñas, dentro de las cuales se encuentran entre otras:

- Ferretería La Grande
- Ferretería Carolina
- Ferretería Cotuí
- Ferretería El Mango
- Oficonsa Ferretería
- Ferreniquel.
- Ferretería Domínguez,
- Ferretería Yuna
- Ferretería Arquipro
- Ferretería Lucilo Palmero

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Introducción

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos de la investigación, desglosado atendiendo a las variables e indicadores considerados como parte del estudio. Con ello se busca que el tema pueda ser entendido por quienes tengan interés en él, por lo que se ha procurado una revisión de literatura basada en textos lo más recientes posibles.

2.2 Tipos de presupuestos

Los presupuestos son instrumentos que sirven a la gerencia de una organización privada o pública a que puedan controlar sus actividades económicas y financieras, apoyando a las tomas de decisiones con eficiencia. Por tanto, el presupuesto se puede definir como un método sistemático formulado para lograr las responsabilidades de planificación, coordinación y control (Hidalgo, et al, 2020).

2.2.1 Presupuesto flexible o rígido

Según Hidalgo, et al (2020), los presupuestos flexibles o variables son aquellos que permiten la realización de ajustes en el momento que se este ejecutando dicho presupuesto, puesto que se pueden presentar circunstancias que impliquen la realización de cambios en el mismo.

Acorde con Rincón (2019), el presupuesto flexible tiene en cuenta diferentes variables que pueden presentarse en el proceso, por lo que, es necesario su ajuste a las necesidades administrativas, todo lo cual permite mayor capacidad para la tomas de decisiones; aunque puede crear riesgos administrativos.

El presupuesto flexible permite la elaboración de varios presupuestos en función de los diferentes niveles de actividades y está relacionado directamente

con las variaciones de costos. Una de sus ventajas es dar lugar a presupuestos más exactos, en virtud de que se tienen en cuenta el comportamiento de los factores que conllevan a los cambios. De igual forma, simplifica la tarea de su preparación para un periodo particular (EAN Business, 2019).

Los presupuestos rígidos, estáticos o fijos son aquellos que están establecidos para que no varíen en la realidad; los controles que determina la administración no se pueden ajustar fácilmente, pues requieren una reunión directiva y una nueva planeación para realizar algún cambio, este tiempo para ajustar un presupuesto, puede ser determinante en alguna negociación, lo cual puede ser aburridor y extenuante. (Hidalgo, et al 2020).

Afirman Hidalgo et al, que las grandes empresas por niveles de control complejos prefieren manejar presupuestos rígidos, para mantener un control fácil de manipular, así se pierdan posibles negociaciones. Algunas entidades financieras manejan presupuestos rígidos y controles no ajustables por niveles administrativos locales, solo pueden realizarse por directivas principales y estudio debidamente soportado, esto les posibilita no cometer riesgos financieros.

2.2.2 Presupuesto operativo

El presupuesto operativo consiste en proyecciones de las ventas, compras, costos y gastos que se realizarán hasta llegar a las utilidades planeadas en el futuro; por consiguiente, cada uno de estos constituye por sí sólo un presupuesto o cedula presupuestaria, que en conjunto conforman el presupuesto de operaciones (Parra & La madriz 2017).

El presupuesto operacional es una herramienta que permite la estimación de todas las actividades operativas de la empresa, elemento que se ve reflejado en el estado de resultados presupuestado operacional. Las empresas diariamente se ven abocadas a tomar decisiones para garantizar su permanencia, por tanto, la gestión gerencial requiere de este tipo de instrumentación de planeación para que le sirva de apoyo en ese proceso (Rojas & Sánchez, 2021).

El presupuesto operativo para una empresa comercial, como para las del caso objeto de estudio, que conforman las ferreterías, abarca los presupuestos de ventas, compras, costos y gastos. Su importancia radica en que el mismo contribuye de manera significativa a la organización y consecución de las metas establecidas, facilitando la gestión financiera y en consecuencia obteniendo los mejores resultados (Ruelas, 2018).

Para comprender mejor lo señalado en el párrafo anterior, es conveniente establecer la conceptualización del presupuesto de ventas. Este es definido por Gemma (2020), como la principal herramienta para la administración, gestión y control del departamento comercial. Se trata de un documento que ofrece estimaciones de los niveles de ventas y ayuda a conocer la rentabilidad de la compañía. Hace las veces de cronograma para contemplar las estimaciones financieras y calcular el potencial de ventas del negocio.

Agrega el autor citado anteriormente que el presupuesto de ventas forma parte del presupuesto operativo e influye notablemente en las decisiones de compras y los niveles de inventarios. Se caracteriza por:

- a) Incluye una relación de todos los productos o servicios que comercializa la empresa.
- b) Es la base sobre la cual se asientan las decisiones financieras de la empresa.
- c) Sirve de guía sobre los objetivos de ventas para la compañía.
- d) Las ventas estimadas deben estar valoradas atendiendo a la cantidad, esto es, número de unidades, y su valor económico.
- e) De ser flexible y elástico.

En cuanto al presupuesto de compras, este representa la estimación en valores y cantidades de las mercancías que una empresa entiende que debe comprar para satisfacer la proyección de ventas y los niveles de inventarios deseados para un periodo de tiempo determinado; por tanto, hay que tomar en cuenta la rotación del inventario, es decir, los volúmenes de ventas por productos o grupos de estos (Lifeder, 2021).

Por otro lado, en relación al presupuesto de costo de ventas, expresa Burbano (2019), que el mismo se deriva del presupuesto de ventas y compras por lo que para su elaboración solo hay que considerar los inventarios iniciales y finales estimados, los cuales se incluyen en el presupuesto de compras, por tanto, este presupuesto se elabora considerando el procedimiento de sumar al inventario inicial las compras y restar el inventario final. Asimismo, el autor establece que el presupuesto de gastos es consustancial a las operaciones de la empresa y que se deben considerar los gastos fijos y variables, para lo cual es conveniente tomar como referencia de los datos históricos y las consideraciones de los encargados departamentales.

2.2.3 Presupuesto financiero

Acorde con Arena (2018), el presupuesto financiero, al cual también suele denominársele como presupuesto maestro, constituye la principal herramienta de planeación de una empresa. En este se recoge toda la información económica para tener una visión general de la organización. Se incluyen como parte del mismo el presupuesto de cobros, ventas al contado, pagos, gastos, inversión de capital entre otras partidas monetarias consideradas en el ejercicio presupuestario.

El presupuesto financiero permite anticiparse en relación a la necesidad de obtención de fondos para identificar las fuentes y el costo de dichos fondos, por otro lado, también ayuda a establecer planes de colocación de los excedentes, cuando ocurran y, sobre todo, al manejo adecuado de los flujos de efectivos. (Ibíd.).

2.3 Ventajas que proporcionan los presupuestos

El presupuesto es una herramienta esencial para la planificación en la administración, ayuda a centrar los esfuerzos y recursos disponibles hacia las actividades específicas para alcanzar las metas establecidas (Lifeder, 2021).

2.3.1 Orientación a la planeación

La planificación como elemento integral del presupuesto, consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbre. Se relaciona con el corto y largo plazo (Arena, 2018). La planeación minimiza el riesgo, puesto que se prevén los acontecimientos y se establece el accionar antes las circunstancias previstas. De igual modo, genera eficiencia, en razón de que se plasman los objetivos y se formulan las acciones que conduzcan a ellos; pero por otra parte, propicia compromiso, motivación y establece responsabilidades (Impulsa Popular, 2022).

2.3.2 Eficiencia operativa

La eficiencia operativa tiene que ver con la metodología empresarial orientada a maximizar la productividad y consecuentemente optimizar el uso de los recursos. Debe partir de una planeación estratégica elaborada en base a las necesidades y las metas deseadas. Brinda una expectativa clara de las iniciativas que toma la dirección de la organización empresarial para crear flujos de trabajos que saquen el máximo provecho de los esfuerzos. Este se puede medir usando indicadores financieros, tales como el ROI, es decir el retorno de la inversión, que se calcula dividiendo la utilidad de la empresa sobre el capital. De igual modo se puede establecer razones de eficiencia de los activos, dividiendo las utilidades sobre los activos totales o las ventas sobre estos (Burbano, 2019).

2.3.3 Evaluación de desempeño

Un presupuesto contribuye al enfoque de todas las funciones hacia la obtención de metas establecidas. Los colaboradores asumen responsabilidades que les son asignadas y de las cuales dependen otras; por tanto, la evaluación de desempeño puede medirse desde esta óptica en función del grado en que los empleados involucrados hayan alcanzado a lograr la consecución de las atribuciones asignadas como parte del desarrollo presupuestario en la ejecución del mismo (Montes, et al, 2019).

2.3.4 Alineación con los planes estratégicos

La planeación estrategia es definida como el proceso de definición hoy de lo que se quiere ser en el futuro, por consiguiente, constituye una herramienta de la alta dirección que recoge las decisiones a adoptarse con miras al logro de los objetivos de largo plazo y en ese orden, los presupuestos deben basarse en esos propósitos para no caer en el error de que los mismos estén desalineados con dichos planes (Sainz, 2017).

Haciendo inferencia de lo planteado por Amador (2020), la planeación estratégica debe abarcar en términos generales todos los aspectos de dirección de una empresa. Señala que ésta debe estar entrelazada de modo inseparable en todos los procesos de la de la gestión administrativa y por tanto, los directivos deben comprender su naturaleza y realización.

2.4 Procedimientos para la elaboración del presupuesto

2.4.1 Pre-iniciación

Según Hidalgo et al (2020), en esta etapa se evalúan los resultados en periodos anteriores, se analizan las tendencias de los principales para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, márgenes de utilidad, rentabilidad, etc.), se efectúa la evaluación de las variables no controladas por la dirección y se estudia el comportamiento del planeamiento estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones.

Afirma Sainz (2017), que la fase de pre-iniciación comprende un diagnóstico de la realidad de cada departamento de la organización en su conjunto y sus proyecciones para el futuro. Esta etapa se realiza basándose en las estimaciones de ingresos para el periodo en cuestión. Con estas estimaciones de ingresos, se fijan los montos topes de gastos para cada departamento, se envían a dicho departamento las instrucciones y formularios necesarios para que presenten sus peticiones (anteproyecto) e informe y justificación de los mismos. Esta fase termina al momento de publicarse el presupuesto.

2.4.2 Elaboración

Tal como lo establece Burbano (2019), con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, precediéndose según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes de los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- Se programan las cantidades a comprar, según los estimativos de venta y las políticas sobre inventarios.
- Con base en los planes de ventas y en las políticas que regulan los niveles de inventarios, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.
- Con base en los requerimientos del personal planteados por cada departamento, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, el Departamento de Recursos Humanos deben preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.
- Se establecen las partidas de los gastos, basado en la programación realizada en la fase pre inicial.
- Se establece el plan de inversión, conforme a las necesidades diagnosticadas y las fuentes de financiación preestablecida.
- Se confecciona el presupuesto financiero como una matriz integradora de los presupuestos de ventas, compras, gastos, inversiones, etc.

2.4.3 Ejecución

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la puesta en marcha de los planes y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsar, debido a que

si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas (Arévalo, 2020).

Una vez aprobados los presupuestos, corresponde a cada organismo o departamento, llevarlos a la práctica. Para ello, es indispensable contar con una organización y dirección adecuada.

2.4.4 Control presupuestario

Considerado el presupuesto como especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. (Ruelas, 2018).

En síntesis, en esta etapa se realizan todas las acciones que se han previsto y que el organismo encargado de ello ha sancionado favorablemente, acciones que se realizarán mediante el empleo de los recursos puestos a disposición de cada departamento.

Las actividades más importantes a realizar en esta etapa son:

- a) Preparar informes de ejecución parcial y acumulada que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.
- b) Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
- c) Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de las empresas que realizan negocios internacionales.

2.4.5 Evaluación

Se refiere a un análisis pormenorizado de los resultados financieros obtenidos en un periodo de tiempo, para así determinar si los objetivos que se plantearon previamente fueron cumplidos. En este proceso administrativo se

verifican y comparan los resultados con las metas planteadas y, basados en los números arrojados, decidir si es factible o no realizar los gastos corrientes y de inversión (Montes, et al, 2019).

La evaluación presupuestaria es definida por Pari (2017), como el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua, los avances físicos y financieros obtenidos en un momento dado, y su comparación en el presupuesto de la empresa, así como su incidencia en el logro de los objetivos organizacionales.

2.5 Estructura del manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto

La estructura de un manual de procedimientos de manera simplificada puede resumirse en la inclusión de un índice, presentación del mismo, descripción de los objetivos y del procedimiento, así como los controles de versiones. Como parte de su estructura, acorde con Gómez (2020), se incluyen:

- **Índice:** Muestra el contenido abarcado en el mismo, señalando el número de la página en que está contemplado. Sirve para orientar al usuario en cuanto a la búsqueda rápida de las indicaciones a seguir para determinados propósitos incluidos en el manual.
- **Presentación:** Es la narrativa sobre lo que contiene el manual, su alcance y aplicación, así como la justificación e importancia del mismo.
- **Objetivos:** En esta parte se explican los propósitos del manual, lo que se persigue con la implementación del mismo.
- **Descripción del procedimiento:** Presenta en forma narrativa y secuencial, cada una de las operaciones que se realizan, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.
- **Herramienta de control:** Sirve para indicar la forma procedimental para la actualización del manual.

2.6 Normativas existentes

Las normas empresariales son el conjunto de disposiciones o reglas establecidas por una organización que indican a las personas el modo de comportamiento dentro del grupo y cómo actuar antes determinadas circunstancias o acciones relacionadas con las operaciones que se realizan (Nacional Financiera, 2018).

2.6.1 Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que contiene información sobre cómo se deben hacer las cosas en una organización. Con el mismo, el flujo de trabajo se agiliza, usando procesos estandarizados. A nivel gerencial, este documento es sumamente importante, en razón de que reúne las políticas y procedimientos que reflejan la visión, misión, valores y la cultura organizacional; así como los deberes y obligaciones de los empleados en el ejercicio de sus diferentes actividades (Rodríguez, 2022).

Los manuales de procedimientos deben contener cierta información estructurada de acuerdo con las necesidades de la empresa. Esta organización ayudará a que el contenido sea mucho más fácil de comprender, que la exposición de procesos sea progresiva y que haya una organización lógica de ideas. Un manual de procedimientos no es un simple instructivo, que da indicaciones sobre cómo completar un proyecto, ni cumple la función de un inventario, que sólo informa qué recursos posee alguien para llevar a cabo una actividad; por el contrario, debe ofrecer más información sobre el procedimiento a realizar (Ibíd.).

2.6.2 Políticas presupuestarias

La política presupuestaria consiste en el diseño, elaboración y ejecución del presupuesto. Por tanto, hacen alusión a las directrices basadas en las cuales se deben ejecutar las acciones. Se puede decir que constituyen el conjunto de principios que orientan la toma de decisiones. Incluyen reglas y normas, las cuales pueden ser de caracteres generales o específicas (Equipo Editorial Etecé, 2022).

Acorde con Fernández (2021), la falta de definición de políticas de empresa puede provocar desorganización en la misma. Pero, si estas son inadecuadas, el resultado puede ser aún peor y producir efectos muy negativos en el funcionamiento de la empresa; por tanto, plantea que, entre otras cosas, estas deben:

- a) Ser coherentes y claras.
- b) Tienen que ser aceptadas y cumplidas por todos los integrantes de la organización.
- c) Servir para encaminar a la empresa hacia sus objetivos.
- d) Para garantizar su cumplimiento es conveniente que cuenten con el mayor grado de consenso.
- e) Ayudar a reforzar la imagen de marca de la empresa.

2.6.3 Manual de funciones

El manual de funciones es un instrumento orientado para que cada una de las personas que fungen como empleados en una empresa conozca claramente sobre sus responsabilidades como parte del puesto que ocupa. Expresa el contenido de los cargos, sus deberes y responsabilidades, métodos para realizar el trabajo, técnicas y sistemas de procedimientos. Expresa, además, la relación existente entre el titular del cargo, sus supervisores y subordinados (Van Den Berghe, 2016).

Los manuales de funciones permiten la realización de la evaluación de desempeño del personal, ya que, facilita medir la eficiencia con que se realizan las actividades y el cumplimiento de las responsabilidades por parte de los trabajadores. Asimismo, ayuda al mantenimiento del cumplimiento de las normas establecidas por la empresa (Ibíd.).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Introducción

En este capítulo se estructura el marco metodológico empleado en la investigación, siguiendo fielmente lo establecido en el Manual de Investigación de Universidad UTECO, el cual describe los elementos que se deben incluir, tales como, diseño, enfoque y tipo de estudio, población y muestra, métodos y técnicas, instrumentación de la investigación, validez y confiabilidad del instrumento, procedimientos, recolección de datos y análisis de datos (Universidad Tecnológica del Cibao Oriental (UTECO), 2017). Siguiendo este formato, se procede a la estructuración de este capítulo.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño empleado en la presente investigación se corresponde con el no experimental, el cual, según lo establecen (Hernández, Fernández & Baptista, 2017), se emplea para aquellos estudios en los cuales el investigador no manipula de manera deliberada las variables; sino que las mismas son observadas en su contexto natural. Por esta razón, dado que no se tuvo ningún nivel de incidencia en los resultados, el diseño fue el no experimental.

3.3 Enfoque y tipo de estudio

El enfoque se corresponde con el cuantitativo, el cual consiste en el uso de técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitan plasmar los resultados en términos numéricos (Hernández, Fernández & Baptista, 2017), por tales razones se entiende que este estudio se correspondía con dicho enfoque, ya que los datos se presentan de manera numérica.

El tipo de estudio empleado es descriptivo, puesto que, los autores antes citados establecen que en ellos se observa el fenómeno estudiado y se describe tal como es observado. Por ello, en razón de que los datos establecen de manera

fiel los aspectos encontrados, sin ser distorcionados o se emplee juicio de valores sobre ellos; el estudio es totalmente descriptivo.

3.4 Población y muestra

La población del estudio está conformada por los administradores de las ferreterías del municipio de Cotuí, que de acuerdo a un sondeo realizado, se pudo observar la existencia de un total de 12 de este tipo de empresas, por lo que la población equivale a igual número de administradores.

En cuanto a la muestra, debido a que la población se considera relativamente pequeña, no se empleó ningún procedimiento muestral y se encuestó al 100% de la población.

3.5 Métodos y técnicas

Para la realización de la presente investigación se emplearon los métodos deductivo, inductivo, analítico y sintético. Según Hernández, Fernández & Baptista (2017), con el método deductivo se pueden llegar a conclusiones particulares partiendo de situaciones generales. Este permitió que se pudiera considerar la revisión de literatura como elemento que sirvió de fundamento para corroborar el comportamiento de ciertos aspectos relacionados con los presupuestos al interior de las ferreterías. Por su parte, señalan los autores, que el método inductivo opera inverso al deductivo, en el cual desde las características particulares se puede verificar la correspondencias de los hallazgos con los aspectos generales.

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista sostienen que el método analítico ayuda al investigador a poder expresar resultados en términos estadísticos o reflejar tendencias. En este caso, se empleó para expresarlos en porcentajes. En relación al método sintético, éste contribuyó a poder llegar a conclusiones relacionadas con los objetivos específicos de la investigación.

La técnica que se empleó fue la encuesta, que según los autores antes citados, es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación por la facilidad para obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz

3.6 Instrumento de recolección de datos

En consonancia con la técnica empleada, se utilizó como instrumento un cuestionario, el cual está estructurado con preguntas cerradas, dividido en secciones de acuerdo a las variables medidas. Este está integrado por un total de 20 preguntas. La variable 1 se midió con 6 de estas preguntas, la variable 2 con 4 de ellas, para la variable 3 se emplearon 6 preguntas y para la variable 4 se usaron 4 preguntas. El instrumento fue aplicado directamente por los sustentantes a la población integrante de la muestra.

3.7 Validez y confiabilidad

Para la validez del instrumento se aplicó una prueba piloto a 6 de los 12 administradores que constituyen la muestra del estudio. Con ello se verificó el grado de comprensión de las preguntas formuladas. Para la consistencia interna del mismo y poder medir su confiabilidad, se presentó al asesor como profesional experto en el área para que expusiera su parecer al respecto.

3.8 Procedimientos

Para llevar a cabo la presente investigación, una vez obtenido la aprobación del tema por parte de la instancia correspondiente de la Universidad, se dieron los siguientes pasos:

- a) Búsqueda de antecedentes sobre el tema como referencia anteriores del mismo,
- b) Realización de un sondeo por las calles de Cotuí para verificar la cantidad de ferreterías existentes en el momento,
- c) Realización de una entrevista no estructurada a los administradores de las ferreterías para ir descubriendo la situación problemática y las causas de la misma,
- d) Estructuración del alcance de la investigación, conforme a los datos previamente obtenidos y los objetivos propuestos,
- e) Diseño del instrumento de recolección de datos, revisión del mismo por parte del asesor y aplicación de la prueba piloto,

- f) Realización de las correcciones emanadas de la fase preliminar de la investigación plasmada como anteproyecto,
- g) Aplicación de instrumento de recolección de datos, organización de la información y redacción de los resultados,
- h) Análisis de los hallazgos encontrados y diseño del manual de procedimientos para la elaboración de presupuestos en las ferreterías del municipio de Cotuí,
- i) Elaboración del diseño del manual para la elaboración de presupuesto en las ferreterías.
- j) Presentación de la investigación ante los miembros del Jurado Evaluador y realización de las correcciones correspondientes,
- k) Entrega definitiva de la investigación.

3.9 Análisis de datos

Como herramienta para el análisis de los datos se empleó una hoja de Excel del paquete de Microsoft Office, versión 2016. Con esto se pudieron configurar cuadros de frecuencias simples y porcentuales de los resultados.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Introducción

En el capítulo se presentan, mediante cuadros, los resultados obtenidos en la investigación. La población informante, originalmente estaba conformada por un total de diez administradores, correspondientes a igual número de ferreterías del municipio de Cotuí; sin embargo, una de ella no quiso llenar el instrumento de recolección de datos, por lo que se trabajó con nueve de ellos. Los cuadros están ordenados acorde a las variables.

1.9 4.2 Tipos de presupuestos

Cuadro No. 1. Distribución de frecuencia y porcentajes sobre los tipos de presupuestos que elabora la empresa.

Tipos de presupuestos	Frecuencia	Porcentajes
Presupuesto flexible	2	22.22
Presupuesto rígido	0	0
Presupuesto de operaciones	3	33.34
Presupuesto financiero	4	44.44
No se elaboran presupuestos	0	0
Total	9	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado.

En el cuadro No. 1 se muestra que en el 44.44% de las ferreterías del municipio de Cotuí se elabora el presupuesto financiero, el 33.34% de ellas prepara el presupuesto de operaciones y en el 22.22% el presupuesto flexible.

Cuadro No. 2. Distribución de frecuencia y porcentajes sobre las razones por las que se elaboran los tipos de presupuestos seleccionados.

Razones	Frecuencia	Porcentajes
Por ser el más conveniente para la empresa	9	100.00
Por ser más fácil de elaborar	0	0
Total	9	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado

En el cuadro No. 2 se observa que la razón por las que se elaboran los tipos de presupuestos seleccionados en las ferreterías del municipio de Cotuí es por ser el más conveniente para la empresa, según el 100% de los administradores.

4.3 Ventajas que proporcionan los presupuestos

Cuadro No. 3. Distribución de frecuencia y porcentajes sobre las ventajas que proporcionan los presupuestos.

Ventajas	Frecuencia	Porcentajes
Orientación a la planeación	4	44.44
Contribuyen a la eficiencia operativa	4	44.44
Ayudan a la evaluación de desempeño	0	0.00
Permiten la alineación con los planes estratégicos	1	11.22
Total	9	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado

Como se aprecia en el cuadro No. 3, acorde con el 44.44% de los administradores de las ferreterías del municipio de Cotuí, los presupuestos proporcionan las ventajas de orientación a la planeación, el 44.44% de ellos, manifestó que contribuyen a la eficiencia operativa y el 22.22% planteó que permiten la alineación con los planes estratégicos; mientras que ninguno de ellos consideró que ayuden a la evaluación de desempeño.

4.4 Procedimientos para las fases de elaboración del presupuesto

Cuadro No. 4. Distribución de frecuencia y porcentajes sobre las fases de elaboración del presupuesto.

Fases	Frecuencia	Porcentajes
Pre-iniciación	4	44.44
Elaboración	5	55.56
Ejecución	4	44.44
Control presupuestario	5	55.56
Evaluación	2	11.22

Fuente: Cuestionario aplicado

El cuadro 4, muestra que según el 55.56% de las respuestas obtenidas, las fases de elaboración del presupuesto abarcan la elaboración y el control presupuestario; según el 44.44% de dichas respuestas, estas fases incluyen la pre-iniciación y la ejecución, y en el 11.22% solo se habló de la evaluación como parte de dichas fases.

Cuadro No. 5. Distribución de frecuencia y porcentajes sobre de la fase en la que se realiza el diagnóstico de las necesidades departamentales para ser consideradas en el presupuesto.

Fases	Frecuencia	Porcentajes
Pre-iniciación	3	33.34
Elaboración	2	22.22
Ejecución	3	33.33
Control presupuestario	0	0
Evaluación	1	11.11
Total	9	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado

Como se puede apreciar en el cuadro No. 5, según el 33.33% de los administradores de las ferreterías de Cotuí, la fase en la que se realiza el diagnóstico de las necesidades departamentales para ser consideradas en el presupuesto es la de pre-iniciación, el 33.33% de ellos, entendió que es la de ejecución, en el 22.22% de los casos se expresa que es en la elaboración y en el 11.11% se indicó que es en la evaluación.

Cuadro No. 6. Distribución de frecuencia y porcentajes sobre de la fase en la que se plasman en valores monetarios las estimaciones consideradas para el presupuesto.

Fases	Frecuencia	Porcentajes
Pre-iniciación	0	0
Elaboración	1	11.11
Ejecución	5	55.56
Control presupuestario	1	11.11
Evaluación	2	22.22
Total	9	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado

En el cuadro 6 se observó que según el 55.56% de los administradores de las ferreterías de Cotuí, la fase en las que plasman en valores monetarios las estimaciones consideradas para el presupuesto es en la de ejecución, el 22.22% entiende que es en la de evolución y un 11.11% respectivamente, afirmó que es en la elaboración y en la fase de control.

Cuadro No. 7. Distribución de frecuencia y porcentajes sobre de la fase en la que se preparan los informes, se analizó las desviaciones y se ponen en marcha planes con el interés de alcanzar los objetivos presupuestarios.

Fases	Frecuencia	Porcentajes
Pre-iniciación	3	33.33
Elaboración	0	0
Ejecución	1	11.11
Control presupuestario	2	22.22
Evaluación	3	33.34
Total	9	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado

Como se expresa en el cuadro No. 7, el 33.34% de los administradores entendieron que la fase en la que se preparan los informes, se analizan desviaciones y se ponen en marcha planes con el interés de alcanzar los objetivos presupuestarios, es en la evaluación, un porcentaje idéntico entiende que es en la pre-iniciación, el 22.22% asume que es en el control presupuestario y el 11.11% indica que es en la ejecución.

Cuadro No. 8. Distribución de frecuencia y porcentajes sobre de la fase en la que se evalúa si los objetivos fueron alcanzados y se comparan los logros con las metas establecidas.

Fases	Frecuencia	Porcentajes
Pre-iniciación	1	11.11
Elaboración	0	0
Ejecución	1	11.11
Control presupuestario	2	22.22
Evaluación	5	55.56
Total	9	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado

En el cuadro No. 8, se observó que en el 55.56% de los casos, los administradores de las ferreterías del municipio de Cotuí entienden que la fase en la que se evalúa si los objetivos fueron alcanzados y se comparan los logros con las metas establecidas, es en la evaluación, el 22.22% de ellos, manifestaron que es en el control presupuestario y el 11.11% respectivamente, indicó que es en la pre-iniciación y en la ejecución.

4.5 Estructura del manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto

Cuadro No. 9. Distribución de frecuencia y porcentajes sobre los elementos que debe contener un manual para la elaboración del presupuesto.

Elementos	Frecuencia	Porcentajes
Índice	0	0
Presentación	0	0
Objetivos	0	0
Descripción del procedimiento	9	9
Herramienta de control	0	0
Total	9	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado

Como se aprecia en el cuadro No. 9, el 100% de los administradores de las ferreterías del municipio de Cotuí, respondió que la estructura de un manual para la elaboración del presupuesto solo debe contener la descripción del procedimiento.

4.6 Normativas existentes para la elaboración del presupuesto

Cuadro No. 10. Distribución de frecuencia y porcentajes sobre de la fase en las normativas que posee la empresa para la elaboración del presupuesto.

Normativas	Frecuencia	Porcentajes
Manual de procedimientos	0	0
Políticas presupuestarias	0	0
Manual de funciones	0	0
Ninguno de ellos	0	0
Total	9	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado

En el cuadro 10, se aprecia que el 100% de los administradores de las ferreterías del municipio de Cotuí, expresó la empresa no posee normativas para la elaboración del presupuesto, por lo que no cuentan con los manuales de procedimientos, políticas presupuestarias, ni manual de funciones.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Introducción

Una vez expresados los resultados obtenidos de la investigación, se procede con la discusión de los mismos. En esta parte se da repuestas a las preguntas de investigación y se redactan las conclusiones y recomendaciones que surgieron.

5.2 Discusión

5.2.1 ¿Cuáles tipos de presupuestos se elaboran en las ferreterías del municipio de Cotuí?

Los resultados de la investigación mostraron que los tipos de presupuestos que más se elaboran en las ferreterías del municipio de Cotuí, son el financiero, de operaciones y el presupuesto flexible, acorde con lo que expresaron los participantes del estudio. Según ellos, por ser estos los más convenientes para la empresa. Cabe destacar, que un presupuesto de operaciones a su vez está integrado por un conjunto de ellos, tales como el de ventas, compras y gastos, que serían los que se corresponden con el tipo de empresas estudiado.

De igual modo, el presupuesto financiero se convierte en la estimación de los recursos en términos monetarios que recibirá la empresa, producto de las ventas que se proyecten y de sus políticas de cobros. También en el mismo se muestran las estimaciones de desembolsos por conceptos de compras al contado, pagos a los proveedores, adquisidores de activos y pagos a los diversos acreedores; por lo que, para la elaboración del mismo es necesario haber realizados los anteriores. La importancia de este tipo de presupuesto radica en que da informaciones relevantes a los administradores en cuanto a la administración del efectivo.

5.2.2 ¿Cuáles ventajas proporcionan los presupuestos para la administración en las ferreterías del municipio de Cotuí?

De acuerdo a lo establecido por los participantes en el estudio, las principales ventajas de la elaboración de los presupuestos es que sirven de orientación a la planeación y contribuyen a la eficiencia operativa, con lo cual estamos de acuerdo; sin embargo, estas respuestas se corresponden solo con el 44% de las obtenidas. Se pudo denotar en el estudio, que los profesionales que participaron como parte de la muestra del estudio, no consideran los aportes de los presupuestos en cuanto a que ayudan a la evaluación de desempeño, ni en que permiten la alineación con los planes estratégicos.

Esas ultimas aseveraciones, permiten que se piense que, en las empresas estudiadas no se realiza evaluación de desempeño y tampoco se preparan planes estratégicos, pues de lo contrario, los presupuestos serian fundamentales en ambas direcciones.

5.2.3 ¿Cuáles procedimientos se emplean en cada fase de la elaboración del presupuesto?

Al formular la pregunta sobre las fases que comprenden la elaboración del presupuesto, un 56% de los participantes sostuvo que estas están integradas por la fase de elaboración y la de control presupuestario. Por su lado el 44% restante dio cuenta de que las integran la pre-iniciación y ejecución.

Como se puede apreciar, existe una gran confusión en esta parte, pues todos los textos abordados indican que las fases de elaboración del presupuesto comprenden, tanto la pre-iniciación, elaboración, ejecución, control presupuestario, como la evaluación. Cada una de estas fases reúne condiciones y funciona de manera diferente. En ese sentido, la confusión se agudiza aún más, pues los participantes del estudio entienden en su mayoría que la fase en la que se realiza el diagnostico de las necesidades departamentales para ser consideradas como parte del presupuesto es en la ejecución; dejando de lado la pre-iniciación, que ciertamente es la que abarca esa parte.

De igual modo, se pudo establecer un gran desconocimiento en cuanto a la fase en la cual se plasman los valores monetarios de las estimaciones consideradas para el presupuesto. En este sentido la mayoría respondió que eso se hace en la ejecución, muy lejos de la realidad, pues el diagnóstico y las informaciones reunidas en la fase de pre-iniciación, justamente es la base para la fase de elaboración, que se en la cual se plasman los valores monetarios del presupuesto.

Asimismo, se pudo evidenciar desconocimiento en relación a la fase en la cual se formulan los informes y se analizan las desviaciones, pues en el menor de los casos, solo se obtuvo la respuesta correcta, que es la fase de ejecución. En esta fase se concretiza, acorde con lo presupuestado y se debe realizar los informes de ejecución para determinar desviaciones y poder ir haciendo los correctivos correspondientes.

En cuanto a la fase en la que se realiza la evaluación con la finalidad de medir el éxito de la ejecución y su correspondencia con las metas y objetivos propuestos, la mayoría respondió de manera correcta, al indicar que es la fase de evaluación; no obstante, cerca del 50% estuvo desacertado en la respuesta.

5.2.4 ¿Qué estructura debe tener un manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto en las ferreterías del municipio de Cotuí?

Los resultados obtenidos en relación a la estructura que debe tener un manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto manifiestan que este debe contener la descripción del procedimiento, así lo afirmo la totalidad de los participantes.

Lo antes señalado, también refleja que se desconoce sobre cómo debe estar estructurado un manual, pues acorde a la literatura estudiada, este debe contener: un índice, la presentación, objetivos, la descripción del procedimiento y la herramienta de control. Como se ve, en el caso de la respuesta a la pregunta, solo se incluyó una de las partes que abarca la estructura del manual.

5.2.5 ¿Cuáles son las normativas existentes para la elaboración del presupuesto en las ferreterías del municipio de Cotuí?

Los hallazgos de la investigación mostraron que, en las ferreterías del municipio de Cotuí, no cuenta con ninguna normativa formal para la elaboración del presupuesto. Ello deja bien claro, que es preciso que este tipo de empresa pueda establecer el conjunto de normativas basadas en las cuales realicen este tipo de planeación.

Esto da mayor importancia al estudio realizado, pues se deja establecido un manual que puede ser empleado como modelo o guía a estas empresas en el proceso de elaboración del presupuesto, de modo que no se deje solo a la intuición o a criterios de quienes lo elaboran.

5.3 Conclusiones

Des pues de analizado y discutido los resultados de la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1-Se determinó que, en las ferreterías del municipio de Cotuí, los presupuestos que mayormente se elaboran son el de operaciones y el financiero; sin embargo, esto solo lo realizan la minoría de este tipo de empresa, las cuales lo hacen al considerarlos que son los que más les favorecen.

2- Se pudo establecer que las ventajas que proporciona la elaboración del presupuesto para los participantes del estudio tienen que ver con sus aportes a la planeación y la eficiencia operativa; sin embargo, se evidenció que para los informantes la evaluación de desempeño y su alineación con los planes estratégicos no fue considerada como parte de las ventajas de esta herramienta.

3-Se verificó un gran desconocimiento en cuanto a las fases que integran la elaboración del presupuesto, así como de lo que se abarca en cada una de ellas, pues las informaciones obtenidas fueron muy difusas e incorrecta en ese sentido.

4-Se observó un gran desconocimiento en cuanto a la estructura que debe contener un manual para la elaboración del presupuesto, ya que todos los participantes solo establecieron una de estas partes que es la descripción del procedimiento, dejando de lado el índice, la presentación, los objetivos y la herramienta de control.

5-Se determinó que en las ferreterías del municipio de Cotuí no existe ninguna normativa formalmente establecida para la elaboración del presupuesto.

5.4 Recomendaciones

A partir de las conclusiones del estudio, con la intención de que los administradores de las ferreterías del municipio de Cotuí puedan comprender mejor sobre los presupuestos y estos puedan servir para una mejor gestión, se les plantean las siguientes recomendaciones:

1-Incluir como parte del presupuesto que realizan, los diferentes tipos o cédulas del mismo, tales como el presupuesto de ventas, de compras, de gastos y el presupuesto financiero, puesto que ellos en conjunto conforman dicha herramienta de gestión administrativa.

2- Se les exhorta a profundizar, mediante lectura o participación en cursos, seminarios o talleres que les permitan tener mayor claridad sobre las diversas fases que contiene la elaboración del presupuesto y lo que debe abarcar cada una de ellas, de modo que puedan diferenciarlas y emplearlas correctamente.

3-Se les recomienda ver el presupuesto como una herramienta fundamental para la evaluación de desempeño y como vía para alcanzar los planes estratégicos de la empresa.

4-De igual manera, se les exhorta a la formulación de normativas, que sirvan de base para la elaboración del presupuesto. En tal sentido se deja como aporte para tales fines el manual diseñado como producto de esta investigación, de modo que pueda ser una referencia para tales propósitos.

Referencias

- Abreu, I., García, Y. & Ramírez, R. (2019). *Manual para la elaboración de presupuesto para las impresoras y papelerías del municipio de Cotuí*. Cotuí, provincia Sánchez Ramírez: Universidad Tecnológica del Cabao Oriental.
- Amador, J. (25 de abril de 2020). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Recuperado el 24 de febrero de 2023, de <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Arena, C. (2018). *Gestión económico-financiera básica de la actividad comercial de ventas e intermediación comercial*. España: Editorial Tutor Formación.
- Arévalo, E. (2020). *El presupuesto y su incidencia en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018*. Lima, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R. & Espín, J. (noviembre de 2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, Online. Recuperado el 06 de marzo de 2023, de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Banguero, H., Carrillo, L. & Aponte, E. . (2018). *Planeación y gestión estratégica de la organizaciones: Conceptos, métodos y casos de aplicación*. Colombia: Programa Editorial Universidad Autónoma de Occidente.
- Baumgartner, J. (2016). *Metas: Secretos y técnicas para alcanzar tus sueños y metas*. México: Babelcube Inc.
- Burbano, A. (2019). *Costos y presupuestos. Conceptos fundamentales para la gerencia*. Colombia: Alfaomega Colombiana.
- Conexión Esan. (07 de julio de 2020). *Importancia de realizar un presupuesto para alcanzar objetivos*. Recuperado el 28 de enero de 2023, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/importancia-de-realizar-un-presupuesto-para-alcanzar-objetivos>
- Consejo para la Administración de los Fondos Mineros Sánchez Ramírez (FOMISAR). (2015). *Plan de Desarrollo Estratégico Provincia Sánchez Ramírez (PLANDESAR) 2015-2020*. Cotuí, Provincia Sánchez Ramírez: FOMISAR.
- Cuartin, A. (24 de noviembre de 2020). *¿Qué son indicadores? Ejemplos, características y tipos*. Recuperado el 06 de marzo de 2023, de <https://blog.lemontech.com/que-son-indicadores-ejemplos-caracteristicas-y-tipos/>

- Czerny, A. (19 de noviembre de 2021). *Presupuesto de gestión empresarial: 9 problemas que debes evitar*. Recuperado el 20 de enero de 2023, de <https://blog.nubox.com/empresas/presupuesto-de-gestion-empresarial>
- De La Cruz, E. (2020). *Diseño del presupuesto maestro como técnica de gestión para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de La vega, caso: Rac Exportadora, S.R.L.* La Vega, República Dominicana: Universidad Católica Tecnológica del Cibao (UCATECI).
- Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES). (02 de enero de 2022). *Historia*. Recuperado el 19 de enero de 2023, de <https://www.digepres.gob.do/sobre-nosotros/historia/>
- EAN Business. (13 de diciembre de 2019). *Presupuesto fijo y presupuesto variable: ¿cuáles son los principios de cada uno?* Recuperado el 13 de febrero de 2023, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/presupuesto-fijo-y-presupuesto-variable-cuales-son-los-principios-de-cada-uno#:~:text=El%20presupuesto%20flexible%20permite%20la,las%20variaciones%20en%20los%20costos>.
- Educalingo. (02 de marzo de 2023). *Ferretería*. Recuperado el 06 de marzo de 2023, de <https://educalingo.com/es/dic-es/ferreteria>
- Equipo Editorial Etecé. (05 de agosto de 2022). *Políticas de una empresa*. Recuperado el 06 de marzo de 2023, de <https://concepto.de/politicas-de-una-empresa/>
- Equipo Editorial Etecé de Argentina. (05 de agosto de 2021). *Procedimiento*. Recuperado el 27 de enero de 2023, de <https://concepto.de/procedimiento/>
- Eusebio, J. y León, C. (2018). *Alineamiento del presupuesto financiero con la planificación estratégica de Agio Caribbean Tobacco Company, LTD., provincia San Pedro de Macorís, República Dominicana enero abril 2018*. San Pedro de Macorís, República Dominicana: Universidad Central del Este (UCE).
- Fernández, J. (28 de diciembre de 2021). *Cómo definir la política de una empresa y por qué es importante para tu negocio?* Recuperado el 06 de marzo de 2023, de <https://www.sage.com/es-es/blog/como-definir-la-politica-de-empresa-y-por-que-es-importante-para-tu-negociocomo-definir-politica-de-empresa-por-que-es-importante-negocio/>
- Gemma, J. (13 de octubre de 2020). *El presupuesto de ventas como herramienta de gestión*. Recuperado el 20 de febrero de 2023, de <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/marketing-ventas/presupuesto-de-ventas-en-gestion-empresas/>

- Gómez, Y. (01 de diciembre de 2020). *Manual de procedimientos: qué es, objetivos, estructura y su justificación frente al control interno*. Recuperado el 27 de enero de 2023, de [https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/#:~:text=Estructura%20del%20manual%20de%20procedimientos&text=Descripci%C3%B3n%20del%20procedimiento.&text=Responsabilidad%3A%20Autoridad%20o%20delegaci%C3%B3n%20de,%2C%20financieros%](https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/#:~:text=Estructura%20del%20manual%20de%20procedimientos&text=Descripci%C3%B3n%20del%20procedimiento.&text=Responsabilidad%3A%20Autoridad%20o%20delegaci%C3%B3n%20de,%2C%20financieros%20)
- Hernández, J. (29 de diciembre de 2021). *Definición de eficiencia*. Recuperado el 05 de febrero de 2023, de <https://conceptodefinicion.de/eficiencia/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Hidalgo, M., Villarroel, A. e Hidalgo, M. (2020). *Presupuestos empresariales*. Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Impulsa Popular. (10 de enero de 2022). *Importancia de la planeación*. Recuperado el 22 de febrero de 2023, de <https://impulsapopular.com/gerencia/importancia-de-la-planeacion/>
- Lifeder. (22 de junio de 2021). *Presupuestos de compras*. Recuperado el 20 de febrero de 2023, de <https://www.lifeder.com/presupuesto-compras/>
- Martínez, L., Fabían, C. y Mora, C. (2018). *Diseño del presupuesto de compras en el área de farmacias en empresas de servicios de salud, caso: Centro Médico Padre Fantino, S.R.L., La vega*. La vega, República Dominicana: Universidad Católica Tecnológica del Cibao (UCATECI).
- Montes, C., Vallejo, C. & Montilla, O. (2019). *Presupuestos. Aplicaciones prácticas en las organizaciones*. Colombia: Alfaomega Colombiana.
- Nacional Financiera. (10 de abril de 2018). *Fundamento de negocio*. Recuperado el 06 de marzo de 2023, de https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Recursos%20Humanos/recursos_humanos4_5.pdf
- Núñez, A. (11 de agosto de 2015). *Evolución histórica de los presupuestos*. Recuperado el 19 de enero de 2023, de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-historica-de-los-presupuestos-ensayo/>
- Pari, G. (2017). *Presupuesto maestro basado en actividades en la empresa concretera ECOCRET S.A. - AREQUIPA*. Arequipa, Perú: Universidad Nacional San Agustín.

- Parra, J. & La madriz, J. (21 de noviembre de 2017). Presupuesto como herramienta de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 13(38), 33-48. Recuperado el 20 de enero de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78253678003.pdf>
- Patiño, L. (2019). *Influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del municipio de Medellín. Caso del sector de la vivienda, en el periodo 2008 – 2016*. Colombia: Universidad EAFIT.
- Pérez, C. (2020). *Análisis de la ejecución presupuestaria en proyectos de inversión de la municipalidad de Quetzaltenango, 2017*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Pérez, J. & Merino, M. (03 de noviembre de 2019). *Definición de ferretería-Qué es, significado y concepto*. Recuperado el 07 de febrero de 2023, de <https://definicion.de/ferreteria/>
- Pérez, J. & Merino, M. (30 de abril de 2021). *Definición de eficacia*. Recuperado el 05 de febrero de 2023, de <https://definicion.de/eficacia/>
- Polanco, E. (2021). *Gestión financiera y presupuestaria eficiente para la correcta toma de decisiones en un instituto de formación superior docente. Caso de estudio: ejecución presupuestaria 2015-2020*. Santo Domingo: Universidad APEC.
- Quiroa, M. (07 de diciembre de 2020). *Gestión administrativa*. Recuperado el 05 de febrero de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Resendiz, F. (21 de enero de 2020). *Cómo hacer un presupuesto para empresa. Ventajas y desventajas*. Recuperado el 27 de enero de 2023, de <https://fondimex.com/blog/hacer-presupuesto-ventajas-desventaja/>
- Rincón, C. (2019). *Presupuestos empresariales*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Rincón, C. y Narváez, J. (2017). *Presupuestos bajo Normas Internacionales de Información Financiera y Taxonomía XBRL*. Bogotá, Colombia: Ediciones de La U.
- Rodríguez, J. (15 de septiembre de 2022). *Manual de procedimientos: Qué es y cómo hacer uno*. Recuperado el 06 de marzo de 2023, de <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>
- Rodríguez, T. (15 de enero de 2022). *Conoce el origen de tu pueblo: Cotuí. El Nacional*, pág. Online. Recuperado el 07 de febrero de 2023, de <https://elnacional.com.do/conoce-el-origen-de-tu-pueblo-cotui/>

- Rojas, G. & Sánchez, D. (21 de abril de 2021). Presupuesto operacional y gestión gerencial. Una mirada en la agroindustria de Sogamoso, Boyacá. *Revista Económicas CUC*, 4(19), 42-58. Recuperado el 13 de febrero de 2023, de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3262/3762#citations>
- Ruelas, A. (2018). *Presupuesto operativo. Unidades de apoyo para el aprendizaje*. México: Universidad Autónoma de México (UNAM).
- Rufino, J. (2021). *Propuesta para la elaboración de un presupuesto Maestro para el año 2021 para optimización de recursos y mejora de utilidades. Caso de Estudio Empresa comercializadora de Electrodomésticos*. Santo Domingo: Universidad APEC.
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. España: ESIC Ediciones.
- Sánchez, J. y Coll, F. (09 de febrero de 2016). *Presupuesto*. Recuperado el 19 de enero de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/presupuesto.html>
- Tarqui, J. (17 de julio de 2019). *Por qué son importantes los presupuestos para una empresa?* Recuperado el 25 de enero de 2023, de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/por-que-son-importantes-los-presupuestos-para-una-empresa>
- Tejada, G. y Abrahan, A. . (2018). *Incidencia del control presupuestario en la rentabilidad de pinturas Pintureca en el municipio de La Vega, periodo enero-junio 2018*. La Vega, República Dominicana: Universidad Católica Tecnológica del Cibao (UCATECI).
- UNIR. (26 de agosto de 2022). *El presupuesto de una empresa: tipos y claves para elaborarlo*. Recuperado el 27 de enero de 2023, de <https://www.unir.net/empresa/revista/presupuesto-empresa/>
- Universidad Tecnológica del Cibao Oriental (UTECO). (2017). *Manual práctico de investigación*. Cotuí, provincia Sánchez Ramírez, República Dominicana: Universidad Tecnológica del Cibao Oriental.
- Van Den Berghe, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

REPÚBLICA DOMINICANA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CIBAO ORIENTAL
"Universidad Patrimonio de la comunidad"



Instrumento de recolección de datos

Distinguido(a) entrevistado(a), el cuestionario que se le presenta tiene la finalidad de recabar algunas informaciones para el Trabajo de Grado que consiste en el Diseño de un manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto en las ferreterías del municipio de Cotuí, solicitamos su colaboración para este propósito llenando las preguntas que se formulan a continuación:

Instrucciones de repuestas: Elija, encerrando en un círculo la letra de la repuesta que mejor se corresponda:

Sección 1. Tipos de presupuestos

1- ¿Cuál de los siguientes tipos de presupuesto elabora esta empresa?

- a) Presupuesto flexible
- b) Presupuesto rígido
- c) Presupuesto de operaciones
- d) Presupuesto financiero
- e) No se elaboran presupuesto

2- ¿Por qué razones elaboran el tipo de presupuesto seleccionado? (Si no elaboran presupuesto ir a la pregunta 3).

- a) Por ser el más conveniente para la empresa
- b) Por ser el más fácil de elaborar

Sección 2. Ventajas que proporcionan los presupuestos

3- ¿Cuáles de las siguientes ventajas entiende usted que proporcionan los presupuestos?

- a) Orientación a la planeación
- b) Contribuyen a la eficiencia operativa
- c) Ayudan a la evaluación de desempeño
- d) Permiten la alineación con los planes estratégicos

Sección 3. Procedimientos para las fases de elaboración del presupuesto

4- ¿Cuáles de las siguientes fases son necesarias para la elaboración del presupuesto? (Puede elegir más de una opción)

- a) Pre-iniciación.
- b) Elaboración.
- c) Ejecución.
- d) Control presupuestario.
- e) Evaluación

5- ¿En cuál de las fases se realiza el diagnóstico de las necesidades de los departamentos para ser consideradas en el presupuesto?

- a) Pre-iniciación.
- b) Elaboración.
- c) Ejecución.
- d) Control presupuestario.
- e) Evaluación

6- ¿En cuál de las fases se plasman en valores monetarios las estimaciones consideradas para el presupuesto?

- a) Pre-iniciación
- b) Elaboración
- c) Ejecución
- d) Control presupuestario
- e) Evaluación

7- ¿En cuál de las fases del presupuesto se preparan informes, se analizan las desviaciones se ponen en marcha los planes con el interés de alcanzar los objetivos propuestos?

- a) Pre-iniciación
- b) Elaboración
- c) Ejecución
- d) Control presupuestario
- e) Evaluación

8- ¿En cuál de las fases del presupuesto se evalúa si los objetivos fueron alcanzados y se comparan los logros con las metas establecidas?

- a) Pre-iniciación
- b) Elaboración
- c) Ejecución
- d) Control presupuestario
- e) Evaluación

Sección 4. Estructura del manual de procedimiento para la elaboración del presupuesto

9- ¿Cuáles de los siguientes elementos entiende usted que debe contener un manual para la elaboración del presupuesto?

- a) Índice
- b) Presentación
- c) Objetivos
- d) Descripción del procedimiento
- e) Herramientas de control.

Sección 5. Normativas existentes para la elaboración del presupuesto

10-¿Cuáles de las siguientes normativas para la elaboración del presupuesto posee esta empresa? (Puede elegir varias opciones)

- a) Manual de procedimientos
- b) Políticas presupuestarias
- c) Manual de funciones

Anexo 2. Listados de ferreterías

No.	Nombre	Localidad
1	Ferretería La Grande	Calle Capotillo, prox. Al I Tanque
2	Ferretería Cotuí	Calle Mella, esq. 16 de Agosto
3	Ferretería Domínguez	Calle 16 de Agosto, casi frente al Cementerio Municipal
4	Ferretería Carolina	Calle Mella, Salida Santo Domingo
5	Oficonsa Ferretería	Calle Mella, Salida Santo Domingo
6	Ferretería El Mango	Calle Central, Barrio Acapulco
7	Ferreniquel	Calle Central, Barrio Libertad
8	Ferretería Lucilo Palmero	María Trinidad Sánchez
9	Inudublock	Carretera Cotuí-Quita Sueño
10	Ferretería Mahem	Calle Sánchez, Barrio La Esperanza

Fuente: Sondeo realizado

Anexo 3. Fotos







Anexo 4. Manual para la elaboración de presupuesto

HRV FERRETERIA

RNC 130-000-0000-0



Calle Mella, No. 10, Salida a Santo Domingo, Cotuí, R.D.

Teléfono (809) 585-0000; E-mail: hrvferreteria@gmail.com

MANUAL PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTO

Cotuí, provincia Sánchez Ramírez, República Dominicana

Año 2023.

ÍNDICE

Presentación.....	1
Objetivos	1
Alcance.....	2
Políticas.....	2
Procedimientos.....	4
1-Fase pre-inicial.....	4
2- Fase de elaboración del presupuesto	7
2.1 Elaboración del presupuesto de ventas.....	8
2.2 Elaboración del presupuesto de compras	9
2.3 Elaboración del presupuesto de costos.....	10
2.4 Elaboración del presupuesto de gastos.....	11
2.5 Elaboración del presupuesto de inversión	12
2.6 Elaboración del presupuesto de financiero.....	13
2.7 Presentación del presupuesto	15
7.8 Aprobación del presupuesto	16

Presentación

El presupuesto como mecanismo de planeación y control administrativo es una herramienta fundamental, que contribuye a enfocar los esfuerzos en la consecución de las metas y objetivos programados. La HRV Ferretería, comprometida con la satisfacción de las expectativas de nuestros accionistas y empeñada en el cumplimiento de nuestra misión y la visión corporativa, entiende que el presupuesto contribuye de manera significativa a esos propósitos.

Todos los años nos abocamos a la preparación del presupuesto, como base de dirección operativa y financiera de la empresa. Por ello, ha diseñado el presente manual, como guía metodológica para que todos los involucrados en esta tarea, conozcan y se orienten de la manera en que deben participar y sobre todo, asuman sus responsabilidades con la debida objetividad, tomando en cuenta la importancia que reviste para la empresa la elaboración de los presupuestos anuales.

Con el presente manual se procura que los procesos a través de las diferentes fases necesarias para la elaboración del presupuesto resulten de una actividad lo menos compleja posible, por lo que en él se describen todos los procedimientos necesarios, de modo que se emplee consistentemente y de manera continua los lineamientos establecidos en el mismo.

Objetivos

Con la implementación de este manual se procuran los siguientes objetivos:

- Crear los lineamientos generales para la elaboración de los presupuestos anuales de la empresa.
- Establecer los procedimientos que deben ser empleado en la elaboración del presupuesto.
- Señalar las responsabilidades que deben asumir los encargados departamentales en el proceso de elaboración del presupuesto.
- Crear una cultura de colaboración e interacción interdepartamental que facilite el proceso de elaboración del presupuesto.

Alcance

El presente manual es aplicable a todas las áreas operativas y financiera de la empresa, de manera enunciativa a:

- Ventas
- Compras
- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Gestión del talento humano
- Finanzas
- Contabilidad
- Administración
- Transportes y logísticas

Políticas

HRV Ferretería ha adoptado las siguientes políticas relacionadas con la elaboración del presupuesto.

- 1- El proceso de elaboración del presupuesto debe iniciarse a más tardar el 15 de octubre con miras al año siguiente.
- 2- Cada encargado departamental tiene la responsabilidad de participar activamente en el proceso de elaboración del presupuesto, aportando informaciones y sugerencias, por lo que es obligatorio la asistencia a las reuniones que para tales fines se convoquen.
- 3- El proceso presupuestario se iniciará mediante convocatoria, vía Memorándum emitido por el gerente general de la empresa.
- 4- Como requerimiento para la elaboración del presupuesto es imprescindible la evaluación del presupuesto del año anterior, analizando la medida en que el mismo ha sido alcanzado y estableciendo las causas de las desviaciones ocurridas.

- 5- Cada encargado departamental es responsable de suministrar las informaciones que correlación actividades les sean requeridas, al igual que participar en la fijación de las metas para el año a presupuestal.
- 6- Es responsabilidad de todos los encargados departamentales y de la alta gerencia el establecimiento de las acciones mediante las cuales se procurará la consecución de las metas presupuestaria.
- 7- Cada encargado departamental es responsable de la ejecución presupuestaria, realizar informes mensuales de su ejecutoria y participar en las propuestas de ajustes presupuestarios.
- 8- Los presupuestos deben ser elaborados acorde con las posibilidades reales de logro y sin que este afectado con intenciones de acomodamiento por parte de los encargados departamentales ni de la administración. El mismo debe ser considerando como un reto, sin que por ello se establezcan metas inalcanzables.
- 9- La elaboración del presupuesto anual estará integrada por los presupuestos de ventas, de compras, de costos, de gastos, de inversión y por el presupuesto financiero. De igual modo, deben contener los estados financieros proyectados.
- 10- Las metas presupuestarias se establecerán sobre la base de un porcentaje de las ventas, previo análisis de las condiciones del año anterior y todas las demás partidas, excepto las inversiones, se realizarán según su comportamiento en relación a las ventas.
- 11- Para la preparación del presupuesto de inversión, cada encargado departamental, de manera preliminar realizará una lista de los mobiliarios y equipos requeridos y de aquellas inversiones que entienda puedan favorecer a la empresa en su crecimiento.
- 12- Se realizará una reunión mensual para la evaluación de la ejecución presupuestaria.

Procedimientos

1-Fase pre-inicial

Actividades	Descripción del procedimiento	Responsable	Documento
Notificación de aviso inicio proceso presupuestario.	Se remite un memorándum a los diferentes encargados departamentales, a través de correo electrónico o documento físico, estableciendo el mes en que se dará inicio al proceso de elaboración del presupuesto.	Gerente	Memorándum
Se requiere acuse de recibo del memorándum	Los encargados departamentales dan acuse de recibo, reenviando un correo de recibido o firmando el documento físico del memorándum.	Encargados departamentales	Memorándum
Archivo del memorándum en el expediente del presupuesto.	Se crea una carpeta de presupuesto y se archiva el memorándum recibido por los encargados departamentales.	Asistente de la gerencia	N/A
Convocatoria a primera reunión.	Se emite mediante memorándum dirigido a los encargados departamentales la convocatoria a participar en la primera reunión de elaboración del presupuesto, indicando la fecha, lugar y hora.	Gerente	memorándum de convocatoria
Archivo del memorándum de convocatoria	El memorándum de convocatoria debidamente recibido por los encargados departamentales se archiva en la carpeta del presupuesto y se anota en la agenda del gerente la fecha, lugar y hora de la reunión.	Asistente de la gerencia	memorándum de convocatoria
Celebración de la primera reunión.	a) La asistente de la gerencia, con un día de antelación, recuerda a los encargados departamentales de la reunión a la cual fueron convocados. b) Se inicia la reunión, en la cual el gerente de la empresa comienza dando la bienvenida a los participantes y expresando algunas palabras de motivación sobre la importancia del presupuesto. c) Se realiza un listado de las informaciones que serían necesaria para poder llevar a cabo la elaboración del presupuesto.	Asistente de la gerencia/Gerente	Acta resumen de la reunión

	d) Se asignan los responsables de cada una de las informaciones requeridas y se fija la fecha para la siguiente reunión. e) Se cierra la reunión y se redacta un acta resumen de lo tratado.		
Se firma el acta resumen de la reunión por parte de cada uno de los participantes.	Se lee el acta resumen a los participantes, se redacta en un documento de Word y se canaliza la firma de cada participante. Posteriormente se archiva en la carpeta del presupuesto.	Asistente de la gerencia	Acta resumen de la reunión
Convocatoria a la segunda reunión.	Se redacta un memorándum convocando a la segunda reunión, con por lo menos dos días de antelación para la fecha acordada en la reunión anterior, indicando la fecha, lugar y hora de la misma y recordando las informaciones que deben ser suministradas en la misma, acorde con lo establecido en la reunión previa.	Gerente	memorándum de convocatoria
Se recibe acuse de recibo del memorándum de la convocatoria a la segunda reunión	El memorándum de convocatoria debidamente recibido por los encargados departamentales se archiva en la carpeta del presupuesto y se anota en la agenda del gerente la fecha, lugar y hora de la reunión.	Asistente de la gerencia	memorándum de convocatoria
Celebración de la segunda reunión	En la fecha lugar y hora establecida en la convocatoria se celebra la segunda reunión, siguiendo los siguientes pasos: a) El gerente da apertura a la reunión, dando la bienvenida y explicando el objetivo de la reunión. b) El gerente solicita la lectura a cada encargado departamental de los informes requeridos y les solicita la entrega física de los mismos. c) Cada informe leído se socializa para determinar factores de logros y razones de desviaciones con relación al presupuesto del año anterior. d) Se toman notas de las observaciones que se realicen	Gerente/encargados departamentales	Informes

	e) Se establecen las metas para el nuevo periodo presupuestario. f) Se solicita a los encargados departamentales el listado de requerimiento de sus necesidades para el próximo año y las sugerencias del plan de acción a implementar para el logro de las metas del presupuesto para el próximo año. g) Se redacta un acta resumen de lo tratado en la reunión y se lee a los participantes, h) Se fija la fecha para la próxima reunión y se deja cerrado el encuentro.		
Redacción y archivo del acta resumen de la segunda reunión	Se redacta en un documento de Word el acta resumen de la segunda reunión, se canalizan las firmas de los participantes. Posteriormente se archiva en la carpeta del presupuesto.	Asistente de la gerencia	Acta resumen segunda reunión.
Convocatoria a tercera reunión	En la fecha lugar y hora establecida en la convocatoria se celebra la tercera reunión, siguiendo los siguientes pasos: a) El gerente da apertura a la reunión, dando la bienvenida y explicando el objetivo de la reunión. b) El gerente designa la conformación de un Comité para la elaboración del presupuesto, conformado por el Encargado de Contabilidad, quien lo coordina, Encargado de Compras, y Encargado de Ventas. c) Se asignan las responsabilidades del Comité de elaboración del presupuesto y se les da un plazo para la terminación del mismo en coordinación con ellos. d) Se cierra la reunión,	Gerente/encargados departamentales	Informes
Redacción y archivo del acta resumen de la segunda reunión	Se redacta en un documento de Word el acta resumen de la tercera reunión, se canalizan las firmas de los participantes. Posteriormente se archiva en la carpeta del presupuesto.	Asistente de la gerencia	Acta resumen segunda reunión.

Procedimientos

2- Fase de elaboración del presupuesto

Actividades	Descripción del procedimiento	Responsable	Documento
El Comité de Elaboración del Presupuesto se reúne, previa convocatoria del coordinador	El coordinador del Comité convoca mediante circular a los demás integrantes a la primera reunión, indicativa de los asuntos a tratar.	Encargado de Contabilidad	Circular
Celebración de la primera reunión del Comité	En la fecha, lugar y hora de la convocatoria se celebra la primera reunión del Comité siguiendo los pasos: a) El coordinador da la bienvenida y establece la agenda a tratar. b) Se solicita a los demás integrantes reunir los datos proporcionados en los encuentros anterior para la cuantificación de las estimaciones. c) Se establece el procedimiento que se empleará para la elaboración del presupuesto. d) Se deja convocada la próxima reunión y las informaciones requeridas para la misma. e) Se escuchan los pareceres de los demás miembros f) Se toman notas y se cierra la reunión	Coordinador	Circular
Redacción y archivo del acta de la reunión	La persona elegida como secretario/a del Comité redacta el acta resumen de lo tratado y lo pasa a las firmas de los demás integrantes, luego se archiva en la carpeta del presupuesto	Secretario/a del Comité.	Acta de reunión

2.1 Elaboración del presupuesto de ventas

Actividades	Descripción del procedimiento	Responsable	Documentos
Reunión del Comité de elaboración del presupuesto	En la fecha, día y hora de la convocatoria se celebra la segunda.	Comité de elaboración del presupuesto.	Circular de convocatoria
Se revisa la estimación de los porcentajes de ventas establecidos como metas	1-Tener establecidos los objetivos de incrementos porcentuales para el ejercicio presupuestario. 2-Conocer la estimación de las proporciones de ventas al contado y a crédito establecidas.	Comité de elaboración del presupuesto	Actas de reuniones
Cuantificación de las estimaciones de ventas	1-Tomando como parámetro las ventas del ejercicio anterior se cuantifica en una hoja de cálculo las proyecciones por separados de las ventas al contado y de las ventas a créditos por meses. 2-Se suman las ventas al contado y las ventas a créditos para obtener el total de ventas estimadas mensuales. 3-Se suman las ventas al contado y a créditos por cada mes para obtener el total de ventas anual y colocarlo en la columna de total anual. 4-Se revisa que la proyección realizada se corresponda con los objetivos de ventas establecidos y que las fórmulas empleadas para los cálculos sean correctas. 5-Se termina el presupuesto de ventas y se guarda en la carpeta electrónica de presupuesto y en una hoja del libro de Excel con el nombre de Presupuesto de Ventas.	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de ventas

2.2 Elaboración del presupuesto de compras

Actividades	Descripción del procedimiento	Responsable	Documentos
Se revisa el comportamiento de las compras del periodo anterior con relación a las ventas.	Se toman los informes del periodo pasados, se dividen las compras realizadas entre las ventas para determinar la proporción porcentual que representan	Comité de elaboración del presupuesto.	Estado de resultado periodo anterior.
Se verifica la proporción de compras al contado y compras a créditos en relación al total de compras.	Se dividen las compras al contado sobre las compras totales del periodo anterior y las ventas a créditos sobre el mismo total para establecer la proporción al contado y a créditos de las compras realizadas en los periodos anteriores.	Comité de elaboración del presupuesto	Reportes de compras al contado y compras a créditos periodo anterior.
Se estiman las compras mensuales.	Se multiplican las ventas de cada mes por la proporción de compras previamente determinada.	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de ventas
Se estiman las compras al contado.	Sobre las compras totales estimadas, se calcula la proporción de compras al contado, según el porcentaje resultante.	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de compras
Se estiman las compras a créditos.	Sobre las compras totales estimadas, se calcula la proporción de compras a créditos, según el porcentaje resultante.	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de compras
Se obtiene el total de compras mensual.	Se suman las compras al contado y compras a créditos para cada mes proyectado.	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de compras
Se obtiene el total de compras anual.	Se suman las compras al contado de cada mes y las compras a créditos para conocer los importes de ellas durante el año.	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de compras
Se revisan los cálculos	Se verifican que los cálculos de las estimaciones realizados estén correctos y se corrigen los errores si los hubieran	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de compras
Se guarda el presupuesto	Se le coloca el nombre a una hoja del archivo Presupuesto de compras y se guarda para actualizar el archivo.	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto

2.3 Elaboración del presupuesto de costos

Actividades	Descripción del procedimiento	Responsable	Documentos
Se revisa el comportamiento de los costos de ventas del periodo anterior con relación a las ventas.	Se toman los informes del periodo pasados, se dividen los costos de ventas entre las ventas para determinar la proporción porcentual que representan	Comité de elaboración del presupuesto.	Estado de resultado periodo anterior.
Estimación de los costos de ventas.	Se colocan en una línea las ventas proyectadas mensuales y se multiplican por el porcentaje de costo y se coloca el resultado en la línea de costos estimados.	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de venta
Determinación de los costos de ventas del año.	Se suman los costos de ventas mensuales y el resultado se coloca en el total anual.	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de costo de ventas.
Se revisan los cálculos	Se verifican que los cálculos sean correctos y se corrigen los errores encontrados.	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de costo de ventas.
Se guarda el presupuesto	Se guarda el archivo para actualizarlo y se le coloca el nombre a la hoja de Excel de Presupuesto de Costos	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto

2.4 Elaboración del presupuesto de gastos

Actividades	Descripción del procedimiento	Responsable	Documentos
Se determinan los gastos fijos	Se hace un listado de todos los gastos fijos que tiene la empresa, clasificados en desembolsables y no desembolsables, tales como sueldos, seguridad social, INFOTEP, provisiones de gastos de personal (Salario de navidad, vacaciones, bonificaciones), amortizaciones y depreciaciones.	Comité de elaboración del presupuesto.	Reporte de gastos.
Se estiman los demás gastos	Se calculan los demás gastos en base al comportamiento de las variables económicas y en base a las necesidades departamentales, tomando como parámetro los datos del periodo anterior.	Comité de elaboración del presupuesto	Estado de resultados
Se detallan los costos fijos desembolsables	Se describen en la plantilla de Excel los costos fijos que requieren salidas de dinero, se coloca su cuantía mes por mes y se suman para determinar en total en el año.	Comité de elaboración del presupuesto	Lista de gastos fijos.
Se detallan los costos fijos no desembolsables	Se describen los gastos que no requieren salidas de dinero y se coloca su cuantía mensual, según la estimación realizada, se suman y se obtiene el total del año.	Comité de elaboración del presupuesto	Estimación de gastos.
Se determina el total de gastos fijos	Se suman los gastos fijos desembolsables y no desembolsables mensuales y el total del año.	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de gastos
Se estiman los demás gastos	Basado en las necesidades departamentales y a la estimación de esas necesidades, se cuantifican los gastos mensuales y se suman para obtener el total del año.	Comité de elaboración del presupuesto	Reportes de gastos departamentales.
Se estiman los gastos financieros	Basado en los datos de ejercicios anteriores, se estiman los gastos por conceptos de manejo de cuentas, cargos bancarios y los de intereses, acorde con préstamos pendientes o a tomar durante el periodo.	Comité de elaboración del presupuesto	Reportes de gastos financieros periodo anterior y préstamos actuales y a tomar.
Se determina el total de gastos proyectados	Se suman los gastos fijos, el detalle de los gastos operativos y de los gastos financieros y se	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de gastos

	obtiene el total de gastos mensuales y del año.		
Se revisan los cálculos	Se revisan los cálculos y se corrigen los errores encontrados	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de gastos
Se guarda el presupuesto	Se guarda el archivo para actualizarlo y se le coloca el nombre a la hoja de Excel de Presupuesto de Gastos	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto

2.5 Elaboración del presupuesto de inversión

Actividades	Descripción del procedimiento	Responsable	Documentos
Se detallan las adquisiciones a realizar durante el año.	Basado en las necesidades departamentales y a la decisión de la gerencia se cuantifican las inversiones a realizar de los diferentes adquirentes	Comité de elaboración del presupuesto.	Reporte de necesidades departamentales.
Se colocan las partidas de las adquisiciones en los meses para las cuales se proyectan	La estimación de los montos de adquisiciones se coloca en el periodo que se proyecta la realización de las compras	Comité de elaboración del presupuesto	Reportes de necesidades departamentales
Se obtiene el total de inversión a realizar en el periodo presupuestal	Se suman las partidas consideradas en cada uno de los meses para determinar el total de la inversión en cada uno de ellos y en el año.	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de inversión.
Se revisan los cálculos	Se revisan los cálculos y se corrigen los errores encontrados	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de inversión
Se guarda el presupuesto	Se guarda el archivo para actualizarlo y se le coloca el nombre a la hoja de Excel de Presupuesto de Gastos	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto

2.6 Elaboración del presupuesto de financiero

Actividades	Descripción del procedimiento	Responsable	Documentos
Se determinan las entradas de efectivo.	1-Se colocan las estimaciones de ventas al contado mensuales tomadas del presupuesto de ventas. 2-Se cuantifican los cobros de cuentas por cobrar en base a las cuentas por cobrar al inicio y las ventas a créditos proyectadas, considerando los plazos establecidos por la empresa. 3- Se suman las ventas al contados con los cobros proyectados para obtener el total de entradas de efectivo mensual y del año. 4- Se colocan los montos por conceptos de préstamos programados a tomar	Comité de elaboración del presupuesto.	Presupuesto de ventas. Informe de cuentas por cobrar/presupuesto de ventas. Presupuesto financiero. Préstamos proyectados.
Se determinan las salidas de efectivo.	1-Se colocan las compras estimadas al contado. 2-Se colocan los pagos a proveedores en base a las cuentas por pagar al inicio y las compras a créditos proyectadas, según los plazos acordados con los proveedores. 2- Se colocan los gastos fijos desembolsables mensuales. 3-Se colocan los gastos operacionales desembolsables, tomados del presupuesto de gastos o según los plazos otorgados por los proveedores. 4-Se colocan los montos por conceptos de adquisiciones de activos, según sean al contado o acorde con los plazos convenidos con los proveedores. 5-Se colocan los montos estimados por amortización y pagos de préstamos.	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto de compras. Informe de cuentas por pagar/presupuesto de compras. Presupuesto de gastos. Presupuesto de gastos. Presupuesto de inversión. Informe de préstamos anteriores y proyectados. Informe de préstamos

	6-Se colocan los gastos por intereses sobre préstamos actuales y proyectados. 7-Se colocan los cargos por servicios bancarios proyectados. 8-Se suman todas las salidas estimadas mensuales y del año.		anteriores y proyectados. Presupuesto de gastos. Presupuesto financiero.
Se obtiene la diferencia entre las entradas y las salidas.	Se resta el total de entradas del total de las salidas.	Comité de elaboración del presupuesto.	Presupuesto financiero.
Se establece el saldo final del efectivo.	A la diferencia entre el total de entradas y salidas se coloca en la línea de abajo el saldo inicial de efectivo y se suma para obtener el saldo final. El saldo final de cada mes se considera como el inicial para el siguiente, excepto en el total del año, cuyo saldo debe ser el final del año anterior o el mismo del primer mes.	Comité de elaboración del presupuesto.	Presupuesto financiero.
Se revisan los cálculos	Se revisan los cálculos y se corrigen los errores encontrados	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto financiero.
Se guarda el presupuesto	Se guarda el archivo para actualizarlo y se le coloca el nombre a la hoja de Excel de Presupuesto de Gastos	Comité de elaboración del presupuesto	Presupuesto

2.7 Presentación del presupuesto

Actividades	Descripción del procedimiento	Responsable	Documentos
Se convoca a una reunión para la presentación del presupuesto	1-El Coordinador del Comité de presupuesto convoca a la gerencia y a los encargados departamentales a la presentación del presupuesto 2-imprime los presupuestos y los entrega a los invitados en carpetas debidamente ordenadas. 3- Usando un proyector presenta los diversos presupuestos elaborados, explicando en cada caso la base de cuantificación empleada y el procedimiento. 4- Se escuchan los pareceres de los participantes y se toman notas.	Coordinador del Comité de elaboración del presupuesto. Secretaria/o del Comité. Coordinador del Comité. Secretaria/o del Comité.	Circular de convocatoria. Presupuestos
Se socializan las observaciones.	Se discuten las observaciones y se establecen los ajustes a realizar.	Gerente.	Notas tomadas.
Se establece la nueva fecha para la verificación de los ajustes realizados.	El gerente coordina con el Comité de Elaboración del Presupuesto en el tiempo que podrían estar hechos los ajustes y fija la nueva fecha para la verificación	Gerente/Comité de elaboración del presupuesto.	

7.8 Aprobación del presupuesto

Actividades	Descripción del procedimiento	Responsable	Documentos
Presentación del presupuesto con los ajustes correspondientes.	El Coordinador del Comité de presupuesto presenta las correcciones realizadas en los presupuestos.	Coordinador del Comité de elaboración del presupuesto.	Presupuestos corregidos.
Firma de aprobación.	El gerente procede a firmar los presupuestos en señal de aprobación de los mismos.	Gerente.	Presupuestos
Se entrega copia a cada uno de los encargados departamentales.	El gerente autoriza a su asistente a sacar copias a los presupuestos aprobados y entregarlos a cada uno de los encargados departamentales	Gerente/Asistente	Presupuestos
Los encargados departamentales dan acuse de recibo de los presupuestos.	Cada encargado departamental firma una hoja de recepción de los presupuestos.	Encargados departamentales/Asistente de la gerencia	Hoja de recepción
Se archivan los presupuestos.	El gerente autoriza a la asistente a archivar en la carpeta presupuestaria los orinales de los presupuestos elaborados y la hoja de acuse de recibos firmadas por los encargados departamentales.	Gerente/Asistente	Presupuestos originales/hoja de recepción.