

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ROPA INTERIOR EN EL ÀREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

FUNES MEDRANO ANA MERCEDES

GRANADOS LOPEZ ANTONIA SUSANA

RAMOS SOLA YENNY ERMELINDA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2008

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MSc. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ**

**SECRETARIO GENERAL**

**LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ**

**DECANO**

**LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**

**SECRETARIO**

**MAE. JOSE CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS**

**COORDINADOR DE SEMINARIO**

**LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS**

**DOCENTE OBSERVADOR**

**MAE. FRANCISCO ANTONIO QUINTANILLA**

**DOCENTE DIRECTOR**

**LIC. JORGE ANTONIO VENAVIDES TREJO**

**NOVIEMBRE 2008.**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTROAMÉRICA.**

## AGRADECIMIENTOS

*“Cuando alguien va a construir un edificio, se sienta primero a hacer un plan, ¿verdad? Tiene que ver si tiene el dinero para hacer el trabajo. Si no hace primero un plan, empezará a construir el edificio pero no lo podrá terminar y todos se burlarán de él. Dirán: Ese hombre empezó a construir el edificio, pero no fue capaz de terminarlo”.*

*Lucas 14:28-30*

**AGRADEZCO A DIOS:** Que es fiel para cumplir sus promesas, por brindarme sabiduría, ánimo, fuerzas y valor (Josué 1:9) en cada etapa de mi vida, por enseñarme a dar lo mejor de mi esfuerzo y empeño para vencer los obstáculos y lograr los sueños que puso en mi corazón conforme a su propósito. (Salmo 138:8).

**A MI FAMILIA:** Doy gracias a Dios por darme los mejores padres y hermanos que en todo me han dado su comprensión, y mucho amor, que siempre están conmigo para ayudarme a seguir adelante.

**A MI GRUPO DE TESIS:** Por tener la oportunidad de trabajar con un equipo comprometido y talentoso, donde sobresalió la amistad y armonía.

**A TODOS MIS AMIGOS:** Que estuvieron siempre pendientes al Lic. Saúl Quintanilla y al ministerio OASIS por sus oraciones. Mi gratitud a todos los que apoyaron y dispusieron sus recursos para lograr la culminación de este trabajo de graduación.

**Ana Mercedes Funes Medrano.**

**A DIOS:** Por darme el privilegio de conocerle como mi Salvador, bendecir mi vida al permitirme alcanzar el deseo que había en mi corazón, que es culminar mis estudios superiores, por fortalecerme y guiar mis pasos, brindar sabiduría, salud y por estar a mi lado en los momentos más difíciles de mi carrera.

**A MI MADRE ANA DOLORES GRANADOS CEDILLOS:** Por su apoyo, amor y comprensión, porque sus consejos siempre estuvieron a la luz del día y así poder alcanzar juntas este anhelado sueño.

**A MIS HERMANOS SALVADOR ANTONIO Y MARIA TRANSITO MENDEZ GRANADOS:** Por ser mi inspiración a seguir adelante y animarme a dar lo mejor de mí, por brindarme su apoyo, amor, amistad y comprensión.

**A TODA MI FAMILIA:** Por la muestra de cariño, respeto y apoyo a lo largo de mi vida.

**A TODOS MIS AMIGOS:** A la gente preciosa que Dios me ha permitido conocer, por su amistad incondicional, ya que siempre estuvieron conmigo en las buenas y en las malas.

**A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:** Por alcanzar este triunfo juntas, ya que son excelentes compañeras y amigas que Dios puso en mi camino, para llevar a cabo este proyecto.

**Antonia Susana Granados López.**

**EN PRIMER LUGAR A DIOS TODOPODEROSO** Por ser la luz de mi vida, darme valor, fuerza, fortaleza e inteligencia para culminar una de mis metas.

**A MIS PADRES GONZALO RAMOS Y ERMELINDA SOLA DE RAMOS:** Por apoyarme siempre y hacer también suyo este sueño y sacrificarse junto a mí.

**A MI FAMILIA:** Por impulsarme y confiar en mí, especialmente a mi querida tía Olimpia Sola por su ánimo y esas palabras de aliento que nunca me faltaron; “yo no se que haría sin tí”

**A MIS HERMANOS HELEN, CELESTE Y ABRAHAM RAMOS:** Por estar allí, y celebrar este triunfo que también es el de ellos.

**A TODOS MIS AMIGOS:** Por ser una parte especial de mi vida, por acompañarme siempre en mis alegrías y tristezas y hacer feliz mi existencia. Agradecimiento especial a mis compañeras Susana Granados y Mercy Funes por su amistad, por asumir este reto juntas y dedicarnos a él.

A todas aquellas personas que de una u otra manera se involucraron y aportaron su granito de arena para ver mi sueño realizado, este triunfo no es solo mío sino de todos y cada uno de ustedes. ¡¡MUCHAS GRACIAS!!

**Yenny Ermelinda Ramos Sola.**

**Agradecimientos especiales al Lic. Jorge Antonio Venavides Trejo por su dedicación, paciencia y apoyo pero sobre todas las cosas su amistad y conocimientos que nos ayudaron para llevar a cabo el triunfo de este proyecto de investigación. Al Sr. Mauro Orlando López Argueta propietario de Creaciones Viquelsy por la confianza al proporcionarnos información valiosa y confidencial sin la cual el presente trabajo no se hubiera realizado.**

**Mercy, Yenny Y Susana.**

## ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	ii

### CAPÍTULO I

#### “GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ROPA INTERIOR PARA AMBOS SEXOS Y PARA TODAS LAS EDADES, ELEMENTOS TEÓRICOS BÁSICOS DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO”.

A. Generalidades de la pequeña empresa	1
1. Antecedentes	1
2. Criterios para clasificar la pequeña empresa	1
3. Características	2
4. Definición de la pequeña empresa	3
B. Generalidades de la pequeña empresa Industrial	3
1. Concepto	3
2. Importancia	3
3. Marco Legal	4
4. Marco Institucional	7
C. Generalidades de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades	9
1. Antecedentes	9
2. Creaciones Viquelsy	10
a. Misión	10
b. Visión	10
c. Objetivos	10
d. Valores	11
e. Estructura Organizativa	12
f. Actividad Económica	13
g. Productos que ofrece	13
h. Recursos que utiliza	13
i. Cobertura de las ventas	15

j. Proveedores de materia prima	15
D. Marco teórico de los sistemas	16
1. Concepto	16
2. Importancia	16
3. Clasificación	16
4. Estructura	17
5. Características	17
6. Principios	17
7. Componentes	18
E. Marco teórico de los presupuestos	18
1. Reseña histórica	18
2. Concepto de presupuesto	19
3. Objetivos	20
4. Importancia	20
5. Clasificación	20
6. Requisitos	23
7. Enfoque	23
8. Funciones	23
9. Características	24
a. De formulación	24
b. De presentación	24
c. De aplicación	24
10. Principios	25
11. Ventajas	26
12. Limitantes	26
F. Marco teórico de los sistemas presupuestarios	26
1. Definición	26
2. Importancia	26
3. Características	27
4. Ventajas	27
5. Limitantes	28
6. Etapas para la elaboración de los sistemas	28
G. El proceso administrativo	29

1. Planificación	30
2. Organización	30
3. Dirección	30
4. Control	31
H. Relación del proceso administrativo y el sistema presupuestario.	32
I. La coordinación y el sistema presupuestario	32
J. El control presupuestario	33
K. Análisis Financiero	34

## CAPÍTULO II

### **“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ROPA INTERIOR PARA AMBOS SEXOS Y PARA TODAS LAS EDADES EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”**

A. Situación problemática	37
B. Formulación del problema	38
C. Importancia	38
D. Objetivos	38
E. Metodología de la investigación	39
1. Método de investigación	39
2. Fuentes de información	40
3. Técnicas e instrumentos para recolectar la información	40
4. Tipo de investigación	41
5. Universo y muestra	41
6. Tabulación y análisis de datos	42
7. Limitantes de la investigación	42
8. Alcance de la investigación	43
F. Descripción del diagnóstico de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades del área metropolitana de San Salvador.	43
1. Descripción de las principales áreas.	43
a. Administrativa	43
b. Compras	44

c. Ventas	45
d. Financiera	46
e. Producción	47
2. Análisis sobre la utilización de los presupuestos.	48
G. Conclusiones y recomendaciones.	
1. Conclusiones.	49
2. Recomendaciones	51

### **CAPÍTULO III.**

#### **“PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA EL CASO ILUSTRATIVO CREACIONES VIQUELSY”**

A. Introducción	54
B. Objetivos del sistema presupuestario	54
C. Importancia del sistema presupuestario	55
D. Filosofía de la empresa	55
1. Misión	55
2. Visión	55
3. Valores	55
4. Objetivos	57
5. Políticas	57
6. Estrategias	59
7. Estructura organizativa propuesta	60
8. Flujograma de procedimientos propuesto	61
9. Supuestos básicos	66
E. Elaboración de los presupuestos	67
1. Presupuestos operativos	67
a. Presupuesto de Venta	67
b. Presupuesto de IVA debito fiscal y Venta Total	74
c. Presupuesto de Producción	75
d. Presupuesto de Costo de Producción	78
e. Proyección de Consumo de Materia Prima	81
f. Presupuesto de Mano de Obra Directa	82
g. Proyección de Costos Indirectos de Fabricación	83

h.	Presupuesto IVA, Compra Total	84
i.	Presupuesto de IVA a Pagar Mensual	85
j.	Presupuesto del Impuesto Sobre Renta Mensual Pago a Cuenta	86
k.	Presupuestos de Cuentas por Cobrar	88
l.	Presupuestos de Cuentas por Pagar	90
m.	Presupuestos de Gastos de Administración	92
n.	Presupuestos de Gastos de Venta	93
o.	Presupuesto de Gastos Financieros y Amortización de Capital	94
2.	Presupuestos Financieros	96
a.	Presupuestos de Efectivo	96
b.	Estado de Resultado Pro forma	98
c.	Balance General Pro forma	100
F.	Razones Financieras	102
G.	Aprobación del Sistema Presupuestario	107
H.	Ejecución del Sistema Presupuestario	107
I.	Control presupuestario	107
J.	Plan de capacitación	108
K.	Plan de implementación de la propuesta	110
1.	Objetivos	110
2.	Políticas	110
3.	Responsable	111
4.	Recursos	111
5.	Fases o etapas para la implementación	112
6.	Cronograma de actividades	113
	Bibliografía	114

ANEXO # 1 Listado de las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.

ANEXO # 2 Formularios para el control presupuestario

ANEXO # 3 Tabulación y análisis de datos

ANEXO # 4 Resumen de entrevista

ANEXO # 5 Cuestionario

ANEXO # 6 Estados Financieros

ANEXO # 7 Cédulas presupuestarias.



## RESUMEN

La pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior en el área metropolitana de San Salvador no cuenta con un sistema presupuestario que contribuya a la planeación y control de los recursos financieros dificultando su desempeño.

Para efectuar el estudio se establecieron elementos teóricos básicos relacionados con las generalidades de la pequeña empresa investigada, asimismo los conceptos relacionados al proceso administrativo, planes cuantitativos y el sistema presupuestario.

Se llevó a cabo un diagnóstico en las entidades antes mencionadas, utilizando el método científico, el cual proporcionó los datos precisos que sirvieron de base para el diseño de un sistema presupuestario; de las diversas clases de este método, se ocupó el análisis y la síntesis, así mismo para tal efecto se utilizó el estudio correlacional.

Para la recolección de los datos se utilizaron principalmente la entrevista y la encuesta. Se estableció como universo las instituciones que integran dicho subsector económico realizando un censo, tomando como unidades de análisis a los respectivos propietarios y/o gerentes y a los contadores, logrando reunir la información necesaria y obteniendo a la vez diferentes puntos de vista sobre la investigación. Concretando así un diagnóstico en cuanto a la forma en que efectúan y verifican las proyecciones de inversión y financiamiento para así expresar las conclusiones del caso.

Se determinó en el estudio realizado que las empresas consultadas no elaboran estimaciones numéricas dificultando así la planeación y control de los recursos financieros.

Creaciones Viquelsy fue la entidad utilizada como caso ilustrativo, el propietario proporcionó la información básica para la elaboración del sistema presupuestario, brindando los registros históricos contables del año 2007.

Se concluyó que las empresas objeto de estudio elaboran cifras cuantitativas; sin embargo no poseen el conocimiento acerca de la forma en contribuyen a consolidar los planes de acción, no obstante dichas entidades elaboran estimaciones en forma empírica, arriesgando la estabilidad del negocio, por lo que se propuso el diseño de las expresiones numéricas que contribuyán significativamente a la proyección, verificación de los activos y pasivos; y así completar un sistema de planes desarrollados actualmente en el presupuesto de efectivo y estado financiero proforma.

Se desarrollaron los instrumentos que faciliten la utilización del control presupuestario y de las razones financieras, permitiendo llevar a cabo comparaciones entre el desempeño real con lo estimado a fin de realizar las correcciones necesarias que garanticen el logro de los resultados previamente establecidos. Además se detalla un plan de capacitación en presupuestos para que se involucre a todo el personal con el fin de aplicar las proyecciones en forma eficiente.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gerencia debe ser moderna, tomando decisiones basadas en herramientas administrativas como las estimaciones numéricas que muestran el proceso de planificación y control expresado en términos financieros, capaces de ser instrumentos que facilitan una eficiente utilización de las inversiones, que ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones y que a la vez sirven como mecanismo para la revisión y modificación de los diversos tipos de planes como las políticas y objetivos en la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior en el área metropolitana de San Salvador.

Como resultado de lo anterior, en el presente trabajo de investigación, se elaboró el modelo de un sistema presupuestario, el cual facilitará la adecuada administración de las operaciones para el logro de los objetivos propuestos.

El capítulo uno muestra los componentes teóricos básicos relacionados con las generalidades de los planes cuantitativos y de la pequeña empresa dedicada a la actividad económica mencionada.

El segundo comprende la metodología de la investigación utilizada para llevar a cabo la investigación de campo, la cual proporcionó información que permitió la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

En el tercero se desarrolló la propuesta del sistema presupuestario para el caso ilustrativo Creaciones Viquelsy, además se realizó un análisis financiero para conocer la situación en que estará la empresa al utilizar las estimaciones recomendadas.

Por último se agregan los formularios para el control presupuestario, tabulación de los análisis e interpretación de datos, resumen de entrevista realizada al propietario del caso ilustrativo, Cuestionario para los Gerentes y/o contadores de las entidades en estudio, Estados Financieros 2007 y plantillas para la elaboración de los presupuestos.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ROPA INTERIOR PARA AMBOS SEXOS Y PARA TODAS LAS EDADES, ELEMENTOS TEÓRICOS BÁSICOS DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

#### **A. Generalidades de la pequeña empresa.**

##### **1. Antecedentes**

En El Salvador, la década de los ochenta se caracterizó por una serie de cambios políticos, sociales y económicos.

El conflicto armado se volvió un hecho realmente negativo para la industria en general, la situación del desempleo se profundizó, obligando a los habitantes del campo a la búsqueda de alternativas para obtener ingresos, dando surgimiento a un número importante de pequeñas empresas establecidas en las principales zonas urbanas del país.

“San Salvador es el departamento que alberga la mayoría de la industria nacional. En el área metropolitana de la ciudad capital se encuentra específicamente gran parte de las entidades dedicadas al sector fabricación de textiles debido a una serie de ventajas, entre las que se destacan la ubicación estratégica respecto a carreteras principales, la conexión directa hacia el aeropuerto internacional y el acceso con otros núcleos densamente habitados que garantizan la venta de los productos que elaboran”.<sup>1</sup> En dicho lugar el desarrollo y crecimiento de este tipo de empresa especialmente la pequeña, contribuye a la generación de empleo e ingreso familiar; ofreciendo productos mediante la elaboración y comercialización de artículos como la de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades; además, contribuye con el gobierno central y municipal en la generación de impuestos.

##### **2. Criterios para clasificar la pequeña empresa.**

Las definiciones y los criterios utilizados son diversos entre las diferentes instituciones públicas o privadas que están relacionadas con el desarrollo de este segmento empresarial.

---

<sup>1</sup> Corral Iñigo Antonio, Fundación de Desarrollo en El Salvador, FUNDES (2006) “Contribución de las empresas a los objetivos del milenio en Latinoamérica”, El Salvador, páginas 96 y 97.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), sostiene que es la: "Institución que posee de 11 a 50 empleados permanentes"<sup>2</sup>

Siempre dentro del sector público, el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) la conceptualiza como: "la que cuenta con mas de 11 y menos de 49 trabajadores"<sup>3</sup>

En el campo de los establecimientos privados, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) especifica que es aquella que "emplea de 11 a 19 personas"<sup>4</sup>.

### Clasificación de la pequeña Empresa de acuerdo al número de trabajadores.

Cuadro N° 1

Institución	Rango
CONAMYPE	Ocupa de 11 a 50 empleados
FUSADES	Dispone de 11 a 19 trabajadores
BMI	Cuenta con un recurso humano de 11 a 49 personas.

Fuente: Cámara de Comercio de El Salvador.

### 3. Características

- ✓ La dirección por lo general está a cargo del propietario.
- ✓ Los principales clientes son los consumidores finales.
- ✓ Habitualmente no poseen una organización formal.
- ✓ Un alto porcentaje del capital está financiado con base a préstamos.
- ✓ El recurso humano con que cuenta está conformado por un rango de 11 a 50 empleados.
- ✓ La mayor parte de la producción es realizada de forma artesanal.
- ✓ Los fondos de las empresas se originan por inversiones o aportaciones provenientes del propietario o familiares.
- ✓ El crecimiento de las instituciones es generado principalmente a través de la reinversión de las ganancias.

<sup>2</sup> [www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)

<sup>3</sup> [www.bmi.gob.sv](http://www.bmi.gob.sv)

<sup>4</sup> [www.fusades.gob.sv](http://www.fusades.gob.sv)

- ✓ La cobertura de operaciones es sobre todo local, donde los propietarios y empleados se encuentran en la misma región.

#### **4. Definición de pequeña empresa.**

Normalmente se conoce como empresa el "ejercicio profesional de una actividad económica de mercado, con la finalidad de obtener beneficios, elaborando y comercializando bienes o servicios mediante la utilización de diversos recursos; con una unidad económica organizada, la cual es dirigida por el empresario o por medio de sus representantes".<sup>5</sup>

En consecuencia y para los fines del presente estudio se entenderá como pequeña empresa: la que esta constituida y opera independientemente, es decir, el propietario es autónomo en su manejo quien es dominante en el campo económico donde trabaja, disponiendo de un número limitado de empleados.

### **B. Generalidades de pequeña empresa Industrial**

#### **1. Concepto.**

De acuerdo a los criterios y características mencionadas anteriormente, pequeña empresa industrial se define como: aquella que esta formada de 11 a 50 empleados, además de recursos técnicos, financieros y materiales; su actividad principal es la transformación de materia prima en producto terminado para la respectiva comercialización, obteniendo lucro y satisfaciendo a la vez las necesidades de los clientes.

#### **2. Importancia**

- ✓ Contribuye a la generación de empleo.
- ✓ Satisface los requerimientos del mercado.
- ✓ Es una fuente generadora de impuestos.
- ✓ Ayuda al desarrollo de la comunidad.
- ✓ Por lo general emplea recursos locales.
- ✓ Capacita la mano de obra que ocupa.

---

<sup>5</sup> [www.wikipedia.org/wiki/Empresa](http://www.wikipedia.org/wiki/Empresa)

### **3. Marco Legal.**

En El Salvador existe una legislación a la que deben regirse todas las entidades de acuerdo al giro o actividad económica a la que se dediquen.

Las instituciones fabricantes de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades, se reglamentan por las leyes municipales, mercantiles, tributarias, laborales, previsionales y medio ambientales vigentes a la fecha, garantizando de esta manera su aporte tributario al Estado, el respeto al derecho del trabajador y la conservación del medio ambiente.

Es necesario además que dichos establecimientos estén legalmente constituidos como personas naturales o jurídicas, existiendo una normativa que cumplir. Entre las leyes que regulan la actividad económica de estas entidades se pueden mencionar:

#### **3.1 Código de Comercio**

Tiene como finalidad formalizar las obligaciones de los establecimientos en sus operaciones mercantiles, cubriendo de manera implícita las actividades de la pequeña empresa. (D.L. N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el D.O. N° 140, Tomo N° 228, del 31 de julio del mismo año)

#### **3.2 Código de Trabajo**

Los criterios de esta normativa regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de labores. (D.L. N° 15, del 23 de junio de 1972, publicado en el D.O. N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972).

#### **3.3 Código Municipal**

Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. Siendo responsable de recolectar los impuestos provenientes de las operaciones de las entidades bajo su jurisdicción. (D.L. N° 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el D.O. N° 23, Tomo 290, del 15 de febrero del mismo año).

### **3.4 Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles Y a la Prestación de Servicios.**

Establece un impuesto que se aplica a la importación, internación, exportación y al consumo de los bienes y a la prestación de servicios; incluyendo además a la pequeña empresa industrial, debido que ella se dedica a la compra, transformación de materia prima y venta de producto terminado. (D.L. N° 296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el D.O. N° 143, Tomo 316, del 31 de julio de 1992).

### **3.5 Ley del Impuesto Sobre la Renta**

Capta las contribuciones sobre los ingresos obtenidos al final de un periodo fiscal y es aplicado a personerías naturales y jurídicas, que se dedican a actividades mercantiles o de cualquier índole. (D.L. N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el D.O. N° 242, tomo 313, del 21 de diciembre de 1991).

### **3.6 Ley de Protección al Consumidor**

La finalidad es la defensa, protección y salvaguarda de los derechos e intereses de los clientes y usuarios así como su debida organización, educación, información y orientación; estableciendo los ilícitos administrativos y penales cometidos en las transacciones comerciales; implementando procedimientos para la debida compensación de los daños sufridos por causa de los proveedores de bienes y servicios, aplicando según el caso las sanciones a quienes violenten los derechos de los compradores. Las instituciones textiles quedan sujetas bajo las disposiciones de esta ley. (D.L. N° 666, de fecha 14 de marzo de 1996, publicado en el D.O. N° 58, Tomo 330, del 22 de marzo de 1996).

### **3.7 Ley del Seguro Social**

Tiene como función las situaciones y relaciones jurídicas con ocasión de la protección de los trabajadores en las contingencias de maternidad, enfermedad, accidentes, invalidez, vejez, muerte y sobrevivencia, por lo tanto sin importar el tamaño o actividad económica todo negocio esta obligado a afiliarse al recurso humano para disponer de los beneficios (D.L. N°



1263, de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el D.O. N° 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1992).

### **3.8 Ley del Medio Ambiente**

Es la encargada de la conservación de los recursos naturales, regulando las acciones al respecto y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población. (D.L. N° 233, de fecha 24 de abril de 1998, publicado en el D.O. N° 79, Tomo 339, del cuatro de mayo de 1998).

### **3.9 Código de Salud**

Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la república, reglamentando en forma adicional los servicios de salud estatales y privados, además de las relaciones entre éstos en el ejercicio de las profesiones relativas a la salud del pueblo.

Se aplica con el fin que existan las condiciones de saneamiento y de seguridad debido a los accidentes y las enfermedades en todos los lugares de producción y comercialización. (D.L. N° 955, de fecha 28 de abril de 1998, publicado en el D.O. N° 86, Tomo 299, once de mayo de 1998).

### **3.10 Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones**

Comprende el conjunto de normas y procedimientos mediante los cuales se captan los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a los afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez, Vejez y Muerte. Es aplicable a todos los patronos y empleados de los distintos sectores económicos. (D.L. N° 62, de fecha 13 de julio de 1998, publicado en el D.O. N° 181, Tomo 340, del 30 de septiembre de 1998).

### **3.11 Ley del Registro de Comercio**

Se encarga de la inscripción de matrículas de comercio, balances generales, patentes de inversión, marcas de comercio y fábrica y demás distintivos, nombres comerciales, derechos reales sobre naves, derechos de autor, y los actos y contratos mercantiles. (D.L. N° 271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el D.O. N° 44, Tomo 238, del 5 de marzo de 1973).

### **3.12 Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos**

Tiene como finalidad regular la adquisición, protección, mantenimiento, modificación y licencias de marcas, expresiones de publicidad comercial y todo lo relacionado a nombres comerciales, así como la prohibición de la competencia desleal en tales materias. Por lo tanto la pequeña empresa fabricante esta sujeta a dicha ley porque tiene una marca en los productos que elabora la cual debe de estar debidamente legalizada. (D.L. N° 868, de fecha seis de junio de 2002, publicado en el D.O. N° 125, Tomo 356, del 8 de julio de 2002 ).

## **4. Marco Institucional**

### **4.1 Ministerio de Trabajo**

Es una Organismo que garantiza el cumplimiento de la legislación laboral promoviendo el dialogo social, la intermediación profesional, la seguridad y salud ocupacional; procurando un desarrollo digno y sostenible de los trabajadores y empleadores, consolidando una cultura de servicio en el marco del nuevo contexto socioeconómico nacional.

### **4.2 Ministerio de Hacienda**

Es la encargada de captar las recaudaciones, tales como: Impuesto al Valor Agregado (IVA), Pago a Cuenta, Impuesto Sobre la Renta, Retenciones y Percepciones; por consiguiente los diversos negocios de el área metropolitana de San Salvador se rigen a esta institución.

### **4.3 Defensoría del Consumidor**

Entidad que vela por promocionar, proteger, vigilar y hacer valer los derechos de los clientes, y coordinar además el Sistema Nacional de Protección al Consumidor, mejorando el funcionamiento del mercado y la convivencia social.

### **4.4 Instituto Salvadoreño del Seguro Social**

Está comprometida con la provisión de servicios integrales de salud y prestaciones económicas en forma oportuna, captando para tal fin los pagos de los cotizantes y patronos con el fin de prestar un servicio efectivo según el caso.

#### **4.5 Ministerio del Medio Ambiente**

Es el encargado de dirigir una gestión efectiva a través de políticas y normas que en forma participativa y transparente faciliten el desarrollo sostenible de la sociedad salvadoreña; promoviendo la protección y el uso racional de los recursos naturales a través de las diversas entidades que ayudan a promover cambios de comportamiento de la sociedad con respecto a su interacción con el ecosistema.

#### **4.6 Ministerio de Salud Pública Y Asistencia Social**

Instancia del Estado rectora en materia de salud, que garantiza a los habitantes de la República de El Salvador la cobertura de servicios oportunos e integrales, incluyendo todos los sectores y actores sociales para contribuir a lograr una mejor calidad de vida.

#### **4.7 Centro Nacional de Registros**

Entidad encargada de garantizar, regular, registrar, proveer y administrar información oficial geográfica, registral inmobiliaria, de Comercio y de Propiedad Intelectual, proporcionando seguridad jurídica, bajo el principio de auto sostenibilidad, contribuyendo así, al desarrollo económico y social del país.

#### **4.8 Alcaldía Municipal de San Salvador**

Está dirigida a aplicar de manera eficaz y eficiente las políticas trazadas por la administración edilicia, a través de sus distintos servidores públicos, regidas por los principios dentro del marco de la participación ciudadana, para la prestación de un servicio que satisfaga las necesidades de la comunidad y el mejoramiento de la gestión pública de esta entidad territorial. La pequeña empresa debe cancelar los impuestos municipales de acuerdo a la comuna de su jurisdicción y a la actividad económica desarrollada.

#### **4.9 Dirección General de Estadísticas y Censos**

Se encarga de coordinar y producir información estadística de manera oportuna, confiable y sistemática, para satisfacer la demanda de los diferentes usuarios, nacionales e internacionales, con la finalidad de contribuir al crecimiento del país.

#### 4.10 Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP Confía y Crecer)

Instituciones previsionales constituidas como sociedades anónimas que tienen por objeto exclusivo la administración de un fondo para retribuciones, así como otorgar las prestaciones y beneficios que establece la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

### C. Generalidades de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades.

#### 1. Antecedentes

En el transcurrir del tiempo el hombre siempre ha buscado satisfacer las necesidades básicas como la alimentación, vivienda, salud, educación y vestuario.

La fabricación textil a nivel formal se remonta al año 531 A.C., donde fueron los medas y persas quienes idearon la confección del pantalón y el abrigo con mangas, desarrollando posteriormente la vestimenta fragmentada como: camisas, pantalones, faldas, blusas y ropa interior. Pero fue en Inglaterra durante la revolución industrial, que se logró perfeccionar estos artículos a través de la innovación de las máquinas que procesaban telas.

En El Salvador a principios del siglo pasado la elaboración de ropa se realizaba de forma artesanal. La población de estratos sociales bajos y medios utilizaban vestimentas sencillas, las cuales eran confeccionadas por ellos mismos en sus hogares, ya que en el sector urbano eran escasos los talleres, los cuales trabajaban solamente por encargo de los comerciantes.

En los últimos años este sub-sector se ha mantenido en constante renovación en cuanto a diseños, modas y medidas, especialmente el dedicado a la confección de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades, es por esto que el pequeño empresario se ha visto en la obligación de actualizarse tecnológicamente.

La industria de la elaboración de ropa interior la componen una serie de entidades con características similares, que ocupan para la producción materiales como: telas, elásticos, cintas, encajes, hilos, botones, broches entre otros.

Actualmente en el área metropolitana de San Salvador existen nueve instituciones dedicadas a la actividad económica mencionada anteriormente, clasificada como pequeñas empresas

según la Dirección General de Estadísticas Y Censos (DIGESTIC), las cuales se detallan en el anexo # 1

En el presente estudio se tomará como caso ilustrativo Creaciones Viquelsy, la cual inició operaciones en julio de 1990; dos años después se registró como contribuyente en el Ministerio de Hacienda, siendo su número de registro fiscal 48317-6 y el Número de Identificación Tributaria (NIT): 1102-220866-001-2, teniendo como propietario al Sr. Mauro Orlando López Argueta; la cual está ubicada en el Barrio San José, calle 25 de abril y 4ta. Avenida # 11, San Marcos. En la actualidad ha diversificado la producción y clientela exportando a países de la región centroamericana, ampliando la línea de ropa interior para ambos sexos; además, ha generando empleo a más de 28 familias, impulsando así el desarrollo de la localidad.

## **2. Creaciones Viquelsy**

Según entrevista previa con el propietario, la filosofía actual de la empresa, la cual será modificada con la propuesta del capítulo tres, es:

### **a. Misión**

Forjar personal con gran calidad y eficiencia, comprometidos a producir una variedad de diseños y estilos en nuestros productos con el fin de cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

### **b. Visión**

Ser una empresa líder dentro del mercado de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades, con los más altos niveles de calidad en nuestros productos.

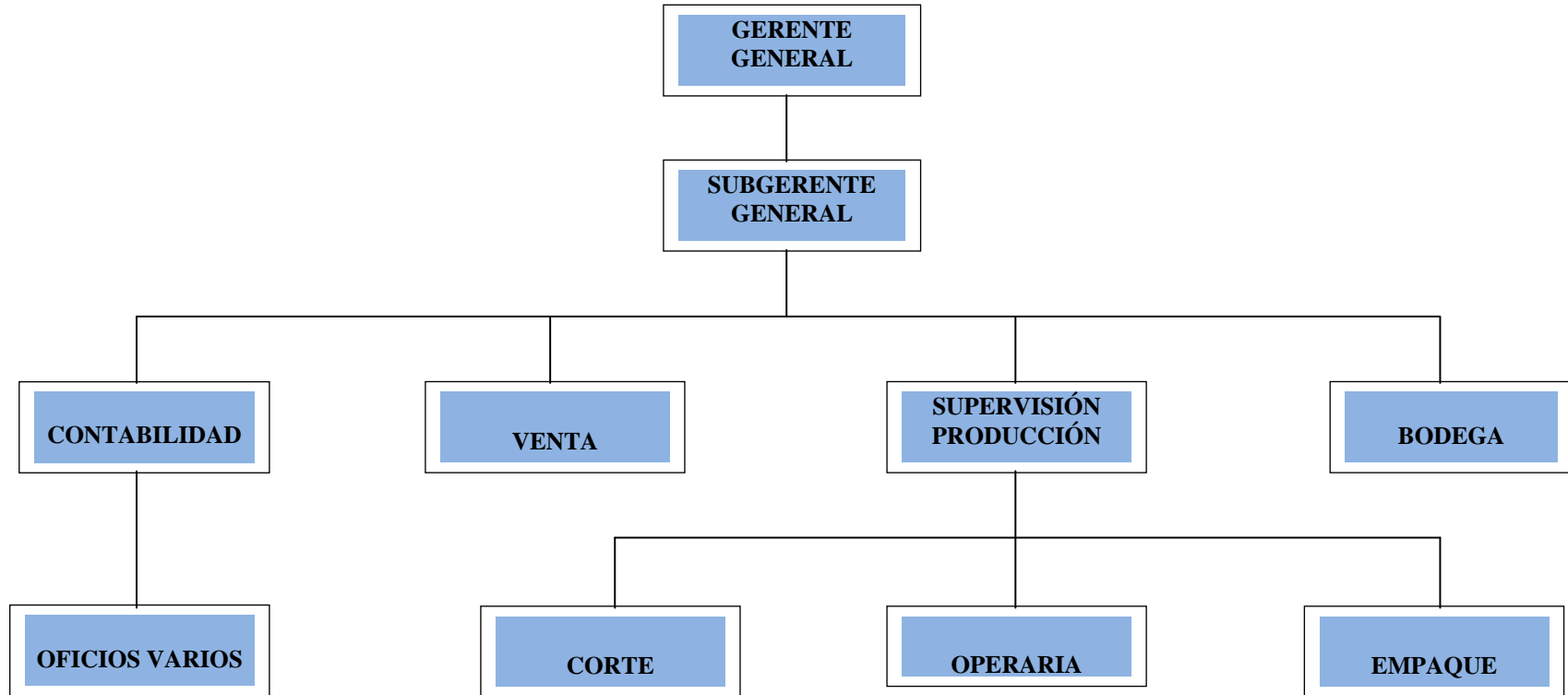
### **c. Objetivos**

- ✓ Brindar productos de primera calidad
- ✓ Incrementar los niveles de venta
- ✓ Satisfacer a los clientes en la demanda de ropa interior a precios accesibles.
- ✓ Ampliar la cobertura del mercado
- ✓ Adaptar los procesos productivos con respecto a las preferencias de los consumidores sobre diseño, calidad y tiempo de entrega.

#### d. Valores

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Iniciativa
- ✓ Disciplina
- ✓ Compañerismo
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Honestidad

## e. Estructura Organizativa Actual.



Elaborado y Autorizado por:

Sr. Mauro Orlando López Argueta

Fecha de elaboración: agosto 2005

#### **f. Actividad económica**

Según los registros de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC) esta entidad está dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades.

#### **g. Productos que ofrece**

- ✓ Camisones
- ✓ Fustanes
- ✓ Pantaletas
- ✓ Baby Dolls
- ✓ Bloomers
- ✓ Brasier
- ✓ Tangas
- ✓ Romberas
- ✓ Bóxers
- ✓ Calzoncillos

Entre los proyectos de la institución se encuentra expandir el mercado de la ropa interior hacia el sexo masculino y para todas las edades a través de la nueva marca llamada "Andor"

#### **h. Recursos que utiliza**

##### **➤ Humanos**

La empresa cuenta con un personal de veintiséis empleados con experiencia en el manejo de la maquinaria y dos con educación media y superior como apoyo en el área administrativa.

Los trabajadores se dividen en los siguientes departamentos:

- ✓ De dirección
  - Dos administrativos
- ✓ De Costura
  - Trece operarias
  - Una supervisora
  - Un auxiliar



- ✓ De empaque:
  - Un supervisor
  - Dos auxiliares
  
- ✓ De corte
  - Un supervisor
  - Dos auxiliares
  
- ✓ De ventas
  - Tres vendedores
  
- ✓ Otros
  - Un vigilante
  - Uno de oficios varios.

#### ➤ Físicos

Dispone de la siguiente maquinaria Industrial:

- ✓ Nueve planas y ranas industriales.
- ✓ Dos collareteras.
- ✓ Dos cortadoras industriales de doble cuchilla.
- ✓ Dos cortadoras de rulo.

Asimismo posee un microbús y un vehículo de carga liviana para la distribución de los productos a los clientes.

Además la materia prima que se utiliza en el proceso productivo está compuesta por:

- ✓ Telas (yérsey, algodón, licra)
- ✓ Elástico
- ✓ Hilo
- ✓ Encaje.

#### ➤ Tecnológicos

El establecimiento tiene una computadora con internet para el área administrativa, la cual facilita las operaciones de control. También hay un sistema de recepción de llamadas telefónicas que proporciona el reporte de pedidos urgentes, además se adquirió

recientemente una fotocopidora, para utilizarla en el proceso de verificación de las compras y las facturas de ventas.

➤ **Financieros.**

La institución posee antecedentes crediticios aceptables en la banca nacional lo cual facilita la adquisición de préstamos.

**i. Cobertura de las ventas**

- ✓ Mercados Municipales
- ✓ Bazares
- ✓ Comercio Informal.
- ✓ Almacenes
  - Simán S.A. de CV.
  - Claudycar S.A. de CV.
  - Molina Civallero S.A. de CV.
- ✓ Supermercados
  - Despensa Familiar
  - Hiper Paiz

**j. Proveedores de materia prima**

**Principales abastecedores de insumos y materiales**

Cuadro N° 2

<b>MATERIAS PRIMAS</b>	<b>ABASTECEDORES</b>
Tela de algodón y Jersey	Distribuidora CYMA S.A de C.V
Elástico	Distribuidora TEXAL S.A. de C.V
Hilo	Industrias de Hilos S.A. de CV
Viñetas y cajas de Cartón	Industrias IMPRESAL S.A. de C.V
Viñetas	Imprenta MOLINA S.A. de CV.
Encaje	Distribuidora BARRHER S.A de C.V
Blonda	Industrias EL DIVINO SALVADOR S.A. de CV.
Empaques plásticos	Industrias ROBERTONI S.A. de C.V

## D. Marco teórico de los sistemas

### 1. Concepto

"Es un grupo de componentes interrelacionados con un límite definido con claridad, que trabajan juntos hacia un objetivo común al recibir entradas y producir salidas en un proceso de transformaciones"<sup>6</sup>.

### 2. Importancia

Para el desarrollo de las organizaciones es fundamental contar con sistemas que contengan elementos como: procedimientos, formas y métodos, todo esto, para llevar a cabo las actividades de manera eficiente, ya que es necesario poseer un medio de acción el cual contribuya a fijar el esfuerzo en los fines primordiales establecidos.

### 3. Clasificación<sup>7</sup>

Entre los principales están:

- ✓ **Determinístico:** Es aquel en que las partes interactúan en forma anticipada.
- ✓ **Simple determinista:** Tiene componentes que revelan una conducta dinámica completamente predecible.
- ✓ **Complejo determinista:** Se encuentra formado por interrelaciones complicadas.
- ✓ **Probabilístico:** Existe incertidumbre, no se puede dar una predicción exacta y detallada, solo en determinadas circunstancias.
- ✓ **Simple probabilista:** Cuando una situación es posible deducir pero impredecible.
- ✓ **Complejo probabilista:** Obtiene resultados en general pero no en detalle, es pronosticado por medios estadísticos.

---

<sup>6</sup> O'Brien James A. y Marakas George M. (2006), Sistema de Información Gerencial, Mc Graw Hill, México DF, 7ª Edición, Pág. 23

<sup>7</sup> Gómez Ceja Guillermo (1997), Sistemas Administrativos Análisis y Diseño, Mc Graw Hill, Interamericana Editores México DF, Pág. 10

- ✓ **Abstracto:** Los elementos son conceptos, lenguajes y números. Los componentes se crean a través de definiciones, mientras que las relaciones entre las partes se formulan mediante presupuestos.
- ✓ **Concreto:** Opera a partir del establecimiento de los elementos y la correspondencia que se tengan entre ellos y se requiere de una investigación empírica.

#### 4. Estructura

- ✓ **Elementos:** Son las partes que lo componen, las cuales provienen de una forma coordinada dependiendo del tipo de actividades que se lleven a cabo.
- ✓ **Relaciones:** Se efectúan por medio de ciertos principios, estableciendo la función de cada factor y la interrelación con el ambiente en que se mueve.

#### 5. Características

- ✓ Está compuesto por partes que ejercen interacción, cada una de las cuales poseen intereses propios.
- ✓ Tiene otros subsistemas, al mismo tiempo está contenido en uno de carácter superior (supra sistema).
- ✓ Los elementos, como sus interrelaciones se comportan y operan dirigidos hacia un objetivo principal.
- ✓ El cambio de una de las partes incide en las demás y en el conjunto.

#### 6. Principios<sup>8</sup>

- ✓ El todo es primero y las partes son secundarias.
- ✓ La integración es el requisito de la interrelacionalidad de los elementos.
- ✓ Las secciones constituidas forman un conjunto en el cual ninguna de ellas puede ser afectada sin alterar las demás.

---

<sup>8</sup> Gómez Ceja Guillermo (1997), *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*, Mc Graw Hill Interamericana Editores México DF, Pág. 5 -11

- ✓ La totalidad puede empezar como una premisa, así como sus relaciones deberán evolucionar en forma conjunta.

## 7. Componentes

### ✓ Entradas

Implica capturar e integrar elementos para ser procesados hasta convertirse en un producto.

### ✓ Procesamiento

Comprende la transformación de los insumos que intervienen en las recepciones y los resultados.

### ✓ Salidas

Incluye la entrega de las unidades que se han elaborado en un proceso de cambio hasta el destino final.

### ✓ Retroalimentación

Genera la información acerca del desempeño de un sistema.

### ✓ Control

Se refiere al monitoreo y a la evaluación de las acciones para determinar el logro de los objetivos, luego se realizan los ajustes necesarios a la entrada y a los factores de procesamiento para asegurar el resultado deseado.

## E. Marco teórico de los presupuestos

### 1. Reseña Histórica

La idea de presupuestar, siempre ha existido en la mente de la humanidad, lo demuestra el hecho de que los egipcios, antes de Cristo, hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente.

Los principios teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental, a finales del siglo XVIII, cuando se

presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban las pautas sobre la ejecución y control.

Desde el punto de vista técnico la palabra se deriva del francés antiguo "bougette" o "bolsa". Dicho significado se perfeccionó en el sistema inglés con el término "bougette" de conocimiento común y que recibe de nuestro idioma la denominación de presupuesto.

Entre 1912 y 1925, especialmente después de la primera guerra mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización de las expresiones numéricas en materia de control de gastos. En este período las industrias crecieron con rapidez, por lo tanto la empresa privada habla intensamente del control presupuestario y en el sector público se aprueba la ley de Presupuesto Nacional.

En 1930 se celebra en Ginebra, la primera Asamblea Internacional de Control Presupuestal, en la cual se definen los principios básicos del sistema.

En 1948 el Departamento de la Marina de los Estados Unidos de América presenta el presupuesto por programas y actividades, así mismo en 1965, el gobierno norteamericano crea el Departamento del Presupuesto incluyendo el sistema conocido como "planeación por programas y presupuestos".

## 2. Conceptos de Presupuesto.

"La estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado"<sup>9</sup>.

"Conjunto Coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa"<sup>10</sup>

En otras palabras es una expresión cuantitativa determinada por una empresa, para obtener resultados que permitan a la institución establecer prioridades y lograr la consecución de objetivos, proporciona un estimado de los gastos e ingresos que deben llevarse a cabo en un período determinado.

---

<sup>9</sup> Del Rio González, Cristóbal (2003). "El Presupuesto", Editorial Thomson, Mexico, 9ª edición, pág. I-5.

<sup>10</sup> Burbano Ruiz, Jorge E. (2004). Presupuestos, Enfoque de Gestión Planeación Y Control de los Recursos, México Editorial Mcgraw-Hill, 3ª Edición. Pág. 11

### 3. Objetivos

- ✓ Prever anticipadamente todo lo conveniente para la elaboración y la ejecución del plan de acción.
- ✓ Estimar unificada y sistemáticamente las posibles tareas en concordancia con los objetivos del negocio.
- ✓ Organizar en forma adecuada, precisa y funcional la estructura jerárquica de la entidad.
- ✓ Coordinar e integrar todas y cada una de las operaciones para que se cumplan los fines trazados.
- ✓ Dirigir las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto para conducir y guiar a los empleados.
- ✓ Controlar a tiempo lo estimado y los resultados obtenidos, detectando diferencias reales, para hacer las correcciones oportunas.

### 4. Importancia

La aplicación de las cifras proyectadas ayudan a anticiparse a los acontecimientos futuros, minimizando el riesgo de las operaciones, modificando las políticas y las estrategias, facilitando que el personal cuantifique en términos financieros los diversos componentes de las actividades a llevar a cabo, racionalizando los gastos de operación. Todo lo anterior proporciona información confiable para la toma de decisiones.

### 5. Clasificación

Los enfoques principales para agrupar las proyecciones cuantitativas son los siguientes:

- ✓ **Según su flexibilidad.**

#### **Rígidos, estáticos, fijos o asignados**

Se elaboran para un solo nivel de actividad. Por lo tanto no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

#### **Flexibles o variables**

A diferencia de los anteriores se desarrollan para distintos volúmenes de operaciones y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

✓ **Según el período que cubren**

**A corto plazo**

Se establecen para cubrir el ciclo de acción de un año.

**A largo plazo**

Corresponden a los planes de crecimiento que generalmente adopta el Estado y grandes empresas, son llamados estratégicos ya que cubren un período de un año o más.

✓ **Según el campo de aplicación de la empresa.**

**Presupuestos de operación**

Determinan el nivel de actividad que se genera a diario, ya que en forma conjunta ayudan a preparar el estado de resultados proforma.

**Incluyen los siguientes:**

**De venta**

Representan una proyección de unidades físicas y monetarias de los bienes a distribuir en un período establecido.

**De producción**

Tiene origen en el presupuesto de ventas y los niveles de inventario deseado, es decir ejemplifica la cantidad de bienes a ser manufacturados durante el período.

**De compra de materia prima**

Se refiere a las unidades que se necesitará adquirir de acuerdo a la estimación de la producción.

**De uso de materiales**

Se relaciona con la cantidad de insumos a utilizar por cada unidad a elaborar con su respectivo costo; se calcula tomando en cuenta el inventario inicial, final y las compras.

**De mano de obra directa**

Es el monto requerido para contar con la suma a devengar por el recurso humano encargado de satisfacer los requerimientos de fabricación planeados; se fundamenta en la información obtenida de las unidades a transformar en el tiempo previsto.



### **De costos Indirectos de Fabricación**

Incluye todos los gastos extra a los materiales y la mano de obra directa, como el mantenimiento, energía eléctrica, agua, luz, teléfono, transporte, etc.

### **Presupuestos financieros**

Consisten en fijar los cálculos de inversión e ingresos necesarios para elaborar el flujo de caja proyectado, el cual mide la liquidez que la empresa programa.

### **Entre los principales están:**

#### **De efectivo:**

Se formula con la estimación prevista de los fondos disponibles de caja, bancos, inversiones temporales etc. Consolida las diversas transacciones de entrada con las salidas de efectivo causados por la cancelación de deudas, amortizaciones, costos de producción etc.

#### **De inversiones de capital**

Planifica y controla las diferentes adquisiciones en activos fijos como: terrenos, maquinaria y equipo etc.

- ✓ Según el sector de la economía

#### **Públicos**

Son el medio de planificación y verificación del gasto público, examinando las opciones de asignación de recursos para gastos e inversiones; comprende los proyectos, políticas, programas, estrategias y objetivos del Estado.

#### **Privados**

Anticipan todas las actividades de una entidad, son utilizados por cualquier institución que los necesite para planificar y obtener lucro.

## 6. Requisitos

- ✓ Es necesario fijar el período para el cual funcionarán las estimaciones; pueden ser mensuales, semestrales, anuales, etc.
- ✓ Se necesita el apoyo por parte de la alta jerarquía de la empresa, para la formulación de cifras cuantitativas apegadas a la realidad.
- ✓ Es de rigor el conocimiento de la institución, es decir, cual es la cobertura de mercado, clasificación, productos que elabora, estructura organizativa, marco legal vigente etc.

## 7. Enfoque

Los encargados de la elaboración de las estimaciones cifradas pueden contar con tres aspectos necesarios los cuales son descritos a continuación:

### ✓ Mecánicos

Se relacionan con el diseño de cédulas presupuestarias para recabar información y medios útiles para el cálculo matemático.

### ✓ Técnico

El conjunto de procedimientos utilizados para desarrollar actividades mediante las investigaciones acerca de las expresiones cuantitativas.

### ✓ Conceptual

En el campo de las proyecciones los principios tienen mayor relevancia ya que sirven de guías específicas para la persona encargada de elaborar las expresiones numéricas.

## 8. Funciones

Los presupuestos se relacionan con la Planeación y el Control Financiero de la Institución, desempeñando roles tanto preventivos como correctivos dentro de la entidad.

Las necesidades y expectativas de los directivos influyen en las funciones a realizar, las cuales se detallan a continuación:

- ✓ Servir de herramienta analítica, precisa y oportuna.
- ✓ Aportar capacidad para predecir el desempeño.
- ✓ Dar soporte para la correcta asignación de los recursos con que cuenta la organización.

- ✓ Detectar las desviaciones con respecto a los pronósticos establecidos.
- ✓ Proporcionar los síntomas anticipados de las oportunidades o de los riesgos futuros.
- ✓ Presentar ideas comprensibles, es decir, una forma sencilla y clara, que lleve a un acuerdo y así respaldar las acciones anuales.

## **9. Características**

### **a) De formulación**

- ✓ Adaptación a la entidad.
  - Todos los planes que se realicen deben ir acorde a las necesidades que la empresa presenta.
  - Es de vital importancia estudiar el historial de la institución, para llevar acabo los propósitos, unificando el esfuerzo y logrando los objetivos determinados.

### **b) De presentación**

- ✓ Conforme a las normas contables y económicas.
  - Quiere decir que las cifras cuantitativas deben estar en armonía con el sistema contable que se aplica en la entidad.
  - Además los presupuestos deben tomar en consideración el mercado competitivo y la mezcla de artículos que se comercializan.

### **c) De aplicación**

- ✓ Sujetos a cambios
  - Las proyecciones deben ser flexibles, adaptarse a las circunstancias que se están modificando en el entorno y a la vez facilitar correcciones para alcanzar los fines propuestos.

## 10. Principios del presupuesto<sup>11</sup>

PREVISIÓN:	<p><b>Predictibilidad:</b> Son estimaciones sobre acontecimientos futuros.</p> <p><b>De determinación cuantitativa:</b> Se expresan en unidades monetarias para cada uno de los planes de la empresa.</p> <p><b>De objetivo:</b> Son logros a obtener en un período determinado.</p>
PLANEACIÓN:	<p><b>De precisión:</b> Son proyectos de acción y deben ser expresados de manera concisa y concreta.</p> <p><b>De costeabilidad:</b> Los beneficios de implementación deben ser mayores a los costos de elaboración e instalación.</p> <p><b>De flexibilidad:</b> Deben ajustarse de acuerdo a los cambios en el entorno.</p> <p><b>De unidad:</b> Cada área tiene su propia función, por lo cual es necesario realizar el respectivo presupuesto. La sumatoria de estos reflejará los planes cuantitativos totales del negocio.</p> <p><b>De confianza:</b> Deberán contar con el respaldo de la jerarquía del establecimiento.</p> <p><b>De participación:</b> Todos los empleados toman parte en la elaboración e implementación, aprovechando las experiencias adquiridas, por cada uno de ellos.</p> <p><b>De oportunidad:</b> Deben estar listos antes de que comience el período para el cual han sido diseñados ganando tiempo para tomar las medidas adecuadas a los fines trazados.</p>
ORGANIZACIÓN	<p><b>De orden:</b> La empresa precisa estar organizada con las respectivas líneas de autoridad y responsabilidad, de tal manera que cada empleado conozca cual es la función y de quien depende.</p> <p><b>De comunicación:</b> Todas las proyecciones deben ser del conocimiento del personal involucrado.</p>
DIRECCION:	<p><b>De autoridad:</b> El encargado de elaborar el presupuesto debe poseer la facultad para tomar decisiones que garanticen el éxito de las estimaciones.</p> <p><b>De coordinación:</b> El interés general debe prevalecer sobre el particular. Todas las partes de la empresa necesitan unificar esfuerzos para alcanzar los objetivos estipulados.</p>
CONTROL:	<p><b>De reconocimiento:</b> Debe darse compensación a los empleados por los logros obtenidos y amonestarlo por las faltas u omisiones hechas</p> <p><b>De excepciones:</b> La gerencia se preocupará únicamente por los problemas trascendentales, dejando a un lado los asuntos que vayan de acuerdo a los proyectos.</p> <p><b>De normas:</b> El establecer reglas claras y precisas en la institución contribuye en forma importante a las utilidades y a la vez produce beneficios extras.</p> <p><b>De conciencia de costos:</b> Todo jefe que tenga a su grupo ejecutando estos planes debe tener presente que la solución que tome tendrá un efecto positivo o negativo en los resultados que obtendrá. Por lo tanto debe meditar y evaluar el impacto de las alternativas elegidas</p>

<sup>11</sup>Burbano Ruiz, Jorge E. OP Cit. Pág. 24

## 11. Ventajas

- ✓ Contribuyen a definir apropiadamente los objetivos básicos de la entidad.
- ✓ Propician una estructura organizacional correcta.
- ✓ Motivan e incrementan la participación de los diferentes niveles jerárquicos.
- ✓ Obligan a mantener un archivo de datos históricos.
- ✓ Facilitan a la dirección la utilización óptima de los diferentes insumos.
- ✓ Impulsan la participación e integración de las diferentes áreas del negocio.
- ✓ Agilizan el control administrativo.
- ✓ Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de la institución para ejercitar la creatividad y criterio profesional a fin de mejorar las funciones del establecimiento.
- ✓ Ayudan a lograr mayor eficiencia en las operaciones.

## 12. Limitantes

- ✓ La implementación y funcionamiento necesita tiempo.
- ✓ Se basan en datos históricos para elaborar las respectivas proyecciones.
- ✓ Aunque son de vital importancia, no sustituyen a la gerencia.
- ✓ Están sujetos a modificaciones con el paso del tiempo.
- ✓ Deben ser adaptados para que se ajusten a las circunstancias cambiantes.

## F. Marco teórico del sistema presupuestario

### 1. Definición

Para efectos del presente estudio se entenderá como tal: un conjunto integrado de elementos programados, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por la administración en un período determinado con la adopción de las estrategias necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

### 2. Importancia

Una organización es un sistema, debido a que todos los componentes trabajan juntos para crear utilidades que beneficien a sus empleados como a los accionistas; esta debe estar

interesada en la planeación y utilización eficiente de los recursos con que cuenta, aplicando métodos los cuales contribuyan a buscar la manera de obtener rentabilidad con la ejecución de actividades en forma coherente.

La gerencia es dinámica si recurre a todas las herramientas disponibles y una de ellas son las estimaciones cuantitativas ya que son el medio para maximizar las ganancias mediante la relación de las funciones empresariales (compras, distribución, finanzas y producción) hacia un objetivo común mediante la delegación de las responsabilidades encomendadas.

Además el desarrollo de las proyecciones permite fijar políticas, examinar el cumplimiento y replantearlas cuando no cumplan con las metas que justificaron su implementación.

### **3. Características**

- ✓ Existe relación continua entre los elementos, ya que cada uno de ellos sirve para la elaboración del otro.
- ✓ Sufre cambios cuando se modifican los planes.
- ✓ La información surge de las distintas áreas funcionales de la institución buscando alcanzar el punto de equilibrio.
- ✓ Debido a que se retroalimenta de los diferentes departamentos de la empresa, permite conocer si se tiene lo propuesto o será necesario realizar los ajustes adecuados.

### **4. Ventajas**

- ✓ Define en forma ordenada los objetivos a obtener, así como el método de preparación de todos los proyectos de la entidad.
- ✓ Permite conocer de forma anticipada los costos requeridos para la actividad a elaborar.
- ✓ Facilita el seguimiento de las operaciones de la entidad, es por eso que sirve como herramienta de control.
- ✓ Realiza un estudio entre lo real y lo calculado para efectuar los ajustes necesarios.
- ✓ Evita el desperdicio, disminuye los gastos a través de la supervisión con el objeto de cumplir los fines propuestos.

## 5. Limitantes

- ✓ La probabilidad de que existan errores es alta, ya que se basan en estimaciones que son responsabilidad del encargado de plantearlas.
- ✓ El funcionamiento e implementación tiene alto costo y pérdida de tiempo.
- ✓ Necesita constantemente de revisión, supervisión y actualización debido a los cambios que puedan surgir.

## 6. Etapas para la elaboración del sistema presupuestario

La relación de las etapas asegura un carácter continuo en el sistema presupuestario, con el apoyo del control los resultados obtenidos retroalimentan el proceso de planificación llevando a cabo un seguimiento en el ciclo presupuestario. Los principales pasos se detallan a continuación:

### ✓ Preiniciación

Consiste en evaluar los resultados obtenidos en años anteriores, analizando las tendencias de los principales indicadores utilizados para determinar la situación actual de la empresa en cuanto a ventas, costos, márgenes de utilidad y rentabilidad. Se realiza la evaluación de factores ambientales no controlados por la gerencia, lo cual contribuirá al establecimiento de planes y estrategias que vayan acorde a los objetivos que se pretenden alcanzar.

### ✓ Elaboración

Aprobados los planes para cada nivel funcional por parte de la dirección, se adquiere una dimensión monetaria en términos presupuestales, según los casos siguientes:

- En el área de las ventas, el valor dependerá del volumen que se proyecta comercializar y de los precios.
- Se estimarán las cantidades de productos a elaborar, según los ingresos que se espera lograr y las políticas de inventario.
- El cálculo de las compras en expresiones cuantitativas y monetarias será según los programas de producción, los niveles de inventario de materias primas e insumos.

- Los jefes de cada departamento deben preparar cifras numéricas de la nómina de los trabajadores requeridos y la remuneración a cancelar.
- Los proyectos de inversión en que la empresa incurrirá en el corto plazo están relacionados con los recursos que se requieran.

### ✓ Ejecución

Es la puesta en marcha de los planes con el fin de alcanzar los objetivos trazados, unificando y coordinando esfuerzos por parte del personal de la entidad, optimizando los recursos que posee.

### ✓ Control

Mediante la verificación de las actividades relacionadas con las estimaciones es posible determinar hasta que punto se encuentra encaminada la empresa hacia el cumplimiento de los resultados propuestos.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son las siguientes:

- Preparar informes de ejecución que incluya comparaciones numéricas y porcentuales de lo real con lo presupuestado.
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
- Implementar modificaciones a las cifras numéricas cuando sea necesario.

### ✓ Evaluación

Cuando el período presupuestario termina, se debe preparar un análisis de los resultados obtenidos que incorpore el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales, además se debe analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos.

## G. El proceso Administrativo

“Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de la gerencia e involucran diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.”<sup>12</sup> Por lo tanto, cabe mencionar que el proceso administrativo esta compuesto por la Planificación, organización,

---

<sup>12</sup> [www.definicion.org/proceso-administrativo](http://www.definicion.org/proceso-administrativo)



dirección y el control con lo cual se logra el desempeño de los empleados y el uso eficiente de todos los bienes de la entidad, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.

### **1. Planificación**

“El proceso para establecer propósitos y cursos de acción adecuados para alcanzarlos”.<sup>13</sup> Implica que los dirigentes piensan con anticipación, y que basan los actos utilizando técnicas de proyección, además presentan las determinaciones de la institución y por consiguiente aplican procedimientos idóneos para alcanzarlos, incluyendo una guía para que la empresa obtenga y comprometa los recursos que se requieren para lograr lo propuesto. Entre los diferentes tipos de planes están: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

### **2. Organización**

“Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”.<sup>14</sup> Es decir, que compromete a dos o más personas para que trabajen juntas de manera ordenada con el propósito de que al asignar las tareas necesarias a los colaboradores se garantice el cumplimiento de los fines.

### **3. Dirección**

“Es la forma de persuadir e influir en las actividades de los miembros de un grupo.”<sup>15</sup>. Fundamentalmente es el aspecto interpersonal de la gerencia, quien guía buscando convencer al recurso humano para lograr el futuro que surge de los pasos de la proyección y estructuración, estableciendo el ambiente adecuado y ayudando a los empleados a realizar el mejor esfuerzo.

---

<sup>13</sup> Stoner, James A. F. Y Otros, (1996). Administración, México. Editorial Pearson Education, 6ª Edición pág.11

<sup>14</sup> Koontz, Harold Y Heinz Weinhrinch, (1998) Administración, México. Editorial Mcgraw-Hill, 11ª Edición. pág 35

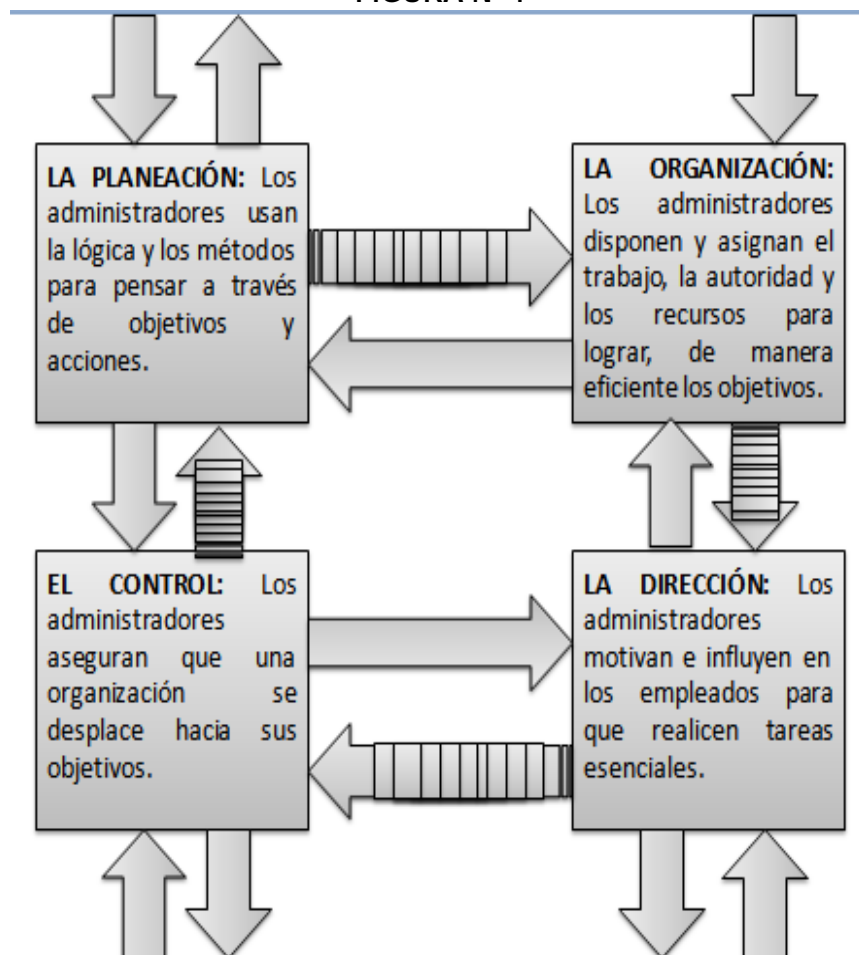
<sup>15</sup> Stoner, James A. F. y otros, OP Cit. pág.13

#### 4. Control

“El proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas”.<sup>16</sup> Por consiguiente la función de la gestión es establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar estos efectos con las normas instituidas y tomar las medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. Algunos tipos de control son: financieros, presupuestarios y no presupuestarios.

#### ESQUEMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

FIGURA N° 1



<sup>16</sup> Stoner, James A. F. Y Otros, OP Cit. Edición. Pág. 13

## H. Relación del proceso administrativo y el sistema presupuestario

- ✓ **Planeación:** Se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo; la obtención de los resultados esperados dependerá de la información que se posea en el momento de efectuar la estimación; además de los datos históricos es necesario enterarse de todo lo que influye en lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles efectos a futuro.
- ✓ **Organización:** La preparación de las proyecciones para cada departamento, permiten considerar si cada uno de ellos cumple las funciones y responsabilidades establecidas, utilizando en este caso las cifras cuantitativas para modificar la estructura de la empresa, en caso necesario. Mediante el empleo de los planes numéricos dentro de la institución, se logra la coordinación es decir se unifica el compromiso de grupo.
- ✓ **Dirección:** La elaboración de las expresiones cuantitativas permiten contar con una herramienta de mayor utilidad para la toma de decisiones, políticas a seguir, visión de conjunto, establecimiento de estrategias; es decir da lugar a una eficiente dirección la cual da bases para conducir a los empleados.
- ✓ **Control:** La acción verificadora del presupuesto implica hacer la comparación entre las estimaciones y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas; si bien, la especificación de las diferencias no es una solución será necesario analizarlas con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir oportunamente las deficiencias encontradas.

## I. La coordinación y el sistema presupuestario

Se dice que coordinación "es armonizar los esfuerzos individuales que son encaminados al cumplimiento de las metas de grupo"<sup>17</sup> Asimismo se afirma que es "El desarrollo,

---

<sup>17</sup> Koontz Harold y Weihrich, Heinz (2001). Administración, Una Perspectiva Global, México, Mc Graw Hill, 11ª Edición, Pág. 35

mantenimiento y consecución agradable de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran la organización<sup>18</sup>

La coordinación requiere de una efectiva asignación de recursos, el fundamento de políticas, estrategias y tiempo, buscando concordar y alcanzar el bien colectivo, sin dejar a un lado la relación existente entre los distintos departamentos.

Un sistema presupuestario es un conjunto de planes integrados de operación, los cuales tienen relaciones definidas entre si y que se ejecutan sometidos a normas y procedimientos establecidos, desempeñando tareas diferentes basadas en proyecciones diversas, sin embargo la sumatoria de estos elementos proporcionan el plan general de la empresa, ya que todas las acciones son efectuadas en forma conjunta para alcanzar los objetivos propuestos.

## J. El control presupuestario<sup>19</sup>

El propósito primordial del control es medir y evaluar el desempeño de cada componente de una empresa para efectuar la acción correctiva cuando sea necesario, asimismo asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos.

### Tipos de control

#### ✓ Preliminar

Ejerce previamente la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.

#### ✓ Coincidente

Vigila mediante la observación personal e informes esenciales el desarrollo de los planes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos sobre la marcha.

#### ✓ Retroalimentación

Consiste en replanificar concentrando la atención sobre los resultados para verificar los actos futuros.

---

<sup>18</sup> Del Rio González, Cristóbal (2003). "El Presupuesto", Editorial Thomson, México, 9ª edición, pág. I-9.

<sup>19</sup> Welsch, Glenn A. y Otros, (2005). Presupuestos, planificación y control. Pearson Prentice Hall. México. Sexta Edición. Pág. 11

El proceso del control presupuestario consta de las siguientes fases:

- ✓ Fijación de planes.
- ✓ Comparar el desempeño con los objetivos previstos.
- ✓ Preparar un informe de desempeño que muestre cualquier diferencia por encima o por debajo de los resultados reales con los planificados.
- ✓ Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas de los cambios.
- ✓ Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- ✓ Hacer una selección de alternativas y ponerlas en práctica.
- ✓ Realizar el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección.

Un adecuado control de las cifras cuantitativa se detallan de la siguiente forma:

- ✓ Conocer el tamaño de la empresa.
- ✓ Estimar la situación financiera de la entidad y su entorno.
- ✓ Implementación de métodos para desarrollar acciones correctivas.
- ✓ Efectuar un análisis de las desviaciones de los presupuestos.

### **Formulario de control presupuestario.**

Coteja los valores estimados con los reales, en él se presentan las principales cuentas de los Estados Financieros presupuestados a comparar. (Ver anexo # 2)

### **K. Análisis financiero**

Constituye la técnica matemático-financiera, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al realizar una inversión, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a dicha actividad. Además se emplea para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo de estos.

Sus fines son, entre otros:

- ✓ Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- ✓ Identificar la repercusión monetaria por el empleo de los recursos.

- ✓ Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro.
- ✓ Determinar la tasa de rentabilidad que ha de generar el plan, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos estimados.
- ✓ Establecer una serie de similitudes numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión a realizar.

### 1. Razones financieras<sup>20</sup>

Los Estados Financieros proporcionan información sobre la posición económica de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún período anterior. Sin embargo, el valor real de dichos estados radica en el hecho de que pueden utilizarse para ayudar a predecir la situación financiera de una entidad en el futuro y determinar las utilidades y los dividendos esperados. El análisis sirve como una forma de anticipar las condiciones futuras y puede tomarse como un punto de partida para planear las acciones que influirán en el curso futuro de los acontecimientos.

### 2. Tipos de razones financieras

- ✓ **De liquidez:** Muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y otros activos y pasivos circulantes.
- ✓ **De administración de activos:** Miden la eficiencia de una organización para manejar sus activos.
- ✓ **De apalancamiento financiero:** Evalúan la capacidad que tiene la organización para obtener financiamiento a través de deudas.
- ✓ **Razones de rentabilidad:** Muestran los efectos combinados de las razones anteriores sobre los resultados operativos.

---

<sup>20</sup> Scott Besley y Eugene F. Brigham.(2001). Fundamentos de Administración Financiera. Mc Graw Hill. México. Doceava Edición. Pag 110

## Razones Financieras<sup>21</sup>

DE LIQUIDEZ:	}	<p><b>Capital de Trabajo Neto:</b> Mide la cantidad de activos circulantes financiada por pasivos a largo plazo.</p> <p><b>Razón Circulante:</b> Indica en qué medida los pasivos circulantes están cubiertos por los activos que se espera que se conviertan en efectivo en el futuro</p> <p><b>Prueba Ácida:</b> Calcula la variación de la razón circulante.</p>	<p>= AC - PC</p> <p>= <math>\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}</math></p> <p>= <math>\frac{\text{Activos Circulantes-Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}</math></p>	
DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS:		}	<p><b>Días de ventas pendientes de cobro:</b> Muestra el plazo promedio que requiere la empresa para cobrar las ventas a crédito</p> <p><b>Rotación de Inventario:</b> Mide el número de veces que el inventario se ha convertido (vendido) en efectivo o cuentas por cobrar en el período.</p>	<p>= <math>\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{(\text{Ventas anuales}/360)}</math></p> <p>= <math>\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}</math></p>
			<p><b>Rotación de Activos Totales:</b> Determina la eficiencia relativa del activo total para generar ventas</p>	<p>= <math>\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}</math></p>
	<p><b>Rotación de Activos Fijos:</b> Mide la eficacia de la empresa para utilizar la planta y equipo y ayudar a generar ventas</p>		<p>= <math>\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}</math></p>	
	<p><b>Rotación de las Cuentas por Cobrar en Días:</b> Número promedio de días que las cuentas por cobrar permanecen pendientes antes de recuperarse.</p>		<p>= <math>\frac{365}{\text{Rotación de CXC}}</math></p>	
	<p><b>Rotación del Inventario en Días:</b> Número promedio de días que se mantiene el inventario antes de convertirlo en cuentas por cobrar a través de las ventas.</p>		<p>= <math>\frac{365}{\text{Rotación de Inventario}}</math></p>	
DE APALANCAMIENTO FINANCIERO:	}	<p><b>Deuda a Capital:</b> Permite conocer el grado en que se recurre al financiamiento de deuda en relación con el capital.</p> <p><b>Razón de Endeudamiento:</b> Calcula el porcentaje de los activos de la entidad financiado por los acreedores.</p>	<p>= <math>\frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Capital de los accionistas}}</math></p> <p>= <math>\frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos Totales}}</math></p>	
DE RENTABILIDAD:		}	<p><b>Margen de Utilidad Neta sobre ventas:</b> mide la utilidad neta por cada dólar de ventas.</p>	<p>= <math>\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}</math></p>
	<p><b>Rendimiento de los Activos Totales:</b> Proporciona una idea del rendimiento global sobre la inversión ganado por la empresa.</p>		<p>= <math>\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}</math></p>	
	<p><b>Rendimiento del Capital Contable Común:</b> Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes.</p>		<p>= <math>\frac{\text{Utilidad Neta disponible para los Accionistas comunes}}{\text{Capital contable común}}</math></p>	

<sup>21</sup> Scott Besley y Eugene F. Brigham. OP Cit. Pág. 110

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ROPA INTERIOR PARA AMBOS SEXOS Y PARA TODAS LAS EDADES EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

#### A. Situación problemática

El sistema presupuestario diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa, facilita a los propietarios de cada entidad contar con un panorama claro de los posibles resultados a futuro. Contribuyen también a implementar estrategias que determinan las alternativas de acción y asignación de recursos necesarios para lograr los objetivos de la organización. Es decir, que las expresiones numéricas ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones y a la vez sirven como mecanismo para la revisión y modificación de diversos tipos de planes como las políticas y estrategias; esto permite la adecuada planeación y control de las inversiones, asimismo unifica el trabajo de los empleados, midiendo si los propósitos y programas se cumplen, para aplicar según el caso las posibles correcciones.

Según entrevista previa con el propietario de Creaciones Viquelsy, la pequeña empresa dedicada a la presente actividad económica, no cuenta con planes cuantitativos que permitan conocer con anticipación los logros a obtener durante las funciones a llevar a cabo, afectando el desempeño administrativo; por consiguiente, dificulta la proyección de las actividades, así como de los ingresos y gastos, impidiendo tomar decisiones acertadas para alcanzar los efectos propuestos; también, limita la maximización de las utilidades al no coordinar las laborales empresariales como las compras, producción, finanzas y la de personal. El carecer de estas cifras numéricas obstaculiza además la delegación de la autoridad y la responsabilidad, por lo tanto, no permite contar con información necesaria para medir el cumplimiento de los objetivos y metas según el trabajo realizado.



## **B. Formulación del problema**

Debido a lo expuesto anteriormente se enuncia el problema de la siguiente manera:

¿En que medida el diseño de un sistema presupuestario contribuirá al proceso de planeación y control de los recursos financieros en la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades en el área metropolitana de San Salvador?

## **C. Importancia**

El diseño de un sistema presupuestario en la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades en el área metropolitana de San Salvador es fundamental, ya que es un instrumento de planificación y control administrativo, por lo tanto facilitará conocer con anticipación los activos y pasivos que se necesitarán antes de iniciar las operaciones, ayudando a la dirección a realizar las funciones de fijación de objetivos, políticas y estrategias; por lo tanto proporcionará los mecanismos necesarios para revisar constantemente las proyecciones, inspeccionar la utilización eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros; también permitirá a los encargados de la institución tomar decisiones acertadas y elegir cursos de acción que permitan disminuir los costos en que incurra la entidad.

## **D. Objetivos**

### **a. General**

Elaborar un diagnóstico referente al sistema presupuestario para la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades del área metropolitana de San Salvador.

### **b. Específicos**

- ✓ Realizar un estudio en el área administrativa que proporcione la forma de utilización de los recursos financieros de las entidades investigadas.
- ✓ Evaluar los conocimientos de los propietarios y contadores de la pequeña empresa, con respecto a los métodos aplicados en la estimación de los niveles de actividad para que sirva de modelo en la elaboración e implementación de las proyecciones cuantitativas.

- ✓ Reunir los datos necesarios que contribuyan al diseño de estimaciones cuantitativas que brinde apoyo a la toma de decisiones.
- ✓ Conocer si la aplicación de las estimaciones numéricas, permiten alcanzar los objetivos que se ha trazado la empresa sujeto de estudio.

## **E. Metodología de la investigación**

### **1. Método de Investigación**

Para diseñar el sistema presupuestario se empleó una metodología que proporcionó los datos precisos que sirvieron de base para el diseño de un sistema presupuestario, por lo tanto para realizar el estudio se utilizó el método científico definido como: "El conjunto de procedimientos lógicos que sigue la investigación para descubrir las relaciones internas y externas de los procesos de la realidad natural y social."<sup>22</sup>.

De las diversas clases de este método se ocupó el análisis, que consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado cada una, para conocer las relaciones entre las mismas; posteriormente se utilizó la síntesis, definida como un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados, formulando teorías que unifican los diversos elementos, reuniendo racionalmente los componentes dispersos en una nueva totalidad.

De esta manera se examinó la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades en el área metropolitana de San Salvador; en las áreas, funciones y elementos que la integran; concretando así un diagnóstico en cuanto a la forma en que efectúan y se verifican las proyecciones de las inversiones y financiamiento para así expresar las conclusiones del estudio.

---

<sup>22</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.shtml>

## 2. Fuentes de Información

Para la recolección de los datos se utilizaron principalmente las siguientes fuentes:

### ✓ Primarias:

Son las que proporcionaron datos de primera mano, entre ellas la entrevista, aplicada al propietario de Creaciones Viquelsy, además se implemento la encuesta, que fue dirigida a los contadores y a los restantes propietarios de las entidades en estudio.

### ✓ Secundarias:

Suministraron registros relacionados con el tema, facilitando la obtención de la conceptualización necesaria para el presente estudio. Se recogieron datos de libros, revistas, folletos, boletines, tesis, documentos proporcionados por instituciones públicas como: Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC), Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). Asimismo se utilizó el Internet, el cual contribuyó para reunir la información que ayudó a comprender los componentes teóricos relacionados con el trabajo de campo.

## 3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

### ✓ La entrevista:

Fue la comunicación que se estableció entre el investigador y las unidades de análisis, mediante la cual se obtuvieron respuestas verbales a las interrogantes planteadas en una guía de entrevista, esta fue llevada a cabo únicamente con el propietario de la empresa tomada como caso ilustrativo, conociendo de esta manera la opinión sobre la situación actual de la entidad en cuanto a la planificación y control de los recursos financieros.

### ✓ La encuesta:

Consistió en obtener declaraciones por escrito de los ocho propietarios restantes y los nueve contadores pertenecientes a los establecimientos mencionados, efectuando un total de diecisiete indagaciones, para lo cual se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, obteniendo información útil para el desarrollo de la propuesta.

#### 4. Tipo de Investigación

Se identificó que el diseño de un sistema presupuestario es la base para el proceso de planificación y control de los recursos financieros de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades en el área metropolitana de San Salvador; para tal efecto se utilizó el estudio correlacional, cuyo propósito es “evaluar la relación que existe entre dos o más variables”<sup>23</sup>, por consiguiente se analizó la asociación entre las variables “sistema presupuestario” y “proceso de planificación de los recursos financieros”.

#### 5. Universo y Muestra

Se estableció como universo las instituciones que integran dicho subsector económico, (cuyas direcciones se encuentran en el anexo No 1), las cuales son:

- ✓ LADY ELIZABETH S.A. DE C.V.
- ✓ INVERSIONES GALEANO S.A. DE C.V.
- ✓ INDUSTRIAS INDEPRI
- ✓ INDUSTRIAS ESMERALDA, S.A. DE C.V.
- ✓ INDUSTRIAS KARLITA
- ✓ INDUSTRIAS VASQUEZ
- ✓ CREACIONES VIQUELSY
- ✓ SENSACIONES S.A. DE C.V.
- ✓ DANY, S.A. DE C.V.

Estas nueve entidades son las que llenaron los requisitos y características mencionadas anteriormente, por lo tanto no se empleó fórmulas estadísticas para calcular la muestra, ya que se tomó el 100% del universo, en otras palabras se realizó un censo; tomando en consecuencia como unidades de análisis a los respectivos propietarios y/o gerentes y a los contadores, logrando reunir la información necesaria y obteniendo a la vez diferentes puntos de vista sobre la investigación.

---

<sup>23</sup> Hernández Sampieri, Roberto y Otros.(2003). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill. Tercera Edición. Pag. 121

## 6. Tabulación y Análisis de Datos

Se recolectó la información a través de las técnicas y herramientas antes mencionadas, así también se efectuó el procesamiento y unificación de los datos en dos fases. Primeramente la entrevista, que se muestra en un reporte que refleja lo contestado por el propietario del caso ilustrativo. Posteriormente se analizó la información obtenida de las encuestas, utilizando un sistema computarizado elaborado previamente donde se tabularon los datos, tanto de las preguntas abiertas como de las de opción múltiple.

La presentación de los resultados se tabuló en cuadros estadísticos que incluyeron los cuestionamientos, el objetivo, la respuesta, la frecuencia absoluta y relativa con el respectivo análisis y comentario, brindando así conclusiones y recomendaciones, también se señaló aquellos aspectos negativos y positivos de las entidades sujetas de estudio, asimismo se aportó sugerencias a la elaboración del diseño de un sistema presupuestario que mejore la planificación y control de los recursos financieros en la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades en el área metropolitana de San Salvador.

## 7. Limitantes de la Investigación

Toda investigación presenta ciertos impedimentos que dificultan el trabajo bibliográfico y de campo. El estudio realizado presentó los siguientes obstáculos:

- ✓ La mayoría de los entrevistados se negaron, en un principio, a facilitar la información solicitada en el cuestionario por falta de tiempo y disposición a responder, además por temor a revelar datos confidenciales a personas extrañas a la institución.
- ✓ Durante el período de encuestas, se observó que las entidades no se encuentran debidamente identificadas con rótulos por no poseer vigilancia en las zonas, ya que algunos de los locales donde están situadas son casas de habitación, por lo tanto fue difícil ubicar los establecimientos.
- ✓ Se obtuvo las encuestas en un tiempo no indicado ya que algunas empresas tardaron hasta una semana para devolver los cuestionarios, en otros casos porque no se hallaban en el lugar los propietarios y contadores.

## 8. Alcances de la Investigación

- ✓ Con el diseño del presente sistema presupuestario, las entidades dedicadas a la actividad económica en cuestión, contarán con un instrumento para la eficiente planificación y control de los recursos financieros, sirviendo de apoyo en el desempeño de las funciones que efectúan.
- ✓ La ejecución de las proyecciones numéricas mejorará la función administrativa de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades en el área metropolitana de San Salvador, coordinando el trabajo y funciones del personal para conseguir los planes financieros establecidos.
- ✓ La implementación de las estimaciones cuantitativas contribuirá a minimizar el riesgo de las operaciones en las entidades, además servirá como mecanismo de revisión de políticas y estrategias para llevarlas las ejecuciones propuestas.

### F. Descripción del diagnóstico de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades del área metropolitana de san salvador.

#### 1. Descripción de las principales áreas.

##### a. Administrativa

Al determinar si los encuestados conocen la razón de ser de la institución, el 82% contestó afirmativamente, sin embargo cuando la expresaron no coincidieron totalmente; de la misma forma el 82% manifestó que trabajan con un rumbo definido, pero al momento de enunciarla nuevamente reflejaron diferencias; similar situación presentó el dueño del caso ilustrativo, quién afirmó disponer de ambos planes pero al mencionarlos mostró divergencias con su contador, demostrando la necesidad de elaborar y divulgar proyecciones claramente establecidas a largo plazo. (Ver anexo N° 3, cuadros N° 2, 3, 4 y 5; y anexo N° 4, resumen de entrevista, preguntas N° 1 y 2).

En lo que respecta a la distribución del trabajo, autoridad y recursos, el 53% de los interrogados dijeron que las instituciones se encuentran ordenadas jerárquicamente por departamentos, mientras que el 47% por jefaturas, evidenciando que no identifican

plenamente el sistema de organización mediante el cual trabajan, agregando por otra parte que, a pesar de que el propietario de Creaciones Viquelsy declaró que sus empleados conocen las tareas y responsabilidades de los cargos desempeñados, el 29% de los cuestionados del resto de las pequeñas empresas sostuvieron que no aplican tal situación, por lo tanto, es necesario una reestructuración de las líneas de autoridad, responsabilidad y una correcta asignación del trabajo que sirva de modelo para todas entidades sujeto de estudio para que lleven a cabo un mejor funcionamiento operativo y administrativo.

(Ver anexo N° 3, cuadros N° 6 y 7; y anexo N° 4, resumen de entrevista, pregunta N° 5).

Con los datos obtenidos se identificó que los consultados (53%) respondieron que no laboran con base a resultados previamente propuestos evidenciando que la mayoría de estos negocios no poseen metas a futuro ocasionando incertidumbre en el desarrollo de las actividades de los trabajadores, además una misma proporción afirmó que si realizan algún tipo de proyección no la comparten con los subalternos debido a la falta de confianza según manifestó en forma adicional el empresario entrevistado, poniendo en evidencia la falta de aplicación de valores como la confiabilidad, exactitud, calidad en el servicio, motivación y comunicación entre el personal, para que cuando se implementen las expresiones cuantitativas a diseñar se alcancen las cifras estipuladas. (Ver anexo N° 3, cuadros N° 8, 9 y 10; y anexo N° 4, resumen de entrevista, preguntas N° 6, 7 y 8).

### **b. Compras**

Al efectuar la investigación, los indagados expresaron que el 6% realiza las compras de contado, mientras que el 94% contestó que reciben alternativas para amortizar las deudas contraídas con los proveedores. De los que aprovechan el crédito, el 75% obtienen beneficios por el financiamiento, debido a que los propietarios adquieren fuertes volúmenes de mercadería y por lo regular no es posible efectuar el pago en forma inmediata, de la misma manera el 38% mencionó que la ventaja consiste en recepcionar los pedidos en forma oportuna; lo anterior indica que las entidades que utilizan el crédito mercantil aprovechan el financiamiento para mantener la producción a tiempo y cubrir la demanda. (Ver anexo N° 3 cuadros N° 23 y 24; y anexo N° 4, resumen de entrevista, preguntas N° 21 y 22).

De acuerdo al 81% de las respuestas obtenidas, los abastecedores conceden crédito a plazos menores de 40 días. El dueño de Creaciones Viquelsy afirmó que el periodo máximo

que recibe para saldar dichos compromisos es de 90 días. Estos datos facilitarán el diseño del presupuesto de efectivo a proponer. (Ver anexo N° 3 cuadro N° 25; y anexo N° 4, resumen de entrevista, pregunta N° 21).

### c. Ventas

En la investigación realizada se determinó que la mayor parte de las entidades estudiadas (94%) percibieron incrementos sensibles en las ventas con respecto a los años anteriores principalmente en los meses de abril a mayo, debido a esto las ventas son proyectadas con base a la temporada (71%) y en la misma proporción por la demanda del producto, reflejando la falta de puntos de vista e información confiable y certera por parte de los propietarios, mostrando la necesidad de una herramienta que proyecte el volumen de comercialización. (Ver anexo N° 3 cuadros N° 30 y 31; y anexo N° 4, resumen de entrevista, preguntas N° 27 y 28).

De acuerdo a la información obtenida los interrogados dijeron que establecen el precio del artículo conforme al costo de producción (76%), frecuentemente estos negocios buscan materia prima barata para ofrecer al consumidor precios bajos en los productos, disminuyendo la calidad, además los medios de distribución con mas relevancia son: ventas directas (71%) y mayorista – consumidor (53%), demostrando una falta de consenso en la forma de colocación hacia los compradores. (Ver anexo N° 3 cuadros N° 32 y 36; y anexo N° 4, resumen de entrevista, pregunta N° 29).

En cuanto a las políticas utilizadas para efectuar ventas al crédito están: clientes mayoristas o minoristas (41%), rebajas sobre ventas y financiamiento (35%); con respecto a este tipo de ventas las empresas proporcionan plazos de pago a los clientes de 60 días (41%) y 90 días (12%) reflejando dificultades en la recuperación de las cuentas por cobrar; mientras que el propietario del caso ilustrativo expresó que otorga descuento por pronto pago desde 5% hasta el 15% en dichos periodos. No obstante, según respondieron los encuestados, los lineamientos generales aplicados a los clientes cuando compran al contado son: descuentos (53%) seguido de entrega inmediata del producto con un (41%) indicando que el manejo de las estrategias de mercadeo son diversos y lo fundamental de rediseñar marcos de referencia



que contribuyan a incrementar las ventas así como el del flujo de efectivo. (Ver anexo N° 3 cuadros 33, 34 y 35; y anexo N° 4, resumen de entrevista, pregunta N° 30 y 31).

Los propietarios y contadores cuestionados manifestaron que los gastos de venta principales son: las comisiones (88%), depreciación y combustibles para vehículos (82%), prestaciones sociales (88%), viáticos (76%), siendo estas salidas de efectivo necesarias para la elaboración de proyecciones cuantitativas a llevar a cabo. (Ver anexo N° 3 cuadro N° 37 y anexo N° 4, resumen de entrevista, pregunta N° 34).

#### **d. Financiera**

El 100% de los encuestados afirmaron llevar informes financieros legalmente clasificados y resumidos, además según la opinión de los investigados las instituciones cumplen con los registros establecidos por la ley, los cuales son: Estados Financieros, libros de ventas al contribuyente y al consumidor final con el 100%; y el 76% utiliza el diario y mayor. Esto permitirá obtener datos para las proyecciones cuantitativas a proponer ya que son la materia prima básica para la elaboración de los presupuestos. (Ver anexo N° 3 cuadros N° 12 y 13; y Anexo N° 4, resumen de entrevista, Pregunta N° 10).

Como se puede observar en los resultados obtenidos los cargos financieros más comunes son: intereses y comisiones, ambos con un 47%, mientras que un 6% declaró no poseer gastos estimados por créditos, datos relevantes ya que reflejan los periodos a tomarse en cuenta para la elaboración de las proyecciones de efectivo, permitiendo conocer anticipadamente los montos a pagar por tasas de interés, contribuyendo a la elección de fuentes financieras más racionales. (Ver anexos N° 3 cuadro 44 y Anexo N° 4, resumen de entrevista, pregunta N° 40).

Según información obtenida de los propietarios y contadores los controles más relevantes son: cuentas por cobrar y por pagar con un 88%, en menor cuantía se obtuvo el análisis de morosidad y auditoría con el 35%; y control de caja con el 46%, evidenciando lo fundamental de verificar los resultados obtenidos y compararlos con las cifras proyectadas para llevar a cabo medidas correctivas, además de proponer otros métodos no utilizados actualmente. (Ver anexo N° 3 cuadro N° 45; y anexo N° 4, resumen de entrevista, pregunta N° 41).

### e. Producción

Se determinó que el 88% de los indagados mantienen inventario de producto terminado, no obstante el 12% expresó que no debido que trabajan de acuerdo a pedidos, esto muestra que un alto porcentaje de entidades laboran sin planes establecidos previamente; asimismo los criterios principales utilizados por los que mantienen inventarios son: según la demanda del producto (60%), seguido del nivel de producción (40%), otro factor importante tomado en cuenta por el propietario del caso ilustrativo son los incrementos sensibles ocurridos en las temporadas (los meses de abril y mayo), evidenciando la necesidad de contar con proyecciones que maximicen las inversiones de capital, y a la vez satisfagan la demanda, facilitando las funciones de fabricación, proyectando cantidades de artículos de acuerdo a las solicitudes de los clientes. (Ver anexo N° 3 cuadros N° 38 y 39; y anexo N° 4, resumen de entrevista, pregunta N° 20).

En las empresas objeto de estudio se detectó que todas ocupan en los procesos productivos los mismos materiales debido que tienen similar actividad económica (yérsey, algodón, licra, elástico, hilo, encaje, blonda, listón, viñetas), del mismo modo las etapas del procedimiento de producción mas importantes son: diseño, corte, armado, terminado, limpieza, revisión de calidad y empaque, son las actividades mas comunes y relevantes en el proceso productivo, es decir que existe una situación propicia para la elaboración del sistema presupuestario por la semejanza de tareas realizadas. Información importante para el presupuesto de materia prima respectivo a proponer. (Ver anexo N° 3 cuadros N° 21 y 29; y anexo N° 4, resumen de entrevista, preguntas N° 19 y 26).

Según los datos obtenidos, las erogaciones de carga fabril más importantes son: mantenimiento (100%), teléfono y agua (94%), limpieza (65%), supervisión y seguros (35%), dichos gastos permitirán establecer las estimaciones de fondos que requerirá el establecimiento en un lapso determinado. (Ver anexo N° 3 cuadro N° 40; y anexo N° 4, resumen de entrevista, pregunta N° 36).

Datos relevantes surgen del 59% de los cuestionados, ya que, no utilizan ningún tipo de control para vigilar las existencias de insumos, mientras que el 12% afirma contar con registros obsoletos como el kardex, el 12% utiliza el sistema de máximos y mínimos

computarizados, y el 6% libros de entradas y salidas del inventario físico; por lo tanto el diseño de un sistema presupuestario ayudará en forma adicional que estas instituciones verifiquen lo que poseen en cuanto a inversiones en materiales se refiere. (Ver anexo N° 3 cuadro N° 28; y anexo N° 4, resumen de entrevista, pregunta N° 23).

## **2. Análisis sobre la utilización de los presupuestos.**

Los planes cuantitativos son una herramienta fundamental en toda empresa, independientemente de su giro o actividad económica, debido que contribuyen a la toma de decisiones en inversiones de capital, además permiten a los responsables de la administración medir en un momento determinado la gestión realizada y efectuar los ajustes necesarios para corregir errores.

De los 17 cuestionados 11 afirmaron que elaboran estimaciones (65%), mientras que el 35% restante no las llevan a cabo; sin embargo el 91% de los que realizan proyecciones numéricas dijeron que conocen la forma en que estas contribuyen a consolidar los planes de acción y únicamente el 9% menciona que ignoran las ventajas, es decir que la mayoría reconoce la importancia y la utilidad de las expresiones numéricas para la toma de decisiones certeras, lo que evidencia un ambiente favorable para la implementación del instrumento administrativo a diseñar; también es importante recalcar que las unidades de análisis expresaron que elaboran dichas estimaciones en forma empírica, arriesgando la estabilidad del negocio. (Ver anexo N° 3 cuadros N° 15 y 16; y anexo N° 4, resumen de entrevista, pregunta N° 13).

Con relación a las estimaciones cifradas que estos establecimientos efectúan, se mencionan en orden de importancia: ventas (82%), materia prima (73%), producción (64%), gastos de administración (45%), de mano de obra (36%), de inventario de producto terminado, cuentas por cobrar y pagar (27%), costos indirectos de fabricación, flujo de efectivo, flujo de inventario físico y de IVA compra total (18%); lo que demuestra lo fundamental de completar el sistema de planes desarrollados actualmente con el presupuesto de efectivo y estados financieros proforma entre otros. Con respecto al período para el cual se ejecutan las cifras cuantitativas, el 37% de los indagados formulan sus planes trimestral y anualmente, esto indica los periodos óptimos para dividir la proyección de los ingresos, costos, gastos, insumos e

inventarios a proponer. (Ver anexo N° 3 cuadros N° 19 y 20; y anexo N° 4, resumen de entrevista, pregunta N° 17 y 18).

De los resultados obtenidos se analizó que el 100% de las entidades que ocupan las proyecciones atestiguan que estas contribuyen específicamente a la planificación y control de los recursos monetarios, evitando gastos innecesarios. Según el propietario de Creaciones Viquelsy a través de las estimaciones se pueden alcanzar los objetivos de producción, evaluando las ventas para cubrir los egresos, la demanda y así obtener la utilidad esperada. De la misma forma, todos expresaron la importancia del aporte de las estimaciones para la elección de cursos de acción, respondiendo en unanimidad que contribuyen de manera significativa en la valoración de las diferentes opciones de trabajo. (Ver anexo N° 3 Cuadros N° 17 y 18; y Anexo N° 4, resumen de entrevista, preguntas N° 14 y 15).

## **G. Conclusiones y recomendaciones.**

### **1. Conclusiones**

- 1) Se determinó que los propietarios y contadores no coinciden totalmente en conocer la razón de ser de la institución, asimismo se mostró diferencias entre ellos hacia donde quieren llegar con el negocio en un periodo determinado, lo que demuestra la necesidad de elaborar y divulgar proyecciones claramente establecidas a largo plazo.
- 2) Las entidades estudiadas no logran identificar plenamente el sistema de organización mediante el cual laboran, además las tareas y responsabilidades de los cargos desempeñados no son delegadas adecuadamente, reflejando lo imprescindible de una reestructuración de las líneas de autoridad, funciones y una correcta asignación del trabajo.
- 3) La mayoría de los establecimientos no laboran con base a resultados previamente propuestos ocasionando incertidumbre en el desarrollo de las actividades, y las instituciones que realizan algún tipo de estimación no la comparten con los subalternos debido a la falta de confianza.

- 4) En cuanto a las compras al crédito, los investigados reciben alternativas para cancelar las deudas contraídas con los proveedores, aprovechando de esta manera los beneficios del financiamiento, ya que adquieren fuertes volúmenes de mercadería y por lo tanto no es posible efectuar el pago en forma inmediata.
- 5) La mayor parte de las empresas estudiadas percibieron incrementos sensibles en las ventas con respecto a los años anteriores principalmente en los meses de abril a mayo, debido a esto son proyectadas con base a la temporada y por la demanda del producto, visualizando lo indispensable de contar con una herramienta que estime el volumen de comercialización utilizando en forma adicional criterios mas actualizados.
- 6) El precio de venta es establecido conforme al costo de producción, además los medios de distribución con más relevancia son: ventas directas y mayorista – consumidor, demostrando una falta de consenso en la forma de colocación hacia los compradores.
- 7) Las políticas utilizadas para efectuar ventas al crédito son: comercialización a clientes mayoristas o minoristas y financiamiento, proporcionando plazos de cobro de 60 días y 90 días; otorgando descuentos por pronto pago desde 5% hasta el 15% en dichos periodos. Evidenciando lo relevante de rediseñar nuevos lineamientos generales para este tipo de ventas.
- 8) Los gastos de venta principales son: comisiones, depreciación y combustibles para vehículos, prestaciones sociales, viáticos, siendo estas salidas de efectivo importantes para la elaboración de las estimaciones cuantitativas a realizar.
- 9) Según la opinión de los investigados las entidades cumplen con los registros establecidos por la ley, los cuales son: Estados Financieros, libros de ventas al contribuyente, al consumidor final, el diario y mayor; esta información permitirá obtener datos históricos para las expresiones numéricas a proponer.

- 10) Los cargos financieros más comunes son: intereses y comisiones, evidenciando la necesidad de contar con erogaciones estimadas por créditos recibidos.
- 11) Se determinó que los establecimientos utilizan controles financieros como: verificación de cuentas por pagar, análisis de morosidad, auditorías y arqueos de caja, reflejando lo fundamental de comparar lo realizado y lo planificado para emitir las medidas correctivas del caso.
- 12) La mayoría de las empresas mantienen inventarios de productos terminados de acuerdo a la demanda y del nivel de producción; esto determina que es preciso contar con proyecciones que contribuyan a mantener niveles de existencia de artículos finalizados según los requerimientos del negocio.
- 13) Las erogaciones de carga fabril más importantes son: mantenimiento, teléfono, agua, limpieza, supervisión y seguros, dichos gastos permitirán establecer las estimaciones de fondos para este rubro que requerirá la institución en un lapso determinado.
- 14) Las entidades objeto de estudio elaboran estimaciones; sin embargo no poseen el conocimiento acerca de la forma en que estas contribuyen a consolidar los planes de acción, no obstante, dichas empresas efectúan proyecciones de manera empírica, arriesgando la estabilidad del negocio.

## 2. Recomendaciones

- 1) Es necesario diseñar y comunicar la misión y visión institucional para dar a conocer el motivo de la existencia de la empresa e incentivar al personal a un mayor compromiso en alcanzar los objetivos propuestos.

- 2) Se recomienda una reestructuración de las líneas de autoridad, funciones y una correcta asignación de tareas que sirvan de modelo para todas entidades sujeto de estudio para que lleven a cabo un mejor funcionamiento operativo y administrativo.
- 3) Se propone la elaboración de objetivos y la aplicación de valores como la confiabilidad, exactitud, calidad en el servicio, motivación y comunicación entre el personal, para que cuando se implementen las expresiones cuantitativas a diseñar se alcancen las cifras estipuladas.
- 4) Se sugiere que las instituciones investigadas rediseñen los plazos de crédito mercantil, que garanticen un equilibrio en el flujo de efectivo, logrando un mayor aprovechamiento del financiamiento.
- 5) Se recomienda utilizar el método de combinación de factores para proyectar las ventas, ya que incluye criterios administrativos, económicos y demás aspectos del entorno que afectan a la empresa.
- 6) Se propone fijar el precio de venta tomando en cuenta el costo de producción más un porcentaje de utilidad, sin descuidar la competencia y la utilización intensiva del canal de distribución mayorista-detallista-cliente, para que aumente la rentabilidad del negocio.
- 7) Se sugiere rediseñar políticas que contribuyan a incrementar las ventas así como el flujo de efectivo para que generen un mayor ingreso y propicien un lapso óptimo de recuperación del dinero de los clientes.
- 8) Se recomienda tomar en consideración todos los egresos por la comercialización incurridos para efectuar el presupuesto de gastos de venta respectivo.
- 9) Se propone utilizar de manera eficiente los registros contables ya que son la materia prima básica para la elaboración de las estimaciones numéricas a diseñar.

- 10) Se sugiere tomar en cuenta los datos relevantes en cuanto a préstamos bancarios, para ejecutar las proyecciones de efectivo, permitiendo conocer anticipadamente los montos a pagar por tasas de interés y abono a capital contribuyendo a la elección de fuentes financieras más racionales.
- 11) Es fundamental que las empresas verifiquen los resultados obtenidos para que los comparen con las cifras presupuestadas para llevar a cabo medidas correctivas.
- 12) Se recomienda la implementación de planes cuantitativos que maximicen las inversiones en activos corrientes y a la vez satisfagan la demanda de bienes, facilitando las funciones de producción, estimando los inventarios de artículos terminados de acuerdo a las solicitudes de los clientes y del costo del dinero incurrido.
- 13) Se sugiere considerar los tipos de salidas de efectivo que reporte la contabilidad en lo referente a los costos de fabricación no directamente identificables con el artículo para establecer los fondos que se necesitarán para llevar a cabo la producción total.
- 14) Se propone el diseño e implementación de expresiones numéricas que contribuyan significativamente a la proyección y verificación de los activos y pasivos, evitando así desembolsos innecesarios.



## CAPÍTULO III

### “PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA EL CASO ILUSTRATIVO CREACIONES VIQUELSY”

#### A. Introducción

La elaboración e implementación de los planes numéricos a través del diseño de un caso ilustrativo, contribuirá para que las empresas de este tipo efectúen una adecuada estimación y verificación de los recursos a utilizar, logrando ventajas como la adecuada asignación de responsabilidades para los empleados, minimizando riesgos económicos, aumentando la eficiencia en la toma de decisiones, estableciendo objetivos a corto y largo plazo; todo esto con el propósito de cuantificar los resultados al concluir el periodo, para detectar desviaciones en el uso del patrimonio y del financiamiento disponible para emitir las medidas correctivas.

#### B. Objetivos

##### 1. General

Diseñar un sistema presupuestario que contribuya al proceso de planificación y control de los recursos financieros en la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades en el área metropolitana de San Salvador.

##### 2. Específicos.

- ✓ Proponer políticas y planes a seguir en la preparación de las expresiones numéricas a desarrollar.
- ✓ Elaborar una herramienta que establezca los procedimientos, técnicas y métodos para que sirvan de fundamento a los sujetos de estudio en la implementación de las proyecciones cuantitativas a efectuar.
- ✓ Determinar los instrumentos que faciliten la utilización del control presupuestario y de las razones financieras que permitan llevar a cabo comparaciones entre el desempeño real con lo estimado a fin de realizar las correcciones necesarias que garanticen el logro de los resultados previamente establecidos.

### **C. Importancia**

Primordialmente el sistema presupuestario ayudará a la dirección de la empresa mostrando la situación futura de la entidad, ya que servirá como herramienta para que la gerencia tome medidas ante las diferentes alternativas que se puedan presentar a lo largo del período establecido.

Por medio del uso de estas expresiones numéricas es posible estimar con bases sólidas los objetivos de la institución que son formulados de manera cuantitativa y para un lapso específico. Además permiten realizar comparaciones entre los datos reales y los planificados ejerciendo un adecuado control, determinando así cuales fueron las causas de las variaciones, permitiendo llevar a cabo las correcciones idóneas y la creación de estrategias que alcancen los resultados que se esperan.

### **D. Filosofía de la empresa**

#### **1. Misión**

“Somos una empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades, ofreciendo productos de alta calidad, precios accesibles, contando con personal comprometido a satisfacer las expectativas de los clientes con integridad y eficiencia.

#### **2. Visión**

“Llegar a ser la empresa líder en el mercado de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades a nivel nacional y expandirse además hacia el Norte y Centro América, siendo reconocidos por la calidad y excelencia de nuestros productos”

#### **3. Valores**

##### **✓ Confiabilidad**

El personal debe trabajar con base a la seguridad que genera el desempeño de grupo.

##### **✓ Compromiso**

Fomentar el cumplimiento de las obligaciones mediante la debida motivación del subalterno.

✓ **Comunicación**

La transmisión de órdenes, instrucciones y normativas debe ser oportuna para el recurso humano involucrado, evitando en consecuencia la pérdida de tiempo y subutilización de recursos.

✓ **Excelencia**

Mejorar la capacidad de respuesta, de forma rápida y eficaz para lograr mejores resultados, además buscar constantemente el desarrollo personal y profesional e implementar nuevos procedimientos para realizar el trabajo y así satisfacer a los clientes internos y externos.

✓ **Calidad en el servicio**

Mejorar la capacidad del personal en cuanto a la atención al cliente, observando y buscando el momento oportuno para brindar ayuda, dispuestos a hacer las tareas delegadas.

✓ **Motivación**

Incentivar al Recurso Humano para que labore debidamente durante el desarrollo de las actividades.

✓ **Responsabilidad**

Poner cuidado y atención de las proyecciones cumpliendo con las especificaciones en cuanto a los recursos financieros, productivos y administrativos.

✓ **Disciplina**

Se requiere que el personal se guíe por las políticas y normas de la institución para obtener los resultados propuestos.

✓ **Compañerismo**

La armonía y unidad entre los jefes y subalternos es relevante para lograr la cooperación y unificación de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos tanto personales como empresariales.

#### 4. Objetivos

- ✓ Ampliar la cobertura del mercado hacia el Norte y Centro América.
- ✓ Proporcionar un servicio eficiente e inmediato al cliente.
- ✓ Consolidar la comercialización de ropa interior masculina.
- ✓ Diversificar constantemente los artículos para satisfacción de detallistas y consumidores finales a precios accesibles.
- ✓ Capacitar al Recurso Humano respecto a los presupuestos.

#### 5. Políticas

A continuación se detalla la propuesta de los lineamientos a tomar en cuenta en las diferentes áreas de la empresa para la realización de las cifras cuantitativas:

##### **Administrativa:**

- ✓ Todo trabajador debe tener claramente definidas las funciones y responsabilidades a desarrollar.
- ✓ Cada departamento de la entidad tendrá una persona encargada de la jefatura, la cual será autorizada por la administración.
- ✓ Las personas involucradas en la realización de las estimaciones cuantitativas tendrán como mínimo un año de experiencia en esta área.
- ✓ Se realizarán reuniones entre los directivos y subalternos por lo menos una vez al mes para discutir los problemas detectados y efectuar los ajustes necesarios.

##### **Compras**

- ✓ La adquisición de materia prima será efectuada por el encargado respectivo, previa cotización y autorización del jefe inmediato superior.
- ✓ Los insumos se obtendrán de abastecedores nacionales y extranjeros, los cuales serán evaluados tomando en cuenta aspectos como: calidad, tiempo de entrega, forma de pago y garantía.
- ✓ El período de cancelación a los proveedores será de 30 a 45 días para disminuir el saldo del crédito mercantil.
- ✓ La materia prima se obtendrá de la forma siguiente: al crédito 55% y al contado 45%.

- ✓ El jefe financiero será responsable de solucionar oportunamente los problemas relacionados con el proceso de compras, esto incluye los reclamos a los proveedores.

## Ventas

- ✓ Toda orden de pedido solicitada en forma específica, se esperará un máximo de 3 a 7 días para la facturación del cliente respectivo, después de dicho lapso se procederá a la adjudicación a otro solicitante, con la finalidad de aumentar la rotación de inventario.
- ✓ Se evaluarán y actualizarán los precios de venta en forma mensual, en función de la situación del mercado, margen de utilidad, costos, volumen de unidades físicas adquiridas y la manera de pago de cada cliente.
- ✓ El precio de comercialización de los artículos será establecido por el departamento de finanzas en conjunto con el de ventas y con la debida aprobación de la gerencia general.
- ✓ El período de cobro será de 30 a 60 días, para que la recuperación de las cuentas por cobrar sea más rápida.
- ✓ Se otorgarán descuentos a los compradores que cumplan con los plazos establecidos de reembolsos, lo cual será responsabilidad del departamento de comercialización con la aprobación del propietario.
- ✓ La gerencia de ventas identificará una cartera de clientes preferenciales, por su importancia en cantidad adquirida u otros elementos mercado lógicos, que ameriten un seguimiento especial y una adecuada asignación de financiamiento.

## Financiera

- ✓ Toda transacción monetaria deberá ser aprobada por el propietario de la institución.
- ✓ El contador será el autorizado de registrar y resumir todas las entradas y salidas de efectivo, esto incluye las planillas de pago a los trabajadores, la cual será autorizada por el dueño de la entidad.
- ✓ El otorgamiento de financiamiento a clientes estará bajo la responsabilidad del encargado de la sección de créditos y cobros.
- ✓ El pago de comisiones e intereses bancarios se llevará a cabo en forma mensual.

## Producción

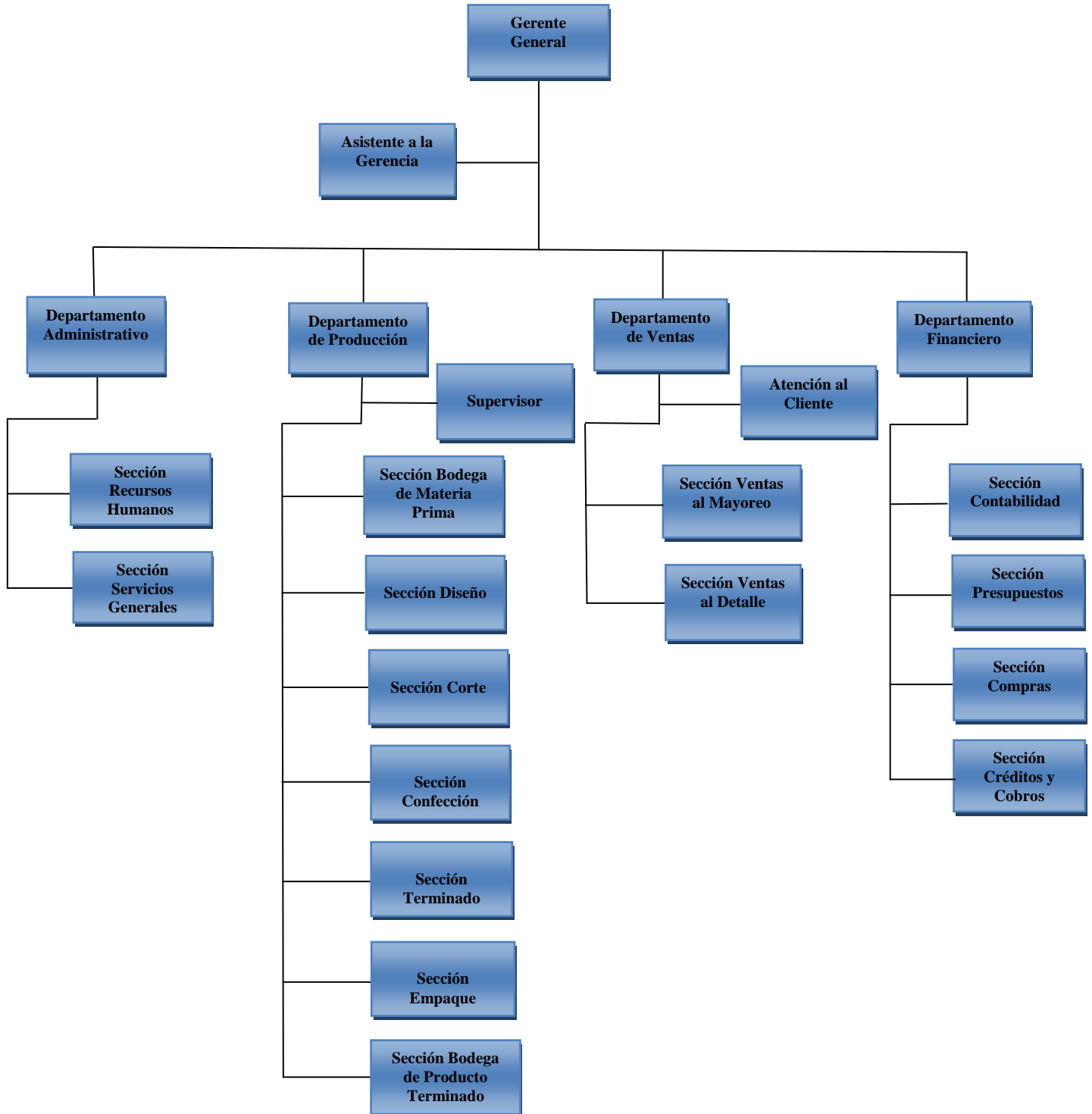
- ✓ Los residuos de materiales que se obtengan al finalizar el proceso productivo, se utilizarán para hacer otros productos como: rumberas, pantaleta infantil y brassiers.
- ✓ Se mantendrá en existencia de materia prima un monto máximo de 3 meses de fabricación.
- ✓ El jefe del departamento de producción será el encargado de dar órdenes específicas en cuanto a la forma de diseñar, cortar y confeccionar, según el tipo y la cantidad solicitada por el departamento de ventas.
- ✓ Cada etapa de elaboración de las prendas de ropa interior deberán ser supervisadas con el fin de garantizar la calidad.

## 6. Estrategias

- ✓ Desarrollar un plan de atención personalizada al cliente para generar un excelente servicio.
- ✓ Instalar una sala de ventas exclusiva para la comercialización de los productos que elabora Creaciones Viquelsy en Metro centro de San Salvador.
- ✓ Capacitar al personal de la empresa para la participación en el proceso presupuestario.
- ✓ Incentivar con bonificaciones a los vendedores ruteros para el alcance de las metas de la institución.
- ✓ Desarrollar una campaña publicitaria para la nueva marca Andor de ropa interior masculina.
- ✓ Efectuar alianzas estratégicas con clientes mayoristas para ampliar el mercado a nivel nacional.

## 7. Estructura organizativa propuesta

### Creaciones Viquelsy











Elaborado por:  
 Grupo de tesis, Universidad de El Salvador.  
 Fecha: Julio de 2008  
 Autorizado por:  
 Sr. Mauro Orlando López Argueta.

## 8. Flujograma de procedimientos propuesto

Es un diagrama que presenta la trayectoria de un proceso señalando todos los hechos sujetos a revisión mediante el símbolo correspondiente, constituye una herramienta clave para mejorar las tareas a realizar. Después del respectivo estudio es posible combinar determinadas operaciones, eliminar otras, o simplificarlas para mejorar la eficiencia general y reducir el tiempo de trabajo.

### 8.1 Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo<sup>24</sup>

- 
Conector (Enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo)
- 
Conector de página (Representa una conexión con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo)
- 
Archivo (Indica un documento en forma temporal o permanente)
- 
Decisión o alternativa (Significa un punto en el que son posibles varios caminos)
- 
Documento (Cualquier tipo de documento que se utilice, genere o salga del Procedimiento)
- 
Terminal (Muestra el inicio o el fin del flujo, también se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información)
- 
Operación (Representa la realización de una actividad referente al proceso)
- 
Dirección de flujos o línea de unión (Señala el orden como se deben realizar las distintas operaciones)

---

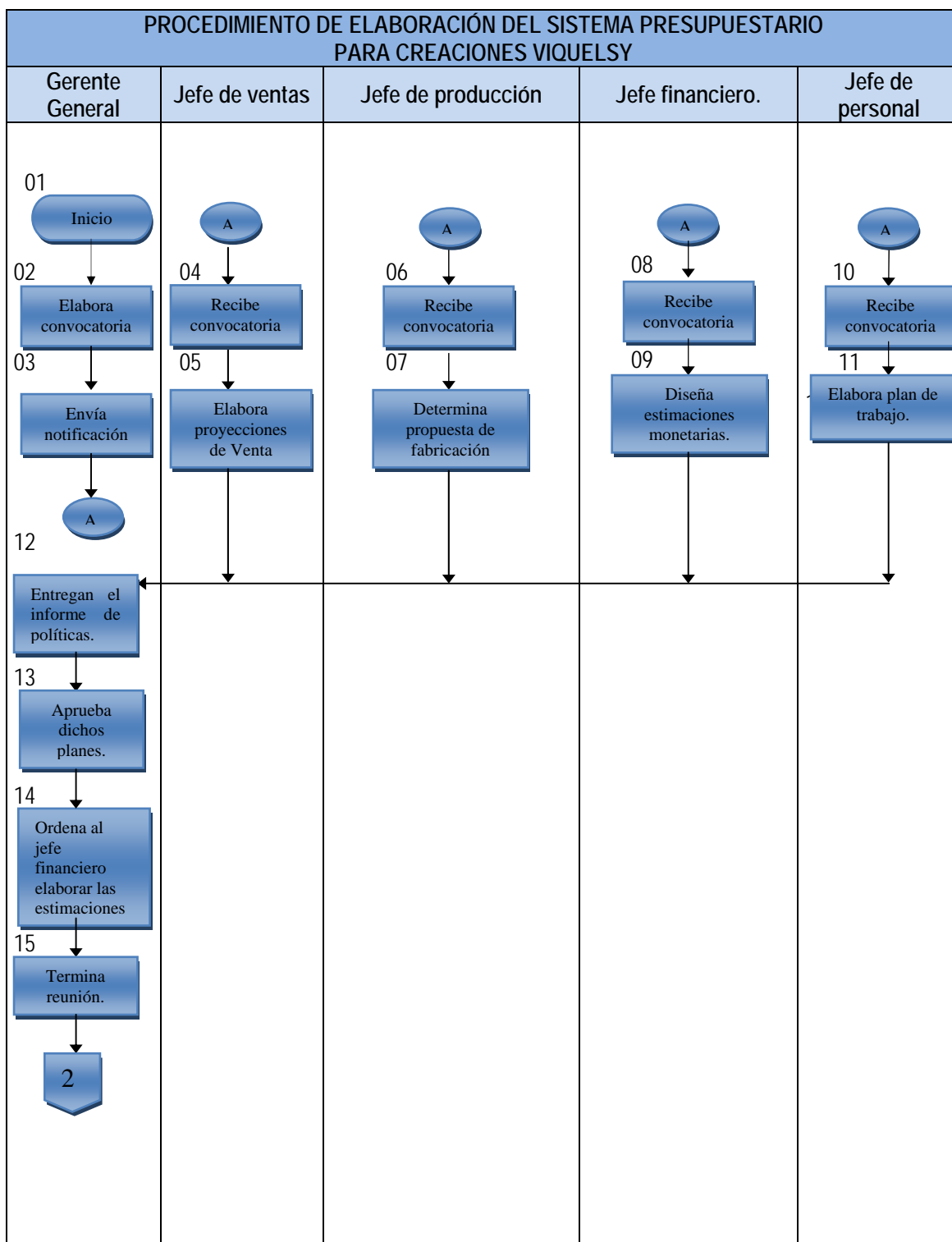
<sup>24</sup> Enrique Benjamín Franklin (2004), Organización de Empresas, México, Mc Graw Hill, 2ª edición Pág. 214.

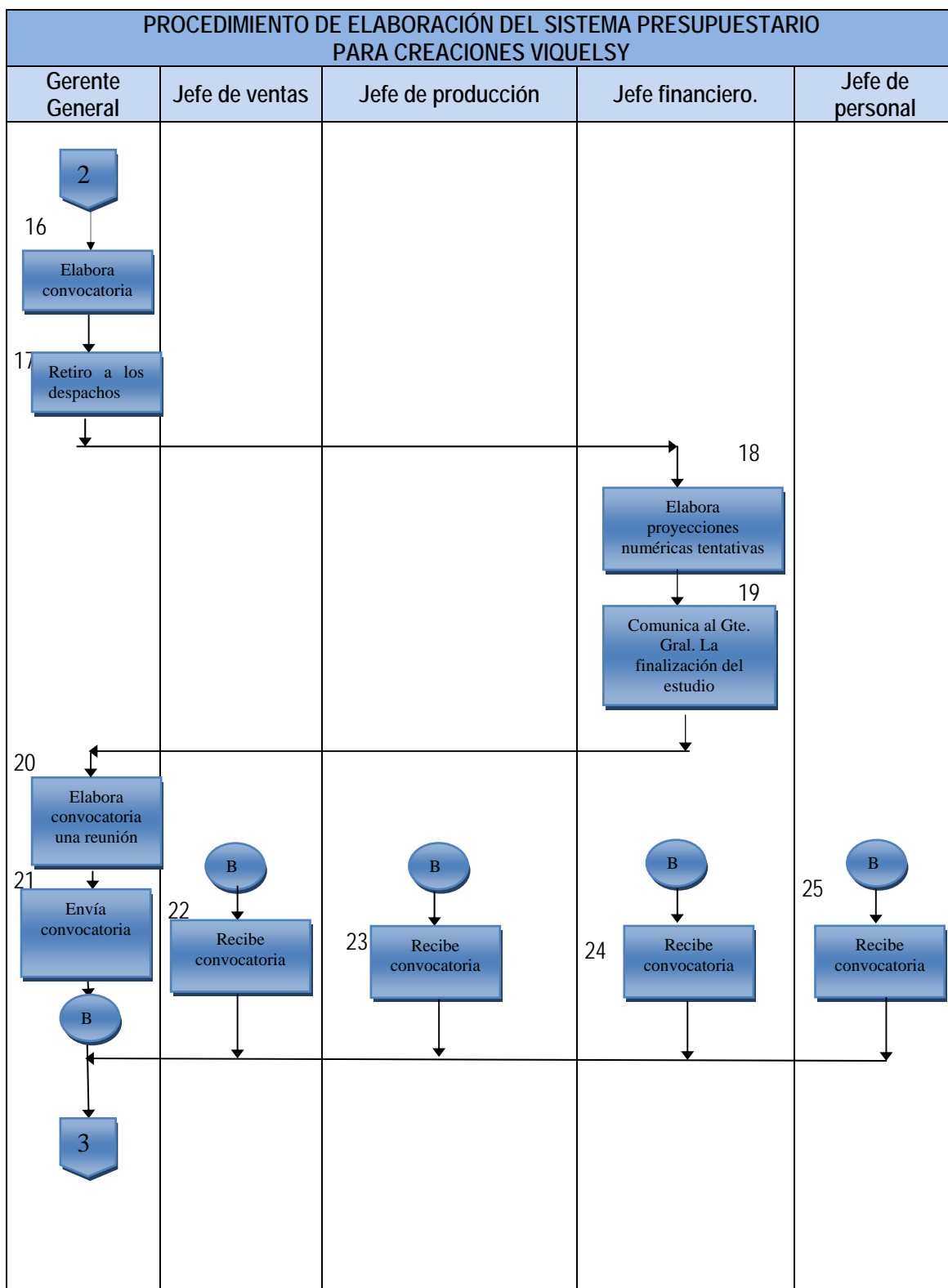


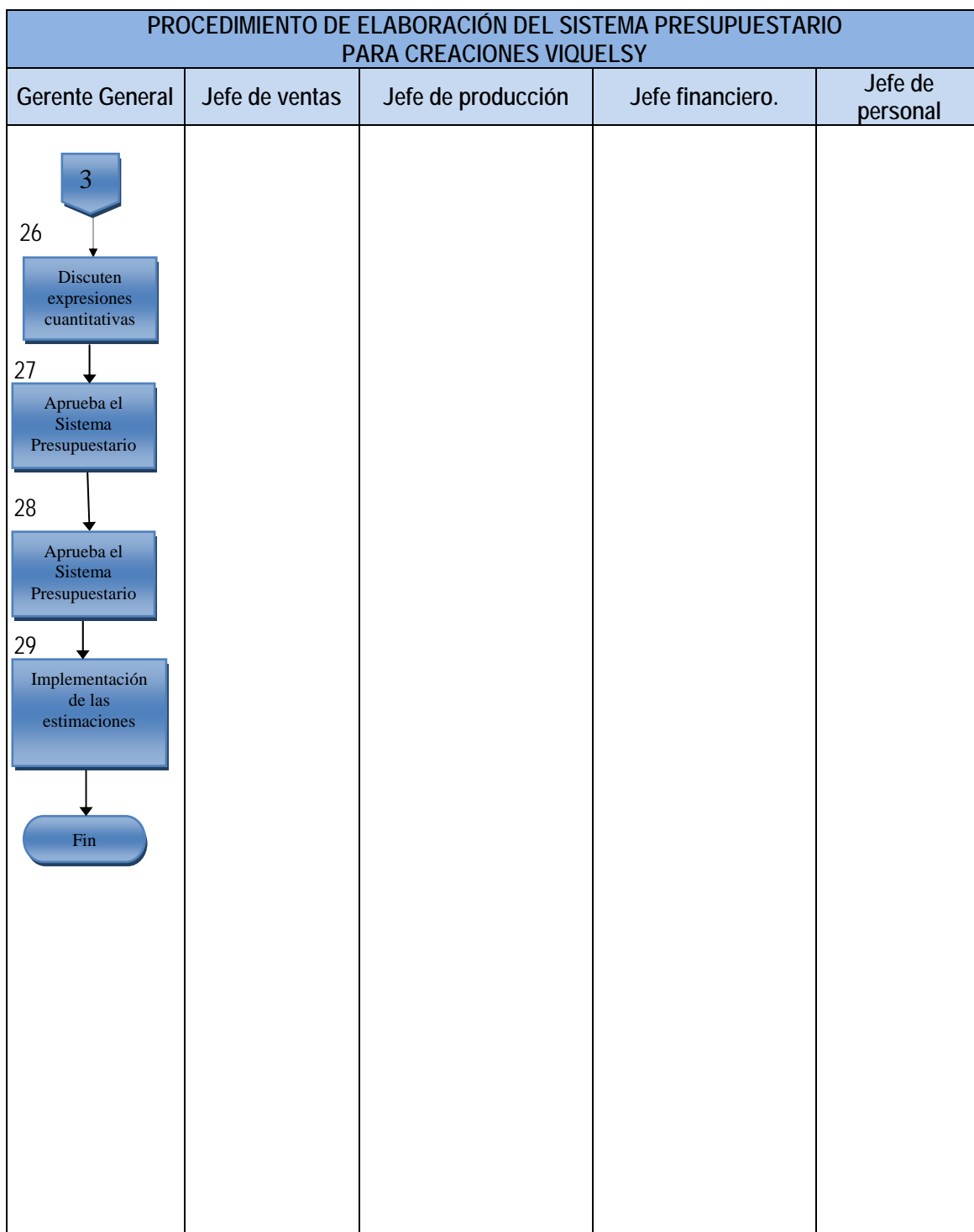
## 8. 2 Procedimiento para la elaboración de los presupuestos.

Cuadro N° 3

N°	Responsable	Actividad
1	Gerente General	Elabora convocatoria a los jefes de cada departamento a una reunión de trabajo de planificación presupuestaria y consolidación de equipo laboral.
2	Gerente General	Envía notificación para cada jefe del departamento..
3	Jefes de cada departamento	Reciben convocatoria.
4	Jefe del departamento de ventas.	Elabora proyecciones de comercialización.
5	Jefe del departamento de producción.	Determina propuesta de fabricación.
6	Jefe del departamento de finanzas	Diseña estimaciones monetarias sobre inversiones y financiamiento.
7	Jefe del departamento de personal	Realiza plan de trabajo.
8	Jefes de cada departamento	Entregan al Gerente General el informe presupuestario.
9	Gerente General	Evalúa en forma conjunta con los jefes las propuestas.
10	Gerente General	Después de diferentes discusiones aprueban dichos planes y ordena al jefe de finanzas elaborar los respectivos presupuestos de acuerdo a lo aprobado.
11	Jefes de cada departamento	Terminada la reunión se retiran a sus respectivos despachos.
12	Jefe del departamento financiero	Elabora proyecciones numéricas tentativas.
13	Jefe del departamento financiero	Comunica al Gerente la finalización del estudio.
14	Gerente General	Elabora convocatoria a una reunión de información
15	Gerente General	Envía notificación para cada jefe del departamento.
16	Jefes de cada departamento	Reciben convocatoria.
17	Gerente General	Discuten juntamente con los jefes las expresiones cuantitativas propuestas.
18	Gerente General	Después de diversas valoraciones aprueba el sistema presupuestario.
19	Gerente General	Archiva documento realizado para el inicio del período respectivo.







## 9. Supuestos básicos

Debido a que la empresa no cuenta con políticas definidas, se establecen los siguientes criterios los cuales se tomarán de base para la elaboración del sistema presupuestario:

- ✓ El periodo presupuestario determinado es anual, distribuido en forma mensual.
- ✓ La distribución porcentual de cada línea de producto se estimará de la siguiente manera: femenina señorial 35%, juvenil 30% e infantil 20%; y masculina 15%.
- ✓ Debido que todo lo que se produce se vende para el año de la proyección, se parte del supuesto que los inventarios iniciales de materia prima, productos en proceso y terminados son similares a los finales.
- ✓ La cancelación del Impuesto al Valor Agregado y Pago a Cuenta se realizará en los primeros 10 días hábiles del mes siguiente en el que fue proyectado.
- ✓ Por motivo de austeridad los gastos de venta y administración permanecerán constantes con relación al año anterior.
- ✓ Las ventas al contado se aplicarán al 55%, al crédito de 30 días 25% y a 60 días el 20%.
- ✓ El pago a proveedores se efectuará de la siguiente manera: al contado 65%, al crédito de 30 días 20% y a 60 días 15%.
- ✓ La liquidación del Impuesto Sobre la Renta se efectuará en el cuarto mes del siguiente año del período presupuestal.
- ✓ En vista de que la empresa no proporcionó la antigüedad del saldo de las cuentas por cobrar se partió del supuesto que dichos créditos se distribuyen de la siguiente manera:

Noviembre 2007	\$40,580.21
Diciembre 2007	<u>\$49,598.04</u>
Total	\$90,178.25

(Según Balance Inicial 2007, ver anexo N° 6)

- ✓ En las cuentas por cobrar la empresa no brindó el mismo aspecto de los pagos a los proveedores por lo tanto se determino así:

Noviembre 2007	\$ 8,174.26
Diciembre 2007	<u>\$19,073.28</u>
Total	\$27,247.54

## E. Elaboración de los presupuestos

### 1. Presupuestos operativos

#### a. Presupuesto de Venta

Es el primer paso en la aplicación del proceso presupuestario, ya que proporciona los medios para llevar a cabo las operaciones de la empresa y especifica los ingresos que se obtendrán por la venta de los artículos de ropa interior.

Para la formulación de las estimaciones se utilizará el Método de Combinación de Factores, debido que permite la relación de variables involucradas en la actividad económica y administrativa, aplicando los siguientes aspectos:

✓ **Específicos de ventas (F):**<sup>25</sup>

➤ **De Ajuste ( $\pm a$ ):**

Indican los elementos que la entidad no puede controlar, acontecidos por fuerza mayor, accidentales y que cambian de manera positiva o negativa las ventas.

➤ **De cambio ( $\pm b$ ):**

Se refieren a las modificaciones que afectarán las ventas como cambios de materiales, productos, presentación de rediseños, asimismo adaptaciones de programas de producción, mejora de instalaciones, innovación de los métodos de venta, servicios, publicidad y sistemas de distribución.

➤ **Corrientes de crecimiento ( $\pm c$ ):**

Determinan los niveles de incrementos en la comercialización, tomando en cuenta el desarrollo o la expansión realizados por el mismo negocio, además el crecimiento en los ingresos por el crédito mercantil.

---

<sup>25</sup> Del Río Gonzales, Cristóbal (2003). El Presupuesto, México. Editorial Thompson, 9ª edición, Pág. II-12

✓ **Fuerzas económicas generales (E):**

Constituye una serie de variables externas que influyen en las ventas, estos factores son proporcionados por instituciones de crédito aportando datos como precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y el crédito, además del ingreso per-cápita, por ocupación, por clase y por zona.

✓ **Influencias administrativas (A):**

Está compuesto por factores de carácter interno de la empresa, refiriéndose a las decisiones que los gerentes y administrativos deben tomar, luego de considerar una serie de situaciones específicas como por ejemplo: cambiar la naturaleza o tipo del producto; formular nuevas políticas de mercado, publicidad, producción, precios, entre otros.

**Fórmula:**

$$PV = [(V \pm F)E]A$$

Donde:

$$F = (\pm a \pm b \pm c) \text{ y:}$$

**PV** = Presupuesto de Ventas.

**V** = Ventas del año anterior

**F** = Factores específicos

**a**= De ajuste

**b**= De cambio

**c**= Corrientes de crecimiento

**E** = Fuerzas económicas generales

**A** = Influencia administrativa

Aplicando el método de combinación de factores en la elaboración del sistema presupuestario para el Caso ilustrativo, se presenta la información siguiente:

- ✓ **Factores de ajuste (a):** según entrevista con el propietario de Creaciones Viquelsy, la empresa percibió incrementos en las ventas durante el año 2007 principalmente en los meses de abril y mayo por la festividad del día de la madre, debido a esto se estima un aumento similar para el año 2008 por \$5,000.
  
- ✓ **Factores de cambio (b):** la institución considera que la ampliación de la cobertura del mercado hacia el Norte y Centro América producirá un incremento en las ventas por \$13,000 anual.
  
- ✓ **Factores de corriente de crecimiento (c):** la entidad tiene como plan principal adquirir maquinaria para generar mayor producción, debido al lanzamiento en el mercado de la nueva marca de ropa interior masculina Andor, por esta razón se proyecta un incremento en las ventas de \$20,000.
  
- ✓ **Fuerzas económicas generales (E):** Se ha determinado que con la entrada de los productos de ropa interior originarios de China a precios bajos ocasionará una disminución del 5% en la comercialización.
  
- ✓ **Influencia administrativa (A):** La administración después de haber estudiado las tendencias de los años anteriores, considerando también los factores mencionados anteriormente, además de la aplicación de nuevas políticas de ventas, producción, financieras, compras y administrativas, decidió que las ventas aumentarán en un 8%.



**Cálculo del método de combinación de factores:**

$$V = \$ 346,542.07$$

$$F = \$ 38,000$$

$$a = \$ 5,000$$

$$b = \$ 13,000$$

$$c = \$ 20,000$$

$$E = -5\%$$

$$A = +8\%$$

**Substituyendo en la fórmula:**

$$PV = [(V \pm F)E]A$$

$$PV = [(\$ 346,542.07 + \$ 38,000) 0.95] 1.08$$

$$PV = \$ 394,540.16$$

De acuerdo a los datos proporcionados por el Gerente General del caso ilustrativo, las ventas anuales se descomponen en forma mensual en porcentajes según cuadro N° 5, datos que se tomarán en cuenta para prorratear en forma similar el total calculado con el método anterior, según cuadro N° 6.

**Total de Ventas Anuales Prorrateadas****Cuadro N° 4**

Mes	%
Enero	7%
Febrero	8%
Marzo	5%
Abril	12%
Mayo	18%
Junio	5%
Julio	4%
Agosto	8%
Septiembre	8%
Octubre	5%
Noviembre	8%
Diciembre	12%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sr. Mauro Orlando López

Gerente General de Creaciones Viquelsy

### Ventas Totales Mensuales

Cuadro N° 5

Mes	Total
Enero	\$ 27,617.81
Febrero	\$ 31,563.21
Marzo	\$ 19,727.01
Abril	\$ 47,344.82
Mayo	\$ 71,017.23
Junio	\$ 19,727.01
Julio	\$ 15,781.61
Agosto	\$ 31,563.21
Septiembre	\$ 31,563.21
Octubre	\$ 19,727.01
Noviembre	\$ 31,563.21
Diciembre	\$ 47,344.82
<b>Total</b>	<b>\$ 394,540.16</b>

Según la información obtenida del Sr. Mauro López, propietario de Creaciones Viquelsy, los productos de ropa interior se clasifican en cuatro líneas: Femenina señorial, juvenil e infantil; y la masculina. Los datos proporcionados se utilizarán para distribuir las ventas anuales y mensuales por cada grupo de artículos, dicho resumen se muestra en el cuadro N° 6, 7 y 8.

### Distribución porcentual de las líneas de productos de comercialización.

Cuadro N° 6

LINEA DE ARTICULOS	%
<b>Femenina señorial</b> (Camisón, fustán, pantaleta, bloomer brassier)	35%
<b>Femenina juvenil</b> (Tanga, brassier, baby-doll)	30%
<b>Femenina infantil</b> (pantaleta, bloomer, rombera)	20%
<b>Masculina</b> (Bóxer, calzoncillo)	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sr. Mauro Orlando López  
Gerente General de Creaciones Viquelsy

## Distribución porcentual de las ventas mensuales

Cuadro N° 7

Mes/Producto	Femenina Señorial	Femenina Juvenil	Femenina infantil	Masculina	Total
<b>Enero</b>	35%	30%	20%	15%	100%
<b>Febrero</b>	35%	30%	20%	15%	100%
<b>Marzo</b>	35%	30%	20%	15%	100%
<b>Abril</b>	35%	30%	20%	15%	100%
<b>Mayo</b>	35%	30%	20%	15%	100%
<b>Junio</b>	35%	30%	20%	15%	100%
<b>Julio</b>	35%	30%	20%	15%	100%
<b>Agosto</b>	35%	30%	20%	15%	100%
<b>Septiembre</b>	35%	30%	20%	15%	100%
<b>Octubre</b>	35%	30%	20%	15%	100%
<b>Noviembre</b>	35%	30%	20%	15%	100%
<b>Diciembre</b>	35%	30%	20%	15%	100%

Fuente: Sr. Mauro Orlando López

Gerente General de Creaciones Viquelsy

### Procedimiento para la elaboración del presupuesto de ventas:

- ✓ En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el periodo al que corresponde.
- ✓ En la primera fila se escriben los nombres de cada línea de producto.
- ✓ En la primera columna se anotan los meses del año.
- ✓ En la última columna se registra el valor monetario mensual de las ventas netas estimadas, total que es multiplicado por el porcentaje de cada línea de artículo, anotando el resultado en las columnas intermedias.
- ✓ En la última fila se colocan los totales anuales de los grupos de artículos y el monto general.

**CREACIONES VIQUELSY  
PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUALES  
PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Cuadro N° 8

Mes/Producto	Femenina Señorial (35%)	Femenina Juvenil (30%)	Femenina infantil (20%)	Masculina (15%)	Total (100%)
Enero	\$ 9,666.23	\$ 8,285.34	\$ 5,523.56	\$ 4,142.67	\$ 27,617.81
Febrero	\$ 11,047.12	\$ 9,468.96	\$ 6,312.64	\$ 4,734.48	\$ 31,563.21
Marzo	\$ 6,904.45	\$ 5,918.10	\$ 3,945.40	\$ 2,959.05	\$ 19,727.01
Abril	\$ 16,570.69	\$ 14,203.45	\$ 9,468.96	\$ 7,101.72	\$ 47,344.82
Mayo	\$ 24,856.03	\$ 21,305.17	\$ 14,203.45	\$ 10,652.58	\$ 71,017.23
Junio	\$ 6,904.45	\$ 5,918.10	\$ 3,945.40	\$ 2,959.05	\$ 19,727.01
Julio	\$ 5,523.56	\$ 4,734.48	\$ 3,156.32	\$ 2,367.24	\$ 15,781.61
Agosto	\$ 11,047.12	\$ 9,468.96	\$ 6,312.64	\$ 4,734.48	\$ 31,563.21
Septiembre	\$ 11,047.12	\$ 9,468.96	\$ 6,312.64	\$ 4,734.48	\$ 31,563.21
Octubre	\$ 6,904.45	\$ 5,918.10	\$ 3,945.40	\$ 2,959.05	\$ 19,727.01
Noviembre	\$ 11,047.12	\$ 9,468.96	\$ 6,312.64	\$ 4,734.48	\$ 31,563.21
Diciembre	\$ 16,570.69	\$ 14,203.45	\$ 9,468.96	\$ 7,101.72	\$ 47,344.82
<b>Total</b>	<b>\$ 138,089.06</b>	<b>\$ 118,362.05</b>	<b>\$ 78,908.03</b>	<b>\$ 59,181.02</b>	<b>\$ 394,540.16</b>

**Nota:** El total de las ventas se traslada al Estado de Resultados Pro forma y al presupuesto de IVA debito fiscal.

### b. Presupuesto de IVA debito fiscal y venta total.

Se estima para cada mes del año calculando el impuesto al valor agregado del 13% sobre las ventas proyectadas según cuadro N° 9, para obtener el monto total a comercializar.

#### Procedimiento:

- ✓ Se coloca en el encabezado el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo a planificar.
- ✓ Se escribe en la primera fila los títulos como: mes, producto, venta neta y total; y el porcentaje de la tasa impositiva.
- ✓ Se anota en la primera columna los meses del año.
- ✓ En las columnas siguientes se colocan las ventas netas, el impuesto al valor agregado y la venta total.
- ✓ Se registra en la última fila las sumas finales de las columnas detalladas anteriormente.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO IVA DÉBITO FISCAL**  
**PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**  
**Cuadro N° 9**

Mes	Venta Neta	IVA 13%	Venta Total
Enero	\$ 27,617.81	\$ 3,590.32	\$ 31,208.13
Febrero	\$ 31,563.21	\$ 4,103.22	\$ 35,666.43
Marzo	\$ 19,727.01	\$ 2,564.51	\$ 22,291.52
Abril	\$ 47,344.82	\$ 6,154.83	\$ 53,499.65
Mayo	\$ 71,017.23	\$ 9,232.24	\$ 80,249.47
Junio	\$ 19,727.01	\$ 2,564.51	\$ 22,291.52
Julio	\$ 15,781.61	\$ 2,051.61	\$ 17,833.22
Agosto	\$ 31,563.21	\$ 4,103.22	\$ 35,666.43
Septiembre	\$ 31,563.21	\$ 4,103.22	\$ 35,666.43
Octubre	\$ 19,727.01	\$ 2,564.51	\$ 22,291.52
Noviembre	\$ 31,563.21	\$ 4,103.22	\$ 35,666.43
Diciembre	\$ 47,344.82	\$ 6,154.83	\$ 53,499.65
<b>Total</b>	<b>\$ 394,540.16</b>	<b>\$ 51,290.22</b>	<b>\$ 445,830.38</b>

**Nota:** El dato de IVA 13% mensual se traslada al presupuesto de liquidación de IVA y la venta total a la estimación de cobros a clientes

### c. Presupuesto de producción

La elaboración de las proyecciones de fabricación para Creaciones Viquelsy, se desarrollaron de la siguiente manera:

- ✓ Se calculó el costo de ventas estimado dividiendo el correspondiente histórico del 2007 entre las ventas del mismo período (ver anexo N° 6), el resultado se multiplicó por la comercialización estimada para el 2008.

#### Factor de costo de ventas del año 2007

Cuadro N°10

Elementos del costo	Valor
Costo de Ventas	\$ 277,482.51
Ventas	\$ 346,542.07
Costo de Venta / Ventas	0.800718106

Fuente: Estado de Resultados 2007, Creaciones Viquelsy.

- ✓ Esto indica que cada dólar comercializado tiene un costo de ventas de \$ **0.800718106**

#### Costo de ventas estimado 2008

Cuadro N° 11

Elementos del Costo	Valor
Ventas proyectadas 2007	\$ 394,540.16
Factor	0.800718106
Estimado 2008	\$ 315,915.45

- ✓ Luego el total calculado según cuadro N° 12 se prorratea por los porcentajes de líneas de artículos (ver cuadro N° 7, 13 y 14) y por los porcentajes de venta mensual (ver cuadro N° 5 Y 15), debido que todo lo que se produce se vende para el año de la proyección, es decir que se parte del supuesto que los inventarios iniciales de materia prima, productos en proceso y terminados son similares a los finales.

## Ventas = producción por línea de artículo

Cuadro N° 12

Detalle	%
Femenina Señorial	35%
Femenina Juvenil	30%
Femenina Infantil	20%
Masculina	15%

Fuente: Sr. Orlando Mauro López  
Gerente General de Creaciones Viquelsy

## Prorrateso de Costo de Producción según cada línea de artículo

Cuadro N° 13

Líneas de producto	Valor
Femenina Señorial	\$ 110,570.41
Femenina Juvenil	\$ 94,774.63
Femenina Infantil	\$ 63,183.09
Masculina	\$ 47,387.32
Total anual	\$ 315,915.45

## Prorrateso Mensual de la Producción Estimada

Cuadro N° 14

Mes	Porcentaje	Costo Mensual
Enero	7%	\$ 22,114.08
Febrero	8%	\$ 25,273.24
Marzo	5%	\$ 15,795.77
Abril	12%	\$ 37,909.85
Mayo	18%	\$ 56,864.78
Junio	5%	\$ 15,795.77
Julio	4%	\$ 12,636.62
Agosto	8%	\$ 25,273.24
Septiembre	8%	\$ 25,273.24
Octubre	5%	\$ 15,795.77
Noviembre	8%	\$ 25,273.24
Diciembre	12%	\$ 37,909.85
Total	100%	\$ 315,915.45

Fuente: Porcentajes del cuadro N° 4

### Procedimiento del llenado de formulario de presupuesto de producción:

- ✓ Se llena el encabezado del cuadro con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y período de las cifras proyectadas.
- ✓ En la primera columna se detallan los meses.
- ✓ De la segunda a la quinta se detallan la producción estimada según las indicaciones del cuadro N° 14 y 15.
- ✓ En la última columna se coloca la sumatoria del valor de la producción de todos los meses en sobre línea.
- ✓ En la última fila se totalizan las columnas anteriores.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN POR LÍNEA DE ARTÍCULOS**  
**PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Cuadro N° 15

Mes/Producto	Femenina Señorial=35%	Femenina Juvenil=30%	Femenina infantil=20%	Masculina=15%	Total
Enero	\$ 7,739.93	\$ 6,634.22	\$ 4,422.82	\$ 3,317.11	\$ 22,114.08
Febrero	\$ 8,845.63	\$ 7,581.97	\$ 5,054.65	\$ 3,790.99	\$ 25,273.24
Marzo	\$ 5,528.52	\$ 4,738.73	\$ 3,159.15	\$ 2,369.37	\$ 15,795.77
Abril	\$ 13,268.45	\$ 11,372.96	\$ 7,581.97	\$ 5,686.48	\$ 37,909.85
Mayo	\$ 19,902.67	\$ 17,059.43	\$11,372.96	\$ 8,529.72	\$ 56,864.78
Junio	\$ 5,528.52	\$ 4,738.73	\$ 3,159.15	\$ 2,369.37	\$ 15,795.77
Julio	\$ 4,422.82	\$ 3,790.99	\$ 2,527.32	\$ 1,895.49	\$ 12,636.62
Agosto	\$ 8,845.63	\$ 7,581.97	\$ 5,054.65	\$ 3,790.99	\$ 25,273.24
Septiembre	\$ 8,845.63	\$ 7,581.97	\$ 5,054.65	\$ 3,790.99	\$ 25,273.24
Octubre	\$ 5,528.52	\$ 4,738.73	\$ 3,159.15	\$ 2,369.37	\$ 15,795.77
Noviembre	\$ 8,845.63	\$ 7,581.97	\$ 5,054.65	\$ 3,790.99	\$ 25,273.24
Diciembre	\$ 13,268.45	\$ 11,372.96	\$ 7,581.97	\$ 5,686.48	\$ 37,909.85
<b>Total</b>	<b>\$ 110,570.41</b>	<b>\$ 94,774.63</b>	<b>\$63,183.09</b>	<b>\$47,387.32</b>	<b>\$315,915.45</b>

**Nota:** El total de este presupuesto se traslada al Estado de Resultados Pro forma y al de costo de producción.



#### d. Presupuesto de costo de producción.

Según los porcentajes de los costos del año anterior (ver cuadro N° 17) se parte del supuesto para efectos de estimación que se mantendrá la misma estructura para el 2008 para cada línea de producto mensual y anual (ver cuadro N° 16 y 18).

#### Relativos de elemento del Costo con respecto a la Producción Total año 2007

Cuadro N° 16

Elementos del costo	Costo de producción	Porcentajes
<b>Materia Prima</b>	\$ 147,300.36	85%
<b>Mano de Obra</b>	\$ 14,870.61	9%
<b>Carga Fabril</b>	\$ 11,113.61	6%
<b>Total</b>	<b>\$ 173,284.58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estado de costos de artículos terminados 2007, (Anexo N° 6)

#### Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado del cuadro con el nombre de la entidad, del presupuesto y el período para el cual se ha elaborado.
- ✓ En la primera columna se colocan los meses del año a estimar, los materiales, mano de obra, costos indirectos de fabricación y costo de producción por cada mes, en las intermedias los nombres de las líneas de artículos y el valor mensual para cada elemento mencionado.
- ✓ En la última fila se detallan los totales de cada columna numérica.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Cuadro N° 17

Mes/ Elemento costo	Femenina Señorial	Femenina Juvenil	Femenina infantil	Masculina	Total
<b>Enero</b>					
Materiales	\$ 6,579.32	\$ 5,639.41	\$ 3,759.61	\$ 2,819.71	\$ 18,798.05
Mano de obra directa	\$ 664.21	\$ 569.32	\$ 379.55	\$ 284.66	\$ 1,897.74
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 496.40	\$ 425.49	\$ 283.66	\$ 212.74	\$ 1,418.29
Costo de Producción	\$ 7,739.93	\$ 6,634.22	\$ 4,422.82	\$ 3,317.11	\$ 22,114.08
<b>Febrero</b>					
Materiales	\$ 7,519.22	\$ 6,445.05	\$ 4,296.70	\$ 3,222.52	\$ 21,483.49
Mano de obra directa	\$ 759.10	\$ 650.66	\$ 433.77	\$ 325.33	\$ 2,168.85
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 567.31	\$ 486.27	\$ 324.18	\$ 243.13	\$ 1,620.90
Costo de Producción	\$ 8,845.63	\$ 7,581.97	\$ 5,054.65	\$ 3,790.99	\$ 25,273.24
<b>Marzo</b>					
Materiales	\$ 4,699.51	\$ 4,028.15	\$ 2,685.44	\$ 2,014.08	\$ 13,427.18
Mano de obra directa	\$ 474.44	\$ 406.66	\$ 271.11	\$ 203.33	\$ 1,355.53
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 354.57	\$ 303.92	\$ 202.61	\$ 151.96	\$ 1,013.06
Costo de Producción	\$ 5,528.52	\$ 4,738.73	\$ 3,159.15	\$ 2,369.37	\$ 15,795.77
<b>Abril</b>					
Materiales	\$ 11,278.83	\$ 9,667.57	\$ 6,445.05	\$ 4,833.78	\$ 32,225.23
Mano de obra directa	\$ 1,138.65	\$ 975.98	\$ 650.66	\$ 487.99	\$ 3,253.28
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 850.97	\$ 729.40	\$ 486.27	\$ 364.70	\$ 2,431.35
Costo de Producción	\$ 13,268.45	\$ 11,372.96	\$ 7,581.97	\$ 5,686.48	\$ 37,909.85
<b>Mayo</b>					
Materiales	\$ 16,918.24	\$ 14,501.35	\$ 9,667.57	\$ 7,250.68	\$ 48,337.84
Mano de obra directa	\$ 1,707.97	\$ 1,463.97	\$ 975.98	\$ 731.99	\$ 4,879.91
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 1,276.46	\$ 1,094.11	\$ 729.40	\$ 547.05	\$ 3,647.02
Costo de Producción	\$ 19,902.67	\$ 17,059.43	\$ 11,372.96	\$ 8,529.72	\$ 56,864.78
<b>Junio</b>					
Materiales	\$ 4,699.51	\$ 4,028.15	\$ 2,685.44	\$ 2,014.08	\$ 13,427.18
Mano de obra directa	\$ 474.44	\$ 406.66	\$ 271.11	\$ 203.33	\$ 1,355.53
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 354.57	\$ 303.92	\$ 202.61	\$ 151.96	\$ 1,013.06
Costo de Producción	\$ 5,528.52	\$ 4,738.73	\$ 3,159.15	\$ 2,369.37	\$ 15,795.77

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Viene de Cuadro Nº 17

Mes/ Elemento costo	Femenina Señorial	Femenina Juvenil	Femenina infantil	Masculina	Total
<b>Julio</b>					
Materiales	\$ 3,759.61	\$ 3,222.52	\$ 2,148.35	\$ 1,611.26	\$ 10,741.74
Mano de obra directa	\$ 379.55	\$ 325.33	\$ 216.89	\$ 162.66	\$ 1,084.43
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 283.66	\$ 243.13	\$ 162.09	\$ 121.57	\$ 810.45
Costo de Producción	\$ 4,422.82	\$ 3,790.99	\$ 2,527.32	\$ 1,895.49	\$ 12,636.62
<b>Agosto</b>					
Materiales	\$ 7,519.22	\$ 6,445.05	\$ 4,296.70	\$ 3,222.52	\$ 21,483.49
Mano de obra directa	\$ 759.10	\$ 650.66	\$ 433.77	\$ 325.33	\$ 2,168.85
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 567.31	\$ 486.27	\$ 324.18	\$ 243.13	\$ 1,620.90
Costo de Producción	\$ 8,845.63	\$ 7,581.97	\$ 5,054.65	\$ 3,790.99	\$ 25,273.24
<b>Septiembre</b>					
Materiales	\$ 7,519.22	\$ 6,445.05	\$ 4,296.70	\$ 3,222.52	\$ 21,483.49
Mano de obra directa	\$ 759.10	\$ 650.66	\$ 433.77	\$ 325.33	\$ 2,168.85
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 567.31	\$ 486.27	\$ 324.18	\$ 243.13	\$ 1,620.90
Costo de Producción	\$ 8,845.63	\$ 7,581.97	\$ 5,054.65	\$ 3,790.99	\$ 25,273.24
<b>Octubre</b>					
Materiales	\$ 4,699.51	\$ 4,028.15	\$ 2,685.44	\$ 2,014.08	\$ 13,427.18
Mano de obra directa	\$ 474.44	\$ 406.66	\$ 271.11	\$ 203.33	\$ 1,355.53
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 354.57	\$ 303.92	\$ 202.61	\$ 151.96	\$ 1,013.06
Costo de Producción	\$ 5,528.52	\$ 4,738.73	\$ 3,159.15	\$ 2,369.37	\$ 15,795.77
<b>Noviembre</b>					
Materiales	\$ 7,519.22	\$ 6,445.05	\$ 4,296.70	\$ 3,222.52	\$ 21,483.49
Mano de obra directa	\$ 759.10	\$ 650.66	\$ 433.77	\$ 325.33	\$ 2,168.85
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 567.31	\$ 486.27	\$ 324.18	\$ 243.13	\$ 1,620.90
Costo de Producción	\$ 8,845.63	\$ 7,581.97	\$ 5,054.65	\$ 3,790.99	\$ 25,273.24
<b>Diciembre</b>					
Materiales	\$ 11,278.83	\$ 9,667.57	\$ 6,445.05	\$ 4,833.78	\$ 32,225.23
Mano de obra directa	\$ 1,138.65	\$ 975.98	\$ 650.66	\$ 487.99	\$ 3,253.28
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 850.97	\$ 729.40	\$ 486.27	\$ 364.70	\$ 2,431.35
Costo de Producción	\$ 13,268.45	\$ 11,372.96	\$ 7,581.97	\$ 5,686.48	\$ 37,909.85

**Nota:** Según los valores del cuadro Nº 15 se desglosó los elementos de la producción mensual en cada costo por línea de fabricación (ver cuadro Nº 16). Los totales de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación pasan a los presupuestos correspondientes (ver cuadro Nº 18, 19 y 20).

### e. Presupuesto de consumo de materia prima

#### Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado del cuadro con el nombre del negocio, del presupuesto y del período para el cual se ha elaborado.
- ✓ En la primera columna se anotan los meses del año, en las siguientes se colocan los valores del consumo de materia prima por cada línea de artículo, en la última se ubican los totales.
- ✓ En las filas se especifican los grupos de productos y el valor de cada uno de ellos, en la última se totalizan.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA.**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Cuadro N° 18

Mes	Femenina Señorial	Femenina Juvenil	Femenina infantil	Masculina	Total
Enero	\$ 6,579.32	\$ 5,639.41	\$ 3,759.61	\$ 2,819.71	\$ 18,798.05
Febrero	\$ 7,519.22	\$ 6,445.05	\$ 4,296.70	\$ 3,222.52	\$ 21,483.49
Marzo	\$ 4,699.51	\$ 4,028.15	\$ 2,685.44	\$ 2,014.08	\$ 13,427.18
Abril	\$ 11,278.83	\$ 9,667.57	\$ 6,445.05	\$ 4,833.78	\$ 32,225.23
Mayo	\$ 16,918.24	\$ 14,501.35	\$ 9,667.57	\$ 7,250.68	\$ 48,337.84
Junio	\$ 4,699.51	\$ 4,028.15	\$ 2,685.44	\$ 2,014.08	\$ 13,427.18
Julio	\$ 3,759.61	\$ 3,222.52	\$ 2,148.35	\$ 1,611.26	\$ 10,741.74
Agosto	\$ 7,519.22	\$ 6,445.05	\$ 4,296.70	\$ 3,222.52	\$ 21,483.49
Septiembre	\$ 7,519.22	\$ 6,445.05	\$ 4,296.70	\$ 3,222.52	\$ 21,483.49
Octubre	\$ 4,699.51	\$ 4,028.15	\$ 2,685.44	\$ 2,014.08	\$ 13,427.18
Noviembre	\$ 7,519.22	\$ 6,445.05	\$ 4,296.70	\$ 3,222.52	\$ 21,483.49
Diciembre	\$ 11,278.83	\$ 9,667.57	\$ 6,445.05	\$ 4,833.78	\$ 32,225.23
<b>Total</b>	<b>\$ 93,990.25</b>	<b>\$ 80,563.07</b>	<b>\$53,708.71</b>	<b>\$ 40,281.54</b>	<b>\$ 268,543.57</b>

**Nota:** La información proporcionada por el cuadro anterior se utilizará para realizar el presupuesto de IVA crédito fiscal (cuadro N° 21) y el Estado de Resultado Proyectado.

### f. Presupuesto de mano de obra directa.

#### Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado del cuadro con el nombre de la institución del presupuesto y del período para el cual se ha elaborado.
- ✓ En la primera columna se anotan los meses del año, en las siguientes se colocan los valores de los costos de mano de obra directa por cada línea de artículo, en la última se ubican los totales.
- ✓ En las filas se especifican los meses, grupos de productos y el valor de cada uno de ellos, en la última se totalizan.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**  
**Cuadro N° 19**

Mes	Femenina Señorial	Femenina Juvenil	Femenina infantil	Masculina	Total
Enero	\$ 664.21	\$ 569.32	\$ 379.55	\$ 284.66	\$ 1,897.74
Febrero	\$ 759.10	\$ 650.66	\$ 433.77	\$ 325.33	\$ 2,168.85
Marzo	\$ 474.44	\$ 406.66	\$ 271.11	\$ 203.33	\$ 1,355.53
Abril	\$ 1,138.65	\$ 975.98	\$ 650.66	\$ 487.99	\$ 3,253.28
Mayo	\$ 1,707.97	\$ 1,463.97	\$ 975.98	\$ 731.99	\$ 4,879.91
Junio	\$ 474.44	\$ 406.66	\$ 271.11	\$ 203.33	\$ 1,355.53
Julio	\$ 379.55	\$ 325.33	\$ 216.89	\$ 162.66	\$ 1,084.43
Agosto	\$ 759.10	\$ 650.66	\$ 433.77	\$ 325.33	\$ 2,168.85
Septiembre	\$ 759.10	\$ 650.66	\$ 433.77	\$ 325.33	\$ 2,168.85
Octubre	\$ 474.44	\$ 406.66	\$ 271.11	\$ 203.33	\$ 1,355.53
Noviembre	\$ 759.10	\$ 650.66	\$ 433.77	\$ 325.33	\$ 2,168.85
Diciembre	\$ 1,138.65	\$ 975.98	\$ 650.66	\$ 487.99	\$ 3,253.28
<b>Total</b>	<b>\$ 9,488.72</b>	<b>\$ 8,133.19</b>	<b>\$ 5,422.13</b>	<b>\$ 4,066.60</b>	<b>\$ 27,110.64</b>

**Nota:** Los totales reflejados en el cuadro anterior serán utilizados en el presupuesto de efectivo, (cuadro N° 32) y al Estado de Resultado Proforma.

### g. Proyección de costos indirectos de fabricación

#### Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado del cuadro con el nombre de la entidad, de las proyecciones numéricas y del período para el cual se ha elaborado.
- ✓ En la primera columna se anotan los meses del año, en las siguientes se colocan los valores de los costos Indirectos de Fabricación por cada línea de artículo, en la última se ubican los totales.
- ✓ En las filas se especifican los meses, grupos de productos y el valor de cada uno de ellos, en la última se totalizan.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Cuadro N° 20

Mes	Femenina Señorial	Femenina Juvenil	Femenina infantil	Masculina	Total
Enero	\$ 496.40	\$ 425.49	\$ 283.66	\$ 212.74	\$ 1,418.29
Febrero	\$ 567.31	\$ 486.27	\$ 324.18	\$ 243.13	\$ 1,620.90
Marzo	\$ 354.57	\$ 303.92	\$ 202.61	\$ 151.96	\$ 1,013.06
Abril	\$ 850.97	\$ 729.40	\$ 486.27	\$ 364.70	\$ 2,431.35
Mayo	\$ 1,276.46	\$ 1,094.11	\$ 729.40	\$ 547.05	\$ 3,647.02
Junio	\$ 474.44	\$ 406.66	\$ 271.11	\$ 203.33	\$ 1,355.53
Julio	\$ 283.66	\$ 243.13	\$ 162.09	\$ 121.57	\$ 810.45
Agosto	\$ 567.31	\$ 486.27	\$ 324.18	\$ 243.13	\$ 1,620.90
Septiembre	\$ 567.31	\$ 486.27	\$ 324.18	\$ 243.13	\$ 1,620.90
Octubre	\$ 354.57	\$ 303.92	\$ 202.61	\$ 151.96	\$ 1,013.06
Noviembre	\$ 567.31	\$ 486.27	\$ 324.18	\$ 243.13	\$ 1,620.90
Diciembre	\$ 850.97	\$ 729.40	\$ 486.27	\$ 364.70	\$ 2,431.35
<b>Total</b>	<b>\$ 7,211.30</b>	<b>\$ 6,181.11</b>	<b>\$ 4,120.74</b>	<b>\$ 3,090.56</b>	<b>\$ 20,603.71</b>

**Nota:** El total mensual se trasladará al presupuesto de efectivo, (cuadro N° 32) y al Estado de Resultado proforma.

### h. Presupuesto IVA, compra total

#### Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la entidad, tipo de las estimaciones numéricas y período respectivo.
- ✓ En la primera columna se colocan los meses del año.
- ✓ En la siguiente columna se coloca el total mensual de las compras de materia prima, en la tercera columna el 13% de IVA deducible, en la cuarta el total a pagar por la adquisición de materiales incluyendo el impuesto.
- ✓ En la última fila se colocan los montos de los valores monetarios de las columnas anteriores.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE IVA CREDITO FISCAL.**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**  
 Cuadro N° 21

Mes	Total	IVA 13%	TOTAL
<b>Enero</b>	\$ 18,798.05	\$ 2,443.75	\$ 21,241.80
<b>Febrero</b>	\$ 21,483.49	\$ 2,792.85	\$ 24,276.34
<b>Marzo</b>	\$ 13,427.18	\$ 1,745.53	\$ 15,172.71
<b>Abril</b>	\$ 32,225.23	\$ 4,189.28	\$ 36,414.51
<b>Mayo</b>	\$ 48,337.84	\$ 6,283.92	\$ 54,621.76
<b>Junio</b>	\$ 13,427.18	\$ 1,745.53	\$ 15,172.71
<b>Julio</b>	\$ 10,741.74	\$ 1,396.43	\$ 12,138.17
<b>Agosto</b>	\$ 21,483.49	\$ 2,792.85	\$ 24,276.34
<b>Septiembre</b>	\$ 21,483.49	\$ 2,792.85	\$ 24,276.34
<b>Octubre</b>	\$ 13,427.18	\$ 1,745.53	\$ 15,172.71
<b>Noviembre</b>	\$ 21,483.49	\$ 2,792.85	\$ 24,276.34
<b>Diciembre</b>	\$ 32,225.23	\$ 4,189.28	\$ 36,414.51
<b>Total</b>	<b>\$ 268,543.57</b>	<b>\$34,910.66</b>	<b>\$ 303,454.23</b>

**Nota:** El total de crédito fiscal se utilizará en el presupuesto de IVA a pagar mensual (Ver cuadro N° 22)

### i. Presupuesto de IVA a pagar mensual

#### Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre del negocio, tipo expresiones cuantitativas y lapso indicado.
- ✓ En la primera columna se ubican los meses del año.
- ✓ En la segunda el IVA débito fiscal (ventas).
- ✓ En la tercera el crédito fiscal (compras).
- ✓ En la cuarta y última el total del impuesto al valor agregado a cancelar.
- ✓ En la última fila se anotan la sumatoria de las columnas antes descritas.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE IVA A PAGAR MENSUAL.**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**  
**Cuadro N° 22**

MES	IVA DÉBITO FISCAL 13%	IVA CRÉDITO FISCAL	IVA A PAGAR O EXCEDENTE
Enero	\$ 3,590.32	\$ 2,443.75	\$ 1,146.57
Febrero	\$ 4,103.22	\$ 2,792.85	\$ 1,310.36
Marzo	\$ 2,564.51	\$ 1,745.53	\$ 818.98
Abril	\$ 6,154.83	\$ 4,189.28	\$ 1,965.55
Mayo	\$ 9,232.24	\$ 6,283.92	\$ 2,948.32
Junio	\$ 2,564.51	\$ 1,745.53	\$ 818.98
Julio	\$ 2,051.61	\$ 1,396.43	\$ 655.18
Agosto	\$ 4,103.22	\$ 2,792.85	\$ 1,310.36
Septiembre	\$ 4,103.22	\$ 2,792.85	\$ 1,310.36
Octubre	\$ 2,564.51	\$ 1,745.53	\$ 818.98
Noviembre	\$ 4,103.22	\$ 2,792.85	\$ 1,310.36
Diciembre	\$ 6,154.83	\$ 4,189.28	\$ 1,965.55
<b>Total</b>	<b>\$ 51,290.22</b>	<b>\$ 34,910.66</b>	<b>\$16,379.56</b>

**Nota:** Los primeros 10 días hábiles del mes siguiente son los indicados para cancelar el impuesto a la transferencia de bienes muebles, por lo tanto se proyectarán los pagos en el presupuesto de efectivo, enviando el dato (\$1,965.55) del mes de diciembre de 2008 al Balance General Final.



**j. Presupuesto del Impuesto Sobre Renta Mensual Pago a  
Cuenta**

**Procedimiento:**

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de estimación y lapso indicado.
- ✓ En la primera columna se agregan los meses del año.
- ✓ En la segunda la venta neta.
- ✓ En la tercera el porcentaje impositivo y en la cuarta el total a pagar mensual.

**CREACIONES VIQUELSY  
CALCULO DEL IMPUESTO DE RENTA MENSUAL.  
PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008  
Cuadro N° 23**

MES	VENTA NETA	POR 1.5%	TOTAL ISR
Enero	\$ 27,617.81	1.5%	\$ 414.27
Febrero	\$ 31,563.21	1.5%	\$ 473.45
Marzo	\$ 19,727.01	1.5%	\$ 295.91
Abril	\$ 47,344.82	1.5%	\$ 710.17
Mayo	\$ 71,017.23	1.5%	\$ 1,065.26
Junio	\$ 19,727.01	1.5%	\$ 295.91
Julio	\$ 15,781.61	1.5%	\$ 236.72
Agosto	\$ 31,563.21	1.5%	\$ 473.45
Septiembre	\$ 31,563.21	1.5%	\$ 473.45
Octubre	\$ 19,727.01	1.5%	\$ 295.91
Noviembre	\$ 31,563.21	1.5%	\$ 473.45
Diciembre	\$ 47,344.82	1.5%	\$ 710.17
<b>Total</b>	<b>\$ 394,540.16</b>	<b>1.5%</b>	<b>\$ 5,918.10</b>

**Nota:** El total del Impuesto Sobre la Renta (cuadro N° 23, columna 4) pasa al cuadro N° 24, así se programará la cancelación respectiva.

**CREACIONES VIQUELSY  
PROGRAMA DE PAGO  
DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA MENSUAL  
PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008  
Cuadro Nº 24**

MES	Impuesto Sobre la Renta	PAGO
Enero	\$ 414.27	
Febrero	\$ 473.45	\$ 414.27
Marzo	\$ 295.91	\$ 473.45
Abril	\$ 710.17	\$ 295.91
Mayo	\$ 1,065.26	\$ 710.17
Junio	\$ 295.91	\$ 1,065.26
Julio	\$ 236.72	\$ 295.91
Agosto	\$ 473.45	\$ 236.72
Septiembre	\$ 473.45	\$ 473.45
Octubre	\$ 295.91	\$ 473.45
Noviembre	\$ 473.45	\$ 295.91
Diciembre	\$ 710.17	\$ 473.45
<b>Al Balance General Final</b>		\$ 710.17
<b>Total</b>		\$ 5,918.10

**Nota:** Los primeros 10 días hábiles del mes siguiente son los indicados para cancelar el Impuesto Sobre la Renta, por lo tanto se proyectarán los pagos en el presupuesto de efectivo, enviando el dato del mes de diciembre de 2008 al Balance General Final.

### k. Presupuesto de cuentas por cobrar

Según las recomendaciones del capítulo 2 se propone que Creaciones Viquelsy aplique la política de ventas de 55% de contado, al crédito de 30 días 25% y a 60 días 20%.

Por lo tanto utilizando los datos del Balance General Inicial se programa la recuperación respectiva para el 2008 de la forma siguiente:

#### Análisis de morosidad de las cuentas por cobrar según Balance Inicial al 31/12/2007.

Noviembre a 60 días	0.20	—————▶	40,580.21
	0.20	—————▶	X
<b>A cobrar en Enero de 2008</b>			<b>X = 40,580.21</b>

Diciembre a 30 días	0.45	—————▶	49,598.04
	0.25	—————▶	X
<b>A percibir en Enero de 2008</b>			<b>X = 27,554.47</b>

Diciembre a 60 días	0.45	—————▶	49,598.04
	0.20	—————▶	X
<b>A recuperar en Febrero de 2008</b>			<b>X = 22,043.57</b>

#### Distribución de saldos de los clientes

Correspondiente a los meses de noviembre y diciembre.

Cuadro N° 25

MESES 2007	30 DIAS 25%	60 DIAS 20%	TOTAL
Noviembre	\$ -	\$ 40,580.21	\$ 40,580.21
Diciembre	\$27,554.47	\$ 22,043.57	\$ 49,598.04
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 90,178.25</b>

Fuente: Balance General Inicial 2007.

**Nota:** El total recuperado de cada mes se trasladará al cuadro N° 26

**Procedimiento:**

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la entidad, tipo de proyección y período respectivo.
- ✓ En la primera columna se anotan los meses del año.
- ✓ En la segunda las ventas totales.
- ✓ En la tercera las de contado.
- ✓ En la cuarta los créditos a 30 días, en la quinta los de 60 días, en la sexta únicamente el total de la cobranza del financiamiento concedido.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Cuadro Nº 26

MESES	VENTA TOTAL	VENTA AL CONTADO 55%	30 DIAS 25%	60 DIAS 20%	COBRANZA
Enero	\$ 31,208.13	\$ 17,164.47	\$ 27,554.47	\$ 40,580.21	\$ 68,134.68
Febrero	\$ 35,666.43	\$ 19,616.54	\$ 7,802.03	\$ 22,043.57	\$ 29,845.60
Marzo	\$ 22,291.52	\$ 12,260.34	\$ 8,916.61	\$ 6,241.63	\$ 15,158.23
Abril	\$ 53,499.65	\$ 29,424.81	\$ 5,572.88	\$ 7,133.29	\$ 12,706.17
Mayo	\$ 80,249.47	\$ 44,137.21	\$ 13,374.91	\$ 4,458.30	\$ 17,833.22
Junio	\$ 22,291.52	\$ 12,260.34	\$ 20,062.37	\$ 10,699.93	\$ 30,762.30
Julio	\$ 17,833.22	\$ 9,808.27	\$ 5,572.88	\$ 16,049.89	\$ 21,622.77
Agosto	\$ 35,666.43	\$ 19,616.54	\$ 4,458.30	\$ 4,458.30	\$ 8,916.61
Septiembre	\$ 35,666.43	\$ 19,616.54	\$ 8,916.61	\$ 3,566.64	\$ 12,483.25
Octubre	\$ 22,291.52	\$ 12,260.34	\$ 8,916.61	\$ 7,133.29	\$ 16,049.89
Noviembre	\$ 35,666.43	\$ 19,616.54	\$ 5,572.88	\$ 7,133.29	\$ 12,706.17
Diciembre	\$ 53,499.65	\$ 29,424.81	\$ 8,916.61	\$ 4,458.30	\$ 13,374.91
Ene-08			\$ 13,374.91	\$ 7,133.29	\$ 20,508.20
Feb-08				\$ 10,699.93	\$ 10,699.93
<b>SALDO CUENTAS POR COBRAR AL BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					<b>\$ 31,208.13</b>

**Nota:** El saldo final de las cuentas por cobrar se trasladará al Balance General pro forma y el total mensual recuperado tanto al contado como al crédito al presupuesto de efectivo en forma separada según cada rubro.

## I. Presupuesto de cuentas por pagar

Según las recomendaciones del capítulo 2 se sugiere que Creaciones Viquelsy utilice la política de compras de 65% de contado, al crédito de 30 días 20% y a 60 días 15%.

Por lo tanto utilizando los datos del Balance General Inicial se programa la cancelación respectiva para el 2008 de la forma siguiente:

### Análisis de morosidad de las cuentas por pagar según Balance Inicial al 31/12/2007.

Noviembre a 60 días	0.15	→	8,174.26
	0.15	→	X
<b>A cobrar en Enero de 2008</b>			<b>X = 8,174.26</b>
Diciembre a 30 días	0.35	→	19,073.28
	0.20	→	X
<b>A percibir en Enero de 2008</b>			<b>X = 10,899.02</b>
Diciembre a 60 días	0.35	→	19,073.28
	0.15	→	X
<b>A recuperar en Febrero de 2008</b>			<b>X = 8,174.26</b>

### Distribución de los saldos de los proveedores

Correspondiente a los meses de noviembre y diciembre.

Cuadro N° 27

MESES 2007	30 DIAS 20%	60 DIAS 15%	TOTAL
Noviembre	\$ -	\$ 8,174.26	\$ 8,174.26
Diciembre	\$ 10,899.02	\$ 8,174.26	\$ 19,073.28
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 27,247.54</b>

Fuente: Balance General Inicial 2007.

**Nota:** El total pagado de cada mes se traslada al cuadro N° 28.

**Procedimiento:**

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y período respectivo.
- ✓ En la primera columna se anotan los meses del año.
- ✓ En la segunda las compras totales.
- ✓ En la tercera las de contado.
- ✓ En la cuarta los pagos de 30 días y en la quinta los de 60 días, en la sexta únicamente el total abonado a los abastecedores.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR**  
**PERÍODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Cuadro N° 28

MESES	COMPRA TOTAL	COMPRA AL CONTADO 65%	30 DIAS 20%	60 DIAS 15%	TOTAL ABONO A PROVEEDORES
Enero	\$ 21,241.80	\$ 13,807.17	\$ 10,899.02	\$ 8,174.26	\$ 19,073.28
Febrero	\$ 24,276.34	\$ 15,779.62	\$ 4,248.36	\$ 8,174.26	\$ 12,422.62
Marzo	\$ 15,172.71	\$ 9,862.26	\$ 4,855.27	\$ 3,186.27	\$ 8,041.54
Abril	\$ 36,414.51	\$ 23,669.43	\$ 3,034.54	\$ 3,641.45	\$ 6,675.99
Mayo	\$ 54,621.76	\$ 35,504.15	\$ 7,282.90	\$ 2,275.91	\$ 9,558.81
Junio	\$ 15,172.71	\$ 9,862.26	\$ 10,924.35	\$ 5,462.18	\$ 16,386.53
Julio	\$ 12,138.17	\$ 7,889.81	\$ 3,034.54	\$ 8,193.26	\$ 11,227.81
Agosto	\$ 24,276.34	\$ 15,779.62	\$ 2,427.63	\$ 2,275.91	\$ 4,703.54
Septiembre	\$ 24,276.34	\$ 15,779.62	\$ 4,855.27	\$ 1,820.73	\$ 6,675.99
Octubre	\$ 15,172.71	\$ 9,862.26	\$ 4,855.27	\$ 3,641.45	\$ 8,496.72
Noviembre	\$ 24,276.34	\$ 15,779.62	\$ 3,034.54	\$ 3,641.45	\$ 6,675.99
Diciembre	\$ 36,414.51	\$ 23,669.43	\$ 4,855.27	\$ 2,275.91	\$ 7,131.17
Ene-08			\$ 7,282.90	\$ 3,641.45	\$ 10,924.35
Feb-08				\$ 5,462.18	\$ 5,462.18
<b>SALDO CUENTAS POR PAGAR AL BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					<b>\$ 16,386.53</b>

**Nota:** El saldo final de las cuentas a pagar se trasladará al Balance General pro forma y el total mensual recuperado tanto al contado como al crédito al presupuesto de efectivo.

### m. Presupuestos de gastos de administración

Por motivo de los altos costos de operación, debido a la crisis de los combustibles, como medida de prevención por parte de la gerencia se mantendrán los mismos gastos administrativos para el año de la proyección.

#### Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la institución, tipo de estimaciones numéricas y lapso correspondiente.
- ✓ En la primera columna se enumeran los gastos de administración anuales.
- ✓ De la fila 2 hasta la número 19 se desglosan las erogaciones proyectadas.
- ✓ En la tercera columna se suma el parcial de los gastos y la depreciación.
- ✓ En la última fila se totalizan los gastos administrativos.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Cuadro N° 29

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		
Sueldos	\$ 3,256.20	
Honorarios profesionales	\$ 1,500.38	
Comunicaciones	\$ 120.79	
Cuota empleador ISSS Y AFP	\$ 402.27	
Agua	\$ 20.60	
Energía eléctrica	\$ 218.87	
No deducibles	\$ 33.25	
Impuestos Municipales	\$ 67.32	
Combustibles	\$ 51.84	
Cuota AFP	\$ 372.69	
Cuota patronal del INSAFORP	\$ 198.20	
Matricula e inscripción	\$ 25.00	
FOVIAL	\$ 21.44	
<b>Sub - total Gastos de administración</b>		<b>\$ 6,288.85</b>
Depreciación		\$ 4,472.85
<b>Total anual de gastos de administración</b>		<b>\$ 10,761.70</b>

**Gastos monetarios \$ 6,288.85 / 12 = \$ 524.07 mensuales**

**Nota:** Los gastos administrativos mensuales sin depreciación, se trasladarán al flujo de efectivo y el total anual al Estado de Resultado pro forma.

### n. Presupuestos de gastos de venta.

Al igual que los gastos de administración la gerencia estima que pueden mantenerse los mismos gastos de venta para lograr el nuevo monto de mercadería a comercializar.

#### Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, tipo de estimación y tiempo determinado.
- ✓ En la primera columna se enumeran los gastos de venta incluyendo la depreciación.
- ✓ De la fila N° 2 hasta la N° 17 se distribuyen los gastos de venta por año de la entidad.
- ✓ Luego en la columna 3 se anota el monto anual más la depreciación respectiva.
- ✓ En la ultima fila es colocado el valor de los gastos de venta anuales proyectados.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**  
**Cuadro N° 30**

GASTOS DE VENTA		\$ 17,580.67
Sueldos	\$ 5,307.50	
Papelería y útiles	\$ 100.00	
Comunicaciones	\$ 100.99	
Energía eléctrica	\$ 280.12	
Cuota empleador ISSS Y AFP'S	\$ 523.14	
Publicidad y propaganda	\$ 76.18	
Combustibles	\$ 2,980.32	
Material de empaque	\$ 520.00	
Reparación de vehículo	\$ 203.49	
Repuesto de vehículo	\$ 100.00	
Agua	\$ 18.26	
Gastos no deducibles	\$ 50.00	
gastos fondo FOVIAL	\$ 136.40	
Cuota AFP	\$ 419.00	
Autorización por exportación	\$ 56.00	
Sub – total gastos de administración		\$ 10,871.40
Depreciación		\$ 6,709.27
<b>Total anual de gastos de venta</b>	<b>\$ 17,580.67</b>	<b>\$ 17,580.67</b>

Gastos monetarios \$ 10,871.40 / 12 = \$ 905.95 mensuales.

**Nota:** Los egresos mensuales sin la depreciación se registrarán en el presupuesto de efectivo y el total general será llevado al Estado de Resultado pro forma.



**o. Presupuesto de gastos financieros y amortización de capital.**

**Financiamiento:**

El préstamo según el Balance General del 2007 será amortizado en cuotas mensuales que incluyen capital mas intereses de 10.54% anual sobre saldos.

**Cálculo de cuota mensual.**

**Datos proporcionados por el Gerente General de Creaciones Viquelsy.**

**Plazo:** 1 año

**Interés:** 10.54%

**Cuota mensual:** \$873.471025

**Saldo anterior del préstamo:** \$ 9,906.98

(Ver anexo N° 6, Balance General al 31/12/2007)

**VA:** Valor Actual

**i:** Interés

**n:** Plazo

**m:** Numero de veces que se repite el pago.

**R:** Pago de la amortización.

$$VA = \left[ \frac{1 - (1 + i)^{-nm}}{i} \right] R$$

$$R = \frac{VA}{\frac{1 - \left(1 + \frac{i}{m}\right)^{-nm}}{\frac{i}{m}}}$$

$$R = \frac{9,906.98}{\frac{1 - \left(1 + \frac{0.1054}{12}\right)^{-1*12}}{\frac{0.1054}{12}}}$$

$$R = \frac{9,906.98}{\frac{0.099621287}{0.008783333}}$$

$$R = \frac{9,906.98}{11.34208201}$$

**R = \$ 873.471025** Cuota mensual que incluye abono a capital más intereses.

**Procedimiento:**

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la entidad, tipo de cifras cuantitativas y período determinado.
- ✓ En la primera columna se escriben los títulos de los meses y total.
- ✓ En la segunda se ubica la cuota que se amortizará mensualmente.
- ✓ En la tercera el monto inicial.
- ✓ En la cuarta y quinta se detallan los registros de los intereses y abonos mensuales.
- ✓ La sexta refleja el saldo final del préstamo.
- ✓ En la última fila se presenta el monto anual cancelado en concepto de intereses y el pago a capital.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS Y AMORTIZACIÓN DE CAPITAL.**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Cuadro N° 31

MES	CUOTA MENSUAL	SALDO INICIAL PRÉSTAMO	INTERÉS	ABONO A CAPITAL	SALDO FINAL PRESTAMO
					\$ 9,906.98
Enero	\$ 873.47	\$ 9,906.98	\$ 87.02	\$ 786.45	\$ 9,120.53
Febrero	\$ 873.47	\$ 9,120.53	\$ 80.11	\$ 793.36	\$ 8,327.16
Marzo	\$ 873.47	\$ 8,327.16	\$ 73.14	\$ 800.33	\$ 7,526.84
Abril	\$ 873.47	\$ 7,526.84	\$ 66.11	\$ 807.36	\$ 6,719.48
Mayo	\$ 873.47	\$ 6,719.48	\$ 59.02	\$ 814.45	\$ 5,905.03
Junio	\$ 873.47	\$ 5,905.03	\$ 51.87	\$ 821.60	\$ 5,083.42
Julio	\$ 873.47	\$ 5,083.42	\$ 44.65	\$ 828.82	\$ 4,254.60
Agosto	\$ 873.47	\$ 4,254.60	\$ 37.37	\$ 836.10	\$ 3,418.50
Septiembre	\$ 873.47	\$ 3,418.50	\$ 30.03	\$ 843.44	\$ 2,575.06
Octubre	\$ 873.47	\$ 2,575.06	\$ 22.62	\$ 850.85	\$ 1,724.20
Noviembre	\$ 873.47	\$ 1,724.20	\$ 15.14	\$ 858.33	\$ 865.88
Diciembre	\$ 873.48	\$ 865.88	\$ 7.61	\$ 865.87	\$ 0.00
<b>TOTAL</b>					

**Nota:** El monto total de interés se trasladará al Estado de Resultados y en forma mensual y de manera conjunta con el abono a capital al presupuesto de efectivo (cuadro N° 32).

## 2. Presupuestos financieros

### a. Presupuestos de efectivo

#### Procedimiento:

- ✓ En la columna N° 1 se muestra el detalle de las causas de los ingresos y egresos de efectivo, así como el saldo inicial y final.
- ✓ De la N° 2 a la N° 13 se asigna el valor monetario según cada cuenta.
- ✓ En la primera fila se anota el saldo inicial de efectivo proyectado para cada mes, en la última fila se muestra el saldo de caja al concluir el período.

CREACIONES VIQUELSY  
PRESUPUESTO DE EFECTIVO  
PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Cuadro N° 32

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>INGRESOS</b>												
Saldo inicial de caja + bancos	\$ 2,899.31	\$ 48,250.66	\$ 63,003.05	\$ 67,372.29	\$ 60,772.23	\$ 66,139.10	\$ 76,833.13	\$ 84,652.28	\$ 86,372.30	\$ 89,449.78	\$ 94,255.50	\$ 97,733.44
Venta al contado	\$ 17,164.47	\$ 19,616.54	\$ 12,260.34	\$ 29,424.81	\$ 44,137.21	\$ 12,260.34	\$ 9,808.27	\$ 19,616.54	\$ 19,616.54	\$ 12,260.34	\$ 19,616.54	\$ 29,424.81
cobranza	\$ 68,134.68	\$ 29,845.60	\$ 15,158.23	\$ 12,706.17	\$ 17,833.22	\$ 30,762.30	\$ 21,622.77	\$ 8,916.61	\$ 12,483.25	\$ 16,049.89	\$ 12,706.17	\$ 13,374.91
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 88,198.46</b>	<b>\$ 97,712.80</b>	<b>\$ 90,421.62</b>	<b>\$109,503.26</b>	<b>\$122,742.65</b>	<b>\$109,161.73</b>	<b>\$108,264.17</b>	<b>\$ 113,185.43</b>	<b>\$ 118,472.09</b>	<b>\$ 117,760.01</b>	<b>\$ 126,578.20</b>	<b>\$140,533.16</b>
<b>EGRESOS</b>												
Costo de producción	\$ 3,316.03	\$ 3,789.75	\$ 2,368.59	\$ 5,684.63	\$ 8,526.94	\$ 2,711.06	\$ 1,894.88	\$ 3,789.75	\$ 3,789.75	\$ 2,368.59	\$ 3,789.75	\$ 5,684.63
Gastos de Venta	\$ 905.95	\$ 905.95	\$ 905.95	\$ 905.95	\$ 905.95	\$ 905.95	\$ 905.95	\$ 905.95	\$ 905.95	\$ 905.95	\$ 905.95	\$ 905.95
Gastos de Administración	\$ 1,317.29	\$ 524.07	\$ 524.07	\$ 524.07	\$ 524.07	\$ 524.07	\$ 524.07	\$ 524.07	\$ 524.07	\$ 524.07	\$ 524.07	\$ 524.07
Compra de contado	\$ 13,807.17	\$ 15,779.62	\$ 9,862.26	\$ 23,669.43	\$ 35,504.15	\$ 9,862.26	\$ 7,889.81	\$ 15,779.62	\$ 15,779.62	\$ 9,862.26	\$ 15,779.62	\$ 23,669.43
Pago a proveedores	\$ 19,727.89	\$ 12,422.62	\$ 8,041.54	\$ 6,675.99	\$ 9,558.81	\$ 16,386.53	\$ 11,227.81	\$ 4,703.54	\$ 6,675.99	\$ 8,496.72	\$ 6,675.99	\$ 7,131.17
Pago a cuenta de ISR	\$ -	\$ 414.27	\$ 473.45	\$ 10,397.49	\$ 710.17	\$ 1,065.26	\$ 295.91	\$ 236.72	\$ 473.45	\$ 473.45	\$ 295.91	\$ 473.45
Pago de interés	\$ 87.02	\$ 80.11	\$ 73.14	\$ 66.11	\$ 59.02	\$ 51.87	\$ 44.65	\$ 37.37	\$ 30.03	\$ 22.62	\$ 15.14	\$ 7.61
Amortización de préstamo	\$ 786.45	\$ 793.36	\$ 800.33	\$ 807.36	\$ 814.45	\$ 821.60	\$ 828.82	\$ 836.10	\$ 843.44	\$ 850.85	\$ 858.33	\$ 865.87
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 39,947.80</b>	<b>\$ 34,709.75</b>	<b>\$ 23,049.33</b>	<b>\$ 48,731.02</b>	<b>\$ 56,603.56</b>	<b>\$ 32,328.60</b>	<b>\$ 23,611.89</b>	<b>\$ 26,813.13</b>	<b>\$ 29,022.30</b>	<b>\$ 23,504.51</b>	<b>\$ 28,844.76</b>	<b>\$ 39,262.18</b>
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ 48,250.66</b>	<b>\$ 63,003.05</b>	<b>\$ 67,372.29</b>	<b>\$ 60,772.23</b>	<b>\$ 66,139.10</b>	<b>\$ 76,833.13</b>	<b>\$ 84,652.28</b>	<b>\$ 86,372.30</b>	<b>\$ 89,449.78</b>	<b>\$ 94,255.50</b>	<b>\$ 97,733.44</b>	<b>\$101,270.98</b>

Notas: Los gastos de administración para el mes de enero incluyen:

Capacitación	\$ 355.00
Implementación	\$ 438.22
Gastos del mes	\$ 524.07
<b>Total</b>	<b>\$ 1,317.29</b>

El saldo final del efectivo a diciembre del 2008 es llevado al Balance General pro forma

## b. Estado de Resultado Pro forma

### Procedimiento:

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, estado financiero y período correspondiente.
- ✓ En la primera fila se detallan las ventas netas.
- ✓ Y en las siguientes se deduce el costo de lo vendido.
- ✓ Se determinar la utilidad bruta, restando a las ventas los gastos de comercialización y de administración.
- ✓ Al final se establece la utilidad o perdida del ejercicio incluyendo el Impuesto Sobre la Renta para el período que se esta proyectando.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**ESTADO DE RESULTADO PRO FORMA**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Cuadro N° 33

Ventas			\$ 394,540.16
Menos			
Costo de venta			<u>\$ 316,257.92</u>
Inventario Inicial de producto terminado		\$ -	
Menos			
Costo de producción		\$316,257.92	
Inventario Inicial de producto en proceso			
Materia prima		\$ 268,543.57	
Inventario Inicial de materia prima	\$128,361.64		
Mas			
Compras	\$268,543.57		
Menos			
Inventario final de materia prima	<u>\$128,361.64</u>		
Inventario final de producto en proceso			
Mano de obra directa		\$ 27,110.64	
Costos Indirectos de Fabricación		<u>\$ 20,603.71</u>	
Menos			
Inventario final de producto terminado		\$ -	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			<b>\$ 78,282.24</b>
Menos			
Gastos de Operación			<u>\$ 29,710.26</u>
Gastos de venta		\$ 17,580.67	
Gastos de administración		\$ 11,554.92	
Gastos Financieros		<u>\$ 574.67</u>	
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>			<b>\$ 48,571.98</b>
Menos			
Impuesto Sobre la Renta (25%)			<u>\$ 12,142.99</u>
<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>\$ 36,428.98</b>

\_\_\_\_\_  
 Sr. Mauro Orlando López Argueta  
 Propietario

\_\_\_\_\_  
 Velásquez Granados  
 Auditores externos

\_\_\_\_\_  
 Sr. Salvador Gochez  
 Contador

\_\_\_\_\_  
 Lic. David Velásquez Gómez  
 Auditor externo.

### c. Balance General Pro forma

#### Procedimiento:

- ✓ La primera columna muestra el detalle de las cuantas de activo.
- ✓ La segunda el valor que corresponde a cada cuenta de activo circulante y no circulante.
- ✓ La tercera los totales del activo según clasificación.
- ✓ En la cuarta se detallan los nombres de las cuentas que conforman el pasivo y del patrimonio neto.
- ✓ En la quinta se asigna el valor según corresponde.
- ✓ En la última se totalizan cada uno de los rubros respectivos.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**BALANCE GENERAL PRO FORMA**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Cuadro N° 34

<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>\$ 266,800.17</b>	<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 23,321.59</b>
Efectivo	\$ 101,270.98		Proveedores locales	\$ 16,386.53
Cuentas por Cobrar	\$ 31,208.13		Pago a cuenta	\$ 710.17
Inventarios	\$ 128,361.64		Impuesto Sobre la Renta	\$ 6,224.89
IVA Crédito Fiscal	\$ 1,823.62			
Gastos pagados por anticipado	\$ 4,135.80		<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>\$ 1,319.29</b>
			Provisión para obligaciones laborales	\$ 1,319.29
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>\$ 10,646.28</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>\$252,805.56</b>
<b>BIENES DEPRECIABLES</b>	\$ 55,910.61		Capital Mauro Orlando Lopez Argueta	\$ 186,071.83
Menos			Utilidad del ejercicio	\$ 36,428.98
Depreciación acumulada	\$ (45,264.33)		Utilidad del periodo anterior	\$ 30,304.75
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 277,446.45</b>	<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>\$277,446.44</b>

Sr. Mauro Orlando López Argueta  
Propietario

Velásquez Granados  
Auditor externo.

Sr. Salvador Gochez  
Contador

Lic. David Velásquez Gómez  
Auditores externo



## F. Razones Financieras.

### 1. De Liquidez

#### ✓ Capital de Trabajo Neto:

Cuadro N° 35

Año	Fórmula	Razón
	Activo Circulante - Pasivo Circulante	
2007	\$243,778.18 - \$38,003.73	\$205,774.45
2008	\$266,800.17 - \$23,321.59	\$243,478.58

#### Análisis:

Según las proyecciones para el año 2008 la cantidad de activos circulantes financiados por pasivos a largo plazo es de \$243,478.58, indicando mayor capital de trabajo con respecto al 2007, lo que evidencia un aumento de recursos a corto plazo.

#### ✓ Razón Circulante:

Cuadro N° 36

Año	Fórmula	Razón
	Activo Circulante / Pasivo Circulante	
2007	\$243,778.18 / \$38,003.73	6.41
2008	\$266,800.17 / \$23,321.59	11.44

#### Análisis:

La razón circulante de Creaciones Viquelsy según estimaciones en el año 2008 será de 11.44, siendo superior con relación al año 2007 la cual fue de 6.41, por lo tanto la empresa se encontrará con una liquidez alta, con mayor capacidad para pagar sus deudas, en relación al año anterior.

## ✓ Prueba Ácida:

Cuadro N° 37

Año	Fórmula	Razón
	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	
2007	$\frac{\$243,778.18 - 128,361.64}{\$38,003.73}$	3.0 veces
2008	$\frac{\$266,800.17 - 128,361.64}{\$23,321.59}$	5.9 veces

**Análisis:**

La capacidad de la entidad de cubrir los pasivos circulantes con los activos más líquidos disponibles para el año proyectado 2008 será de 5.9 veces, superando el año 2007 que fue de 3.0, es decir que las cifras estimadas reflejan mayor capacidad de pago de las deudas a corto plazo.

**2. De Administración de Activos**

## ✓ Días de Ventas Pendientes de Cobro:

Cuadro N° 38

Año	Fórmula	Razón
	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales} / 360}$	
2007	$\frac{\$90,178.25}{\$346,542.07 / 360}$	93 días
2008	$\frac{\$31,208.13}{\$394,540.16 / 360}$	28 días

**Análisis:**

El plazo promedio que Creaciones Viquelsy debe esperar para recibir efectivo después de hacer una venta en el año estimado 2008 representará 28 días, menor al promedio histórico del año 2007 (93 días) demostrando ventajas en el promedio de cobranza.

## ✓ Rotación de Inventario:

Cuadro N° 39

Año	Fórmula	Razón
	$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$	
2007	$\frac{\$277,482.51}{\$128361.64}$	2.16
2008	$\frac{\$316,257.92}{\$128361.64}$	2.46

**Análisis:**

La rotación de inventario de la empresa en el año estimado 2008 mostrará 2.46 veces, en contraste con la razón del año 2007 que fue de 2.16, esta comparación favorece las expresiones numéricas debido a que mayor rotación mas eficiente será el manejo del inventario para convertirse en cuentas por cobrar y efectivo.

## ✓ Rotación de Activos Totales:

Cuadro N° 40

Año	Fórmula	Razón
	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	
2007	$\frac{\$346,542.07}{\$265,606.58}$	1.3
2008	$\frac{\$394,540.16}{\$277,446.45}$	1.4

**Análisis:**

De acuerdo al sistema presupuestario propuesto esta razón reflejará un 1.4 de eficiencia en el activo total para generar ventas, superior al 1.3 que se obtuvo en el año 2007.

### 3. De Apalancamiento Financiero

✓ Razón de Endeudamiento:

Cuadro N° 41

Año	Fórmula	Razón
	Deudas Totales / Activos Totales	
2007	\$49,230.00 / \$265,606.58	0.18
2008	\$24,640.88 / \$277,446.45	0.08

**Análisis:**

Esta razón pone de manifiesto que el 8% de los activos de la empresa serán financiados con deuda el año 2008; con relación al 2007 existe una disminución, lo que indica que son favorables las estimaciones numéricas, ya que implican menos compromisos monetarios con terceros.

### 4. De Rentabilidad

✓ Margen de Utilidad Neta sobre Ventas:

Cuadro N° 42

Año	Fórmula	Razón
	Utilidad Neta / Ventas	
2007	\$30,304.75 / \$346,542.07	0.08
2008	\$36,428.98 / \$394,540.16	0.09

**Análisis:**

El margen de utilidad por cada dólar vendido en Creaciones Viquelsy en el año proyectado 2008 mostrará un 9%, lo cual es mayor al año 2007, indicando que las ventas serán más rentables según el sistema propuesto.

✓ Rendimiento de los Activos Totales:

Cuadro N° 43

Año	Fórmula	Razón
	Utilidad Neta / Activos Totales	
2007	\$ 40,053.73 / \$265,606.58	0.15
2008	\$ 48,571.98 / \$277,446.45	0.18

**Análisis:**

Las proyecciones del año 2008 muestran mayor rentabilidad (18%) por dólar en activos totales, a diferencia de año 2007 con un 15%, demostrando la confiabilidad de las cifras presupuestadas.

**5. Conclusiones del análisis financiero.**

- ✓ **Liquidez:** Las proyecciones numéricas para el año 2008 permitirán que Creaciones Viquelsy posea mayor capacidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo, contribuyendo que la empresa cuente con alta liquidez y mayor capacidad para pagar a los acreedores.
- ✓ **Administración de Activos:** Las estimaciones para el año 2008 ayudarán que la entidad posea un período de cobranza óptimo para recibir efectivo inmediato después de realizada una venta al crédito, asimismo favorecerá a la rotación en el manejo de inventarios para convertirse en cuentas por cobrar y efectivo, también habrá una mejor eficiencia en los recursos disponibles para generar ingresos por ventas, lo cual indica que al implementar la propuesta mejorará el flujo del dinero.
- ✓ **Apalancamiento Financiero:** Creaciones Viquelsy al poner en marcha el sistema presupuestario será beneficiada, ya que los recursos invertidos estarán menos comprometidos.
- ✓ **Rentabilidad:** Las proyecciones cuantitativas propiciarán una mayor utilidad neta por cada dólar de ventas y de activos totales, los cuales son superiores a lo ofrecido en las tasas del sistema financiero nacional.

### **G. Aprobación del sistema presupuestario**

El Sr. Mauro Orlando López propietario de Creaciones Viquelsy deberá estudiar la presente propuesta para la respectiva aprobación y aplicación con el objetivo de unificar esfuerzos, trabajando de una manera coordinada, logrando así los resultados planificados.

#### **✓ Ejecución del Sistema Presupuestario.**

Las tareas a realizar por parte del dueño de la entidad son las siguientes:

- ✓ Como primer paso deberá llevar a cabo una reunión en la cual informe al recurso humano las cifras cuantitativas a realizar.
- ✓ Luego delegará la autoridad y responsabilidad verificando que los empleados efectúen las operaciones en forma conjunta.
- ✓ Por ultimo deberá llevar a cabo las acciones que permitan cumplir con las expresiones numéricas a implementar.

#### **✓ Control presupuestario**

En esta etapa se comparan las proyecciones reales con las estimadas para corregir errores tomando las acciones correctivas a tiempo.

#### **Procedimiento:**

- ✓ Se llena el encabezado con el nombre de la empresa, del cuadro respectivo y período a verificar.
- ✓ En la primera columna se especifican las cuentas principales a comparar.
- ✓ En la siguiente se ubican los valores numéricos programados para el período respectivo, ya sean cuentas de Balance o de Resultado.
- ✓ En la tercera se reflejan las cifras reales del lapso a inspeccionar.
- ✓ En la cuarta y quinta se muestran las variaciones ya sean a favor o en contra.
- ✓ En la última columna se muestra el porcentaje de variación de la cuenta, la cual se obtiene dividiendo la diferencia entre la cantidad real y la estimada según el caso.

Luego se presenta el cuadro siguiente suponiendo que las ventas reales superan las proyectadas y el saldo de proveedores fue menor al año anterior.

**CREACIONES VIQUELSY**  
**CONTROL PRESUPUESTARIO**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Cuadro N° 44

CUENTA	SALDO		RESULTADO		PORCENTAJE
	Proyectado	Real	Favorable	Desfavorable	
VENTAS	Estado de Resultados		\$39,454.02		10.00%
	\$394,540.16	\$493,175.20			
COMPRAS	Cuentas de Balance		\$40,281.54		15.00%
	\$268,543.57	\$308,825.11			

**Análisis de las variaciones.**

✓ **Ingresos**

Muestran un incremento favorable (10%) con respecto a lo estimado al 31 de diciembre de 2008, lo que demuestra que las políticas determinadas fueron tomadas en consideración.

✓ **Compras**

Reflejan una variación favorable, lo cual demuestra que se aplicaron los lineamientos de adquisición y pago de forma efectiva; por lo tanto hay un abastecimiento oportuno de materia prima al proceso productivo.

✓ **Plan de capacitación.**

Buscando involucrar al recurso humano en la elaboración y ejecución de los planes numéricos para alcanzar los resultados esperados, será necesario implementar en forma adicional y como un agregado al presente trabajo una preparación que contribuya a unificar las habilidades requeridas.

**A. Objetivos.**

- ✓ Capacitar al personal de Creaciones Viquelsy en la planificación y control de los recursos financieros para la respectiva aplicación en las diferentes tareas a desarrollar.
- ✓ Determinar el lapso en el cual se instruirá al personal involucrado para el diseño de los presupuestos, así como la cantidad total de los recursos a utilizar.

## **B. Recursos**

### **a. Humanos**

Se solicitarán 5 empleados los cuales serán preparados para el diseño y la ejecución de las estimaciones, con el objeto que los recursos monetarios de Creaciones Viquelsy sean proyectados, vigilados y repartidos según los requerimientos de la institución. Se contratará un facilitador para que imparta la temática seleccionada cuyo costo se ubica en el cuadro N° 45.

### **b. Materiales**

El mobiliario y equipo a ocupar para la capacitación de los trabajadores será rentado, este incluye: cañón, laptop, sillas, agregando asimismo la alimentación. El seminario se llevará a cabo en las instalaciones de la entidad para racionalizar los gastos.

### **c. Financieros**

El dinero con el cual se realizará dicha actividad será proporcionado por la empresa en estudio, por lo tanto se reflejan en el presupuesto de gastos de administración del mes de enero de 2008.

### **d. Tiempo**

De acuerdo a lo descrito anteriormente el período establecido para realizar esta actividad será de 4 sábados a medio tiempo, las fechas serán determinadas de acuerdo al criterio del empleador.

### **e. Temática a desarrollar**

- ✓ Preparación de los distintos presupuestos operativos y financieros.
- ✓ Realización del control presupuestario.
- ✓ Técnicas de venta personal de ropa interior masculina.



## f. Presupuesto

Cuadro N° 45

DETALLE	Costo Unitario	Costo Total
<b>Capacitación del personal</b>		
Facilitador	\$ 200.00	\$ 200.00
Asistente	\$ 100.00	\$ 100.00
Alquiler de cañón y laptop	\$ 10.00	\$ 40.00
Sillas	\$ 0.75	\$ 21.00
Agua	\$ 2.00	\$ 8.00
Refrigerios	\$ 1.50	\$ 42.00
fotocopias (6 juegos de documentos)	\$ 0.62	\$ 3.72
Bolígrafos	\$ 2.50	\$ 2.50
Sillas	\$ 0.75	\$ 21.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 318.12</b>	<b>\$ 438.22</b>

Total reflejado en los gastos de administración mes de enero, deducible en el presupuesto de efectivo (cuadro N° 32) y en el Estado de Resultados pro forma.

✓ **Plan de implementación de la propuesta**

El plan que se presenta a continuación facilitará el desarrollo del sistema a elaborar en el caso ilustrativo:

**7. Objetivos**

- ✓ Determinar los recursos humanos, técnicos y financieros para la puesta en marcha de los planes cuantitativos.
- ✓ Constituir el período para la ejecución de las tareas numéricas.
- ✓ Diseñar los lineamientos de carácter general a seguir para la elaboración y puesta en marcha del presente estudio.

**8. Políticas**

- ✓ Los empleados involucrados en las estimaciones deberán tener un grado académico de bachillerato como mínimo.
- ✓ La jerarquía de la institución deberá delegar al subalterno la autoridad y responsabilidad necesaria que facilite la realización del trabajo a planificar.

## 9. Responsable

El propietario de Creaciones Viquelsy y las personas encargadas serán los responsables de la implementación de dicho proyecto.

## 10. Recursos

### ✓ Materiales

La entidad en estudio cuenta con los recursos físicos requeridos para realizar las actividades necesarias para la implementación del sistema presupuestario.

El equipo que posee son: mesas, local, software, impresores y maquinaria, los cuales son suficientes para ejecutar la capacitación, sin embargo se rentará cañón y laptop, sillas realizándose gastos de papelería y refrigerio.

### ✓ Humanos

Creaciones Viquelsy en la actualidad cuenta con 28 empleados, de ellos el gerente seleccionará el jefe de cada departamento para capacitarlos e involucrarlos en lo referente a la elaboración de los presupuestos.

### ✓ Financieros

El dueño del caso ilustrativo posee antecedentes crediticios para lograr el financiamiento y cubrir los egresos ocasionados por la modernización del equipo informático, además de los ocasionados por la adquisición de la papelería necesaria, los cuales se muestran según cuadro N° 46.

### Costos Estimados para la implementación del sistema presupuestario propuesto.

Cuadro N° 46

Detalle	Costo Unitario	Costo total
Ejecución del Sistema Presupuestario		
Actualización del equipo informático		
Software	\$ 154.00	\$ 154.00
Disco duro de alta capacidad	\$ 80.00	\$ 80.00
Memoria	\$ 100.00	\$ 100.00
Papelería	\$ 21.00	\$ 21.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 355.00</b>	<b>\$ 355.00</b>

## 11. Fases o etapas para la implementación

### ✓ Entrega del documento a la gerencia del Creaciones Viquelsy:

La propuesta del diseño del Sistema presupuestario se presentará a través de un informe escrito para su respectiva evaluación.

### ✓ Revisión y aprobación del sistema presupuestario por parte de la gerencia:

La dirección de la entidad revisará la información, efectuando las correcciones pertinentes para realizar los cambios que sean necesarios.

### ✓ Reunión informática para dar a conocer las proyecciones:

Se llevará a cabo una sesión en la cual se comunicaran los puntos básicos de las expresiones numéricas y los beneficios que estas traerán a la institución.

### ✓ Capacitación del personal encargado del proceso presupuestario:

Las personas responsables recibirán capacitación para la correcta puesta en marcha de las cifras cuantitativas.

### ✓ Implementación de las cifras estimadas y ejecución de las mismas:

Luego de haber llevado a cabo las fases anteriores se procederá a la ejecución de los presupuestos a través de las técnicas y conocimientos adquiridos.

### ✓ Control y evaluación de las variaciones:

La ejecución de las cifras cuantitativas tiene como objetivo contribuir a la adecuada planificación y control de los recursos financieros, por lo tanto es de vital importancia que los responsables de la aplicación determinen los fines de la empresa corrigiendo las variaciones encontradas a tiempo.

### ✓ Análisis y correcciones de las diferencias

Significa estudiar los datos obtenidos, si estos son desfavorables se deberán ajustar con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

### ✓ Presentación de los resultados obtenidos al propietario del caso ilustrativo:

Se refiere al informe del cumplimiento de los resultados de la organización alcanzados con el uso de la presente herramienta administrativa.



## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **LIBROS**

BURBANO RUIZ, JORGE E. (2004). PRESUPUESTOS, ENFOQUE DE GESTIÓN PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS, MÉXICO EDITORIAL McGRAW-HILL, 3ª EDICIÓN.

DEL RÍO GONZALES, CRISTOBAL (2003). EL PRESUPUESTO, MÉXICO. EDITORIAL THOMSON, 9ª EDICIÓN.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS (2003). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, MÉXICO, McGRAW-HILL, 3ª EDICIÓN.

KOONTZ, HAROLD Y HEINZ WEINHRINCH, (2006) ADMINISTRACIÓN, MÉXICO. EDITORIAL McGRAW-HILL, 11ª EDICIÓN.

O'BRIEN JAMES A. Y MARAKAS GEORGE M.(2006). SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL, Mc GRAW HILL, MÉXICO DF, 7ª EDICIÓN.

SCOTT BESLEY Y EUGENE F. BRIGHAM.(2001). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. MC GRAW HILL. MÉXICO. 12ª EDICIÓN. PAG 110

STONER, JAMES A. F. Y OTROS, (1996). ADMINISTRACIÓN, MÉXICO. EDITORIAL PEARSON EDUCATION, 6ª EDICIÓN.

WELSCH, GLENN A. Y OTROS, (2005). PRESUPUESTOS, PLANIFICACIÓN Y CONTROL. PEARSON PRENTICE HALL. MÉXICO. SEXTA EDICIÓN.

## **DOCUMENTOS**

CORRAL IÑIGO ANTONIO, FUNDACIÓN DE DESARROLLO EN EL SALVADOR, FUNDES (2006). CONTRIBUCIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS A LOS OBJETIVOS DEL MILENIO EN LATINOAMÉRICA, EL SALVADOR.

DIRECTORIO NACIONAL (2007). CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CCIU), EL SALVADOR

## **SITIOS WEB.**

[www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)

[www.bmi.gob.sv](http://www.bmi.gob.sv)

[www.fusades.gob.sv](http://www.fusades.gob.sv)

[www.wikipedia.org/wiki/Empresa](http://www.wikipedia.org/wiki/Empresa)

[www.definicion.org/proceso-administrativo](http://www.definicion.org/proceso-administrativo)

[www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.shtml)

## *Anexo # 1*

*Listado de las pequeñas empresas  
dedicadas a la fabricación de ropa interior  
para ambos sexos y para todas las edades  
ubicadas en el área metropolitana de San  
Salvador.*

LISTADO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE ROPA INTERIOR PARA AMBOS SEXOS Y PARA TODAS LAS EDADES UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

Establecimiento	Razón Social	Dirección	Departamento	Municipio	Personal Ocupado Total
LADY ELIZABETH	LADY ELIZABETH S.A. DE C.V.	COL. CUCUMACAYÁN ANTIGUA CALLE DEL FERROCARIL # 1519	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	12
TALLER DE CALZONETAS	INVERSIONES GALEANO S.A. DE C.V.	CENTRO URBANO LIBERTAD AV. MORAZÁN #117	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	10
INDUSTRIAS INDEPRI	ELIAS HERNANDEZ	LA GARITA CALLE CONCEPCIÓN PSJ. MERAZO CONTIGUO A EDUCACION VIAL	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	26
INDUSTRIAS ESMERALDA, S.A. DE C.V.	INDUSTRIAS ESMERALDA, S.A. DE C.V.	AV. SAN JOSÉ, COL. COSTA RICA # 313	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	27
INDUSTRIAS KARLITA	MARTA ISABEL LÓPEZ CALLEJAS	COL. LA CAÑADA 9-C JARD. DE LA HDA. CDAD MERLIOT.	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLÁN	22
INDUSTRIAS VÁSQUEZ	GLORIA ERNESTINA PARADA DE VÁSQUEZ	CALLE PRINCIPAL # 17-B, COL. YANIRA.	SAN SALVADOR	MEJICANOS	11
CREACIONES VIQUELSY	MAURO ORLANDO LÓPEZ ARGUETA	COL. 25 DE ABRIL Y 4 AV. NTE #11	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	12
SENSACIONES	SENSACIONES S.A. DE CV.	B° BELEN 41 CALLE PONIENTE PJE N° 5 # 2216	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	16
BRASSIERES DANY	BRASSIERES DANY, S.A. DE C.V.	PJE. BOLAÑOS # 138 COL. DOLORES	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	45

FUENTE: Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Base año: 2005



## *Anexos # 2*

*Formularios para el control presupuestario*

CREACIONES VIQUELSY  
 CONTROL DE PRESUPUESTO DE VENTAS  
 CORRESPONDIENTE AL MES DE \_\_\_\_\_ DE 200\_\_

Nombre de los productos	Unidades presupuestadas	Unidades vendidas	Ventas presupuestadas	Total de ventas real	Variación
A					
B					
C					
D					
E					
F					
<b>TOTAL</b>			\$	\$	

CREACIONES VIQUELSY  
 CONTROL DE PRESUPUESTO DE INVENTARIO  
 CORRESPONDIENTE AL MES DE \_\_\_\_\_ DE 200\_\_

Inventario Presupuestado				Inventario Real			
Tipo de Producto	Unidades físicas	Costo unitario	Valor Total	Unidades Fiscales	Costo Unitario	Valor Total	Variaciones Valor Total
A							
B							
C							
D							
E							
F							
<b>INVENTARIO TOTAL</b>		\$	\$		\$	\$	\$



CREACIONES VIQUELSY  
CONTROL DE PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN  
CORRESPONDIENTE AL MES DE \_\_\_\_\_ DE 200\_\_

Descripción			
Gastos de Administración	Presupuestado	Real	Variación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sueldos</li> <li>- Aporte patronal ISSS y AFP</li> <li>- Alquileres</li> <li>- Honorarios</li> <li>- Vacaciones</li> <li>- Servicios básicos (Agua, luz, teléfono)</li> <li>- papelería y útiles</li> <li>- Mantenimientos</li> <li>- Depreciación</li> <li>- Repuestos</li> <li>- Aseo y ornato</li> <li>- Otros</li> </ul>			
<b>Total de Gastos Administrativos</b>	\$	\$	\$

CREACIONES VIQUELSY  
CONTROL DE PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA  
CORRESPONDIENTE AL MES DE \_\_\_\_\_ DE 200\_\_

Descripción			
Gastos de Venta	Presupuestado	Real	Variación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salarios y comisiones de venta</li> <li>- Aporte patronal ISSS y AFP</li> <li>- Vacaciones</li> <li>- Alquileres</li> <li>- Servicios básicos (Agua, luz, teléfono)</li> <li>- Transporte de mercadería</li> <li>- Combustible</li> <li>- Depreciación</li> <li>- Papelería y útiles</li> <li>- Otros</li> </ul>			
<b>Total de Gastos de Venta</b>	\$	\$	\$

CREACIONES VIQUELSY  
CONTROL DE PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS  
CORRESPONDIENTE AL MES DE \_\_\_\_\_ DE 200\_\_

Descripción			
Gastos de Venta	Presupuestado	Real	Variación
- Intereses por crédito bancario - Comisiones - Perdidas por venta de activos fijos			
<b>Total de Gastos</b>	\$	\$	\$

**CREACIONES VIQUELSY**  
**CONTROL DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO**  
AL 31 DE \_\_\_\_\_ DE 200\_\_

Descripción	Presupuestado	Real	Variación
Saldo Inicial			
Entradas de Efectivo			
Venta al contado Cobro de deudas Otros			
Total entradas de efectivo			
Salidas de efectivo			
Compra de materiales Gastos de Administración Gastos de venta Gastos financieros Cuentas por pagar Documentos por pagar Impuesto sobre la renta			
Total salidas de caja			
Superávit o Déficit Saldo mínimo de caja Financiamiento externo Amortización Pago de interese Efecto del financiamiento			
<b>Saldo Final de Caja</b>	\$	\$	\$

CREACIONES VIQUELSY

ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE \_\_\_\_\_ DE 200\_\_

Descripción	Presupuestado	Real	Variación
Ventas			
(-)Costo de Venta			
Inventario Inicial de PT			
(+)Costo de producción			
Materia Prima			
Mano de Obra Directa			
CIF Variable			
CIF Fijo			
(-)Inventario Final PT			
Utilidad Bruta			
Gastos de Administración			
Gastos de Venta			
Gastos de Financiamiento			
Depreciación			
Gastos Financieros			
Utilidad de Operación			
(-)Reserva Legal			
Utilidad Antes de impuesto			
(-)Impuesto sobre la renta			
Utilidad Neta			
<b>Utilidad Neta</b>	\$	\$	\$

CREACIONES VIQUELSY

BALANCE GENERAL AL 31 DE \_\_\_\_\_ DE 200\_\_

Descripción	Presupuestado	Real	Variación	Descripción	Presupuestado	Real	Variación
<p style="text-align: center;"><u>ACTIVO</u></p> <p><u>ACTIVO CORRIENTE</u></p> Caja Banco Documentos por cobrar Cuentas por cobrar Inventario Gastos pagados por Anticipado Pago a cuenta del ejercicio anterior  <p><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></p> Terreno Edificio Depreciación acumulada Equipo de reparto Depreciación acumulada Equipo de oficina Depreciación acumulada Gastos de organización				<p style="text-align: center;"><u>PASIVO</u></p> <p><u>PASIVO CORRIENTE</u></p> Cuentas por pagar Documentos por pagar Proveedores Intereses por pagar Impuesto por pagar IVA Debito Fiscal  <p><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></p> Hipoteca por pagar Préstamo a largo pazo  <p><u>PATRIMONIO</u></p> Capital Social Reserva Legal Superávit Utilidades Retenidas Utilidades del Ejercicio			
<b>Total de Activo</b>	\$	\$	\$	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	\$	\$	\$



## *Anexos # 3*

*Tabulación, Análisis e Interpretación de  
datos.*

## Tabulación Y Análisis de datos.

### Pregunta N° 1

¿Cual es la actividad económica principal que lleva a cabo en su empresa?

### Objetivo:

Indagar el conocimiento de los propietarios y contadores acerca de la finalidad en la que esta constituida legalmente el establecimiento en el que desempeñan las funciones.

Cuadro N° 1			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Confección de ropa interior femenina y masculina.	15	88%
2	Fabricación de prendas de vestir excepto cuero y calzado.	2	12%
Total		17	100%

### Comentario:

Del total de las personas encuestadas el 88% reconoce el giro económico como "Confección de ropa interior femenina y masculina" mientras que el 12% como "Fabricación de prendas de vestir excepto calzado" lo que demuestra que la mayoría de los interrogados se encuentran identificados con los fines industriales.

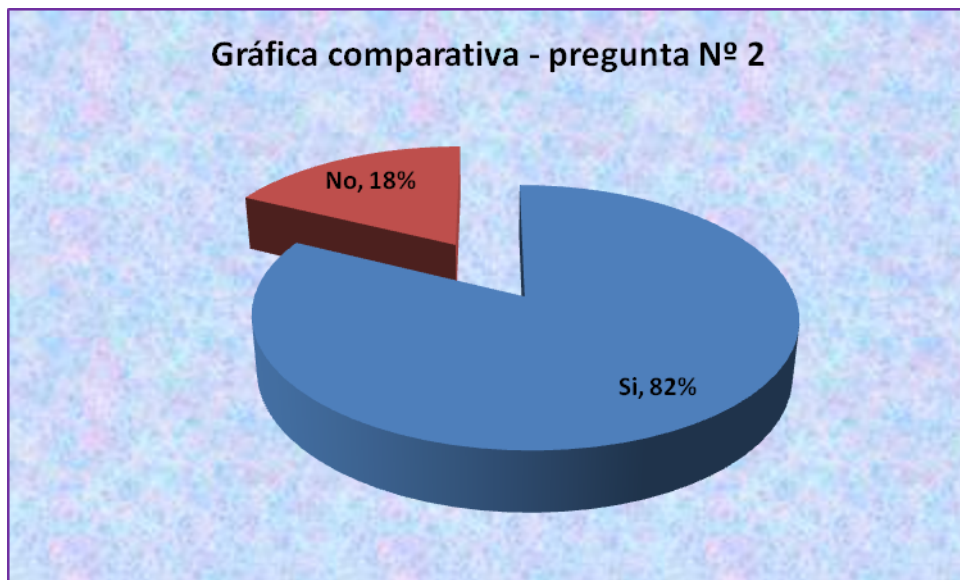
## Pregunta N° 2

¿Conoce la misión de la entidad?

### Objetivo:

Determinar si las unidades de análisis conocen la razón de ser de la institución.

Cuadro N° 2			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	14	82%
2	No	3	18%
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

El 82% de los indagados afirmó saber la misión del negocio para la cual laboran y el 18% la ignora, lo que demuestra que un alto porcentaje (18%) desconoce el motivo de la existencia de la empresa, siendo esto una debilidad para alcanzar los objetivos propuestos.

Cuadro N° 3			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Ser una empresa que por medio de la producción de ropa interior contribuye al desarrollo de los empleados como de nuestro país	2	14%
2	Elaboración y comercialización de ropa íntima, buscando mayor productividad y la diversificación de productos y mercado con mayor valor agregado que asegure la participación, rentabilidad y un desarrollo sostenible de la empresa.	3	22%
3	Es proporcionar a nuestros clientes prendas de calidad, entrega de pedidos a tiempo para una buena satisfacción del cliente.	2	14%
4	Proporcionar nuestros productos al público, contribuyendo así a suplir sus exigencias y contribuir a dinamizar la economía.	2	14%
5	Producir prendas de vestir con alto estándar de calidad, orientadas a satisfacer las necesidades del sector femenino, principalmente ropa íntima.	3	22%
6	Somos una empresa dedicada a la confección de ropa íntima femenina con un alto nivel de calidad para satisfacer la demanda y con un recurso humano capacitado.	2	14%
	TOTAL		100%

**Comentario:**

Es necesario mencionar que según cuadro N° 2, el 82% de los encuestados dicen conocer la misión, sin embargo cuando la expresan demuestran deficiencias (cuadro N° 3), ya que, entre los propietarios y contadores no tienen claro cual es la razón de ser del establecimiento.

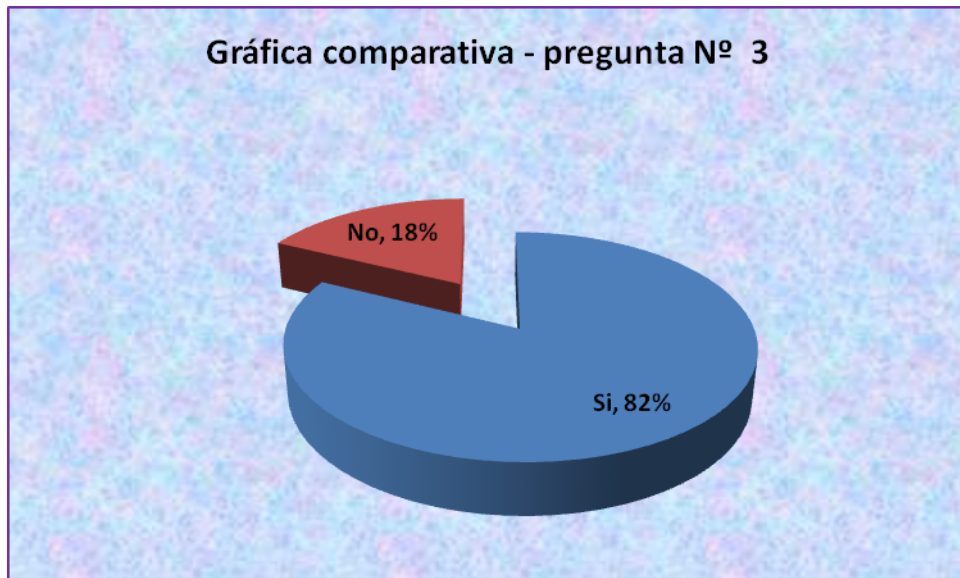
### Pregunta N° 3

¿Conoce la visión de la entidad?

#### Objetivo:

Identificar si los interrogados tienen definido a donde quiere llegar el negocio en un futuro.

Cuadro N° 4			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	14	82%
2	No	3	18%
Total		17	100%



#### Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los consultados (82%) manifestaron que trabajan con un rumbo definido, pero un alto porcentaje (18%) dice lo contrario, esto indica la necesidad de establecer y divulgar proyecciones claramente definidas a largo plazo.

Cuadro N° 5			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Llegar a ser una empresa fuerte y auto sostenible dentro de la economía del país	2	14%
2	Ser reconocidos en Centroamérica como fabricantes y comercializadores de productos textiles, lograr la introducción en mercados internacionales, obteniendo la satisfacción de clientes, equipo de trabajo y rentabilidad de la empresa.	3	22%
3	Superar cada día nuestras expectativas posicionando a nuestra empresa nivel de líder en Centroamérica.	2	14%
4	Abrir nuevos mercados, que nuestra marca se posicione a nivel mundial	2	14%
5	Ser una empresa líder en el mercado de producción y venta de prendas intimas femeninas con estándares internacionales, a través de la máxima explotación de la marca y prestigio de nuestros productos	3	22%
6	Llegar a ser una empresa líder ofreciendo diversidad de productos cubriendo el mercado nacional e internacional	2	14%
	TOTAL		100%

**Comentario:**

Como ocurre con la misión según cuadro N° 2 y N° 3, las personas dicen conocer la visión; sin embargo cuando la expresan, nuevamente hay divergencias, lo cual demuestra que las instituciones exploradas muestran deficiencias en este punto.

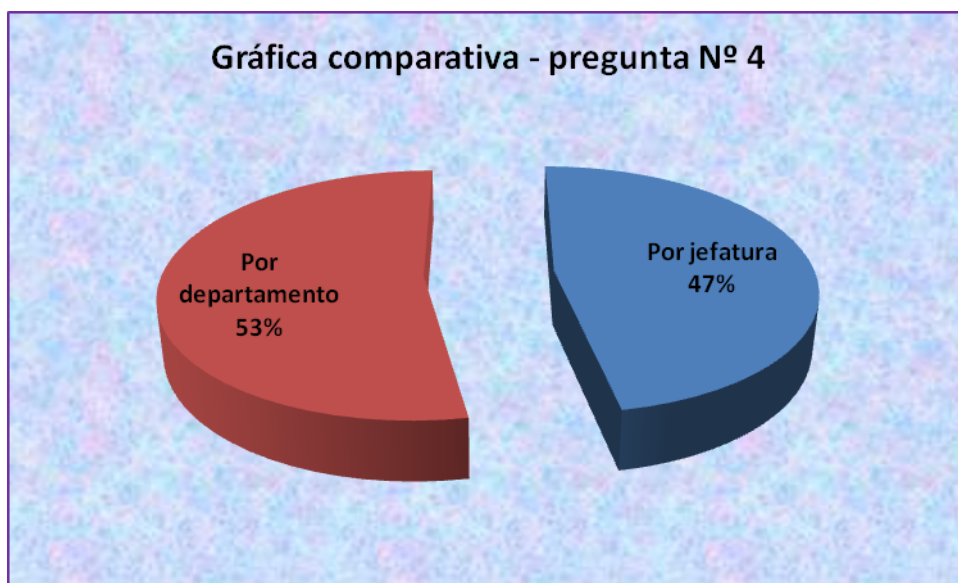
### Pregunta N° 4

¿Cómo se encuentra organizada la entidad?

#### Objetivo:

Indagar como esta ordenado y distribuido el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de los establecimientos.

Cuadro N° 6			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Por Jefatura	8	47%
2	Por departamento	9	53%
Total		17	100%



#### Comentario:

Los datos obtenidos reflejan que el 47% de los interrogados dijeron que las instituciones se encuentran organizadas por departamento, mientras que el 53% lo hacen por medio de jefaturas. Esto demuestra que las empresas no disponen de líneas de autoridad claramente definidas para un mejor funcionamiento operativo y administrativo.

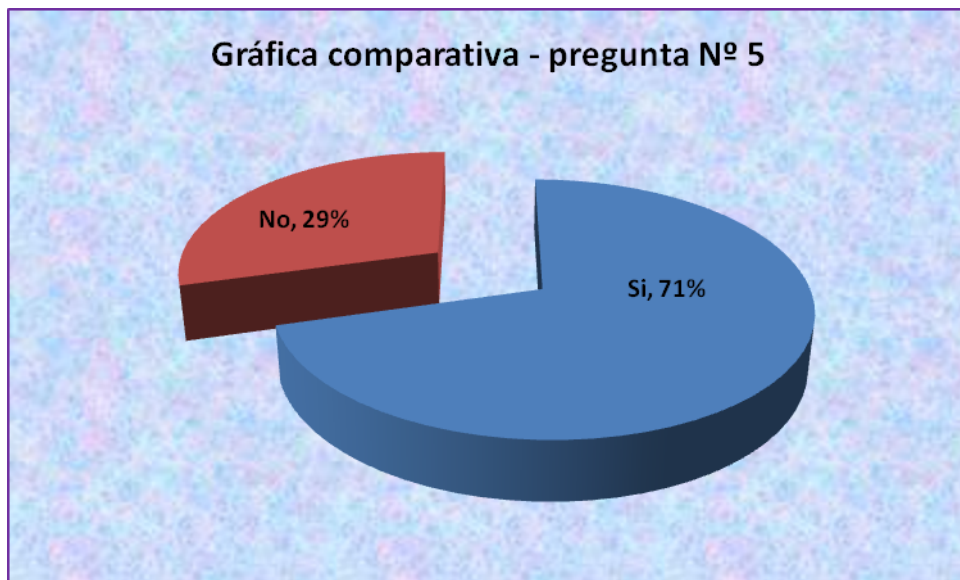
### Pregunta N° 5

¿Son claramente establecidas las tareas y responsabilidades en los cargos desempeñados?

#### Objetivo:

Determinar si las funciones son plenamente conocidas por los trabajadores.

Cuadro N° 7			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	12	71%
2	No	5	29%
Total		17	100%



#### Comentario:

El 71% sostuvo que asignan correctamente las acciones a desarrollar en cada puesto, mientras que el 29% dijo que no. Lo cual indica que un alto porcentaje no delega adecuadamente al personal las obligaciones dentro de la institución.



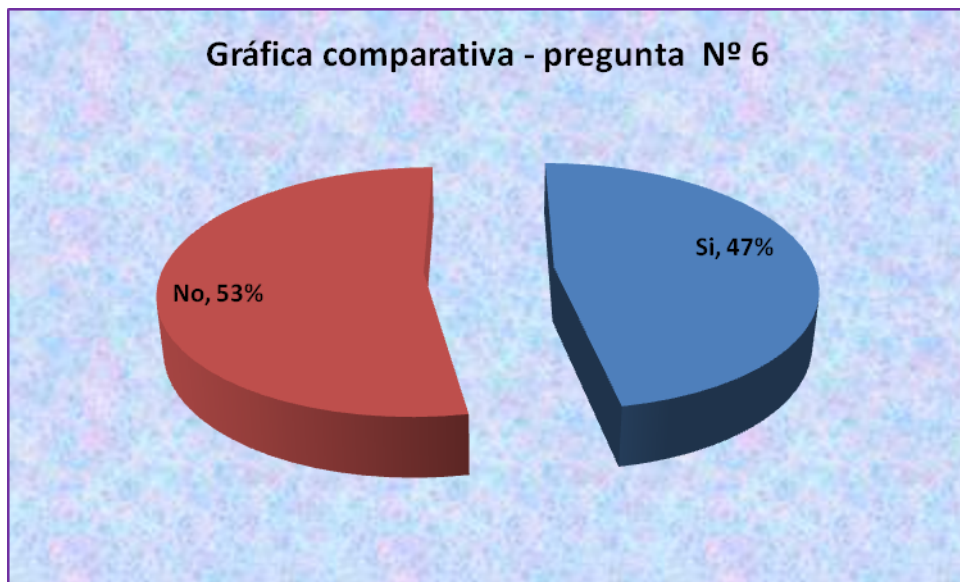
### Pregunta N° 6

¿El negocio Trabaja con base a objetivos definidos previamente?

#### Objetivo:

Identificar si la empresa fija resultados anticipadamente para realizar las actividades laborales.

Cuadro N° 8			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	8	47%
2	No	9	53%
Total		17	100%



#### Comentario:

El 47% de los cuestionados dijeron que sí ejecutan las operaciones con base a logros determinados en forma preliminar, mientras que el 53% considera que no. Esto evidencia que la mayoría de los establecimientos no poseen metas a futuro, ocasionando incertidumbre en el desarrollo de las actividades de todo el recurso humano.

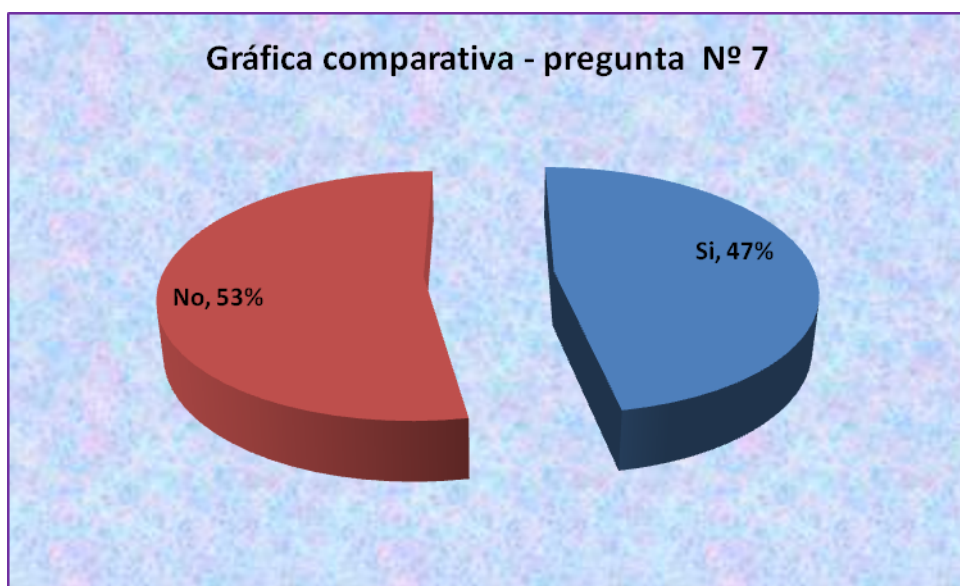
### Pregunta N° 7

¿Mantienen informados al personal que labora en la empresa de los objetivos propuestos?

#### Objetivo:

Conocer si hay comunicación entre el jefe y los subalternos con respecto a las proyecciones realizadas.

Cuadro N° 9			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	8	47%
2	No	9	53%
Total		17	100%



#### Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados, es decir el 53%, reveló que no comunican los planes fijados a sus empleados, mientras que un 47% considera que si lo hacen, esta deficiencia en la transacción de datos crea desmotivación en los trabajadores y falta de identificación con cualquier entidad obstaculizando el cumplimiento de los planes previamente trazados.

### Pregunta N° 8

¿Qué valores aplican en la institución?

#### Objetivo:

Indagar que tipo de principios éticos rigen a los propietarios y trabajadores en el desempeño y relaciones laborales.

Cuadro N° 10			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Responsabilidad	17	100%
2	Honestidad	16	94%
3	Puntualidad	11	65%
4	Integridad	9	53%
5	Trabajo en equipo	12	71%
6	Equidad	12	71%

#### Comentario:

Como se puede observar en la tabla anterior el valor más importante para todos los negocios estudiados es la responsabilidad, seguido con un 94% por la honestidad y con un 71% por el trabajo en equipo y la equidad, esto significa que los propietarios, para contratar al personal se basan en el grado de responsabilidad que posee una persona, sin embargo es evidente que faltan otros valores aplicados a la industria como: confiabilidad, exactitud, calidad de servicio, motivación al personal, comunicación y otros.

### Pregunta N° 9

¿Cuales son los principales gastos administrativos que incurre la empresa?

#### Objetivo:

Determinar los gastos operativos que realiza el establecimiento.

Cuadro N° 11			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Sueldos y salarios	17	100%
2	Prestaciones sociales	15	88%
3	Papelería y útiles	14	82%
4	Alquileres	6	35%
5	Depreciación	9	53%
6	Servicios básicos	13	76%
7	Vigilancia	5	29%

#### Comentario:

Los resultados reflejan que los gastos administrativos principales son: sueldos y salarios (100%), prestaciones sociales (88%), papelería y útiles (82%), servicios básicos (76%), depreciación (53%) y en menor cuantía vigilancia (29%) y alquileres (35%), datos a ocuparse en las estimaciones a realiza

### Pregunta N° 10

¿La contabilidad con que cuenta la institución esta debidamente legalizada?

#### Objetivo:

Conocer si la entidad trabaja con registros contables formales.

Cuadro N° 12			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	17	100%
2	No	0	0%
Total		17	100%

#### Comentario:

El 100% de los encuestados afirmaron que llevan informes financieros legalmente clasificados y resumidos, todo lo cual es la materia prima básica para elaborar los presupuestos.

### Pregunta N° 11

¿Qué registros contables aplican?

#### Objetivo:

Identificar donde se llevan registradas las transacciones financieras de la empresa.

Cuadro N° 13			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Libro diario	13	76%
2	Libro mayor	13	76%
3	Libro de ventas al consumidor final	17	100%
4	Libro de ventas al contribuyente	17	100%
5	Estados Financieros	17	100%

#### Comentario:

Se puede observar en los resultados obtenidos y según la opinión de los investigados, que las instituciones cumplen con los registros legalmente establecidos por la ley, lo cual permitirá obtener datos históricos para las proyecciones cuantitativas a proponer.

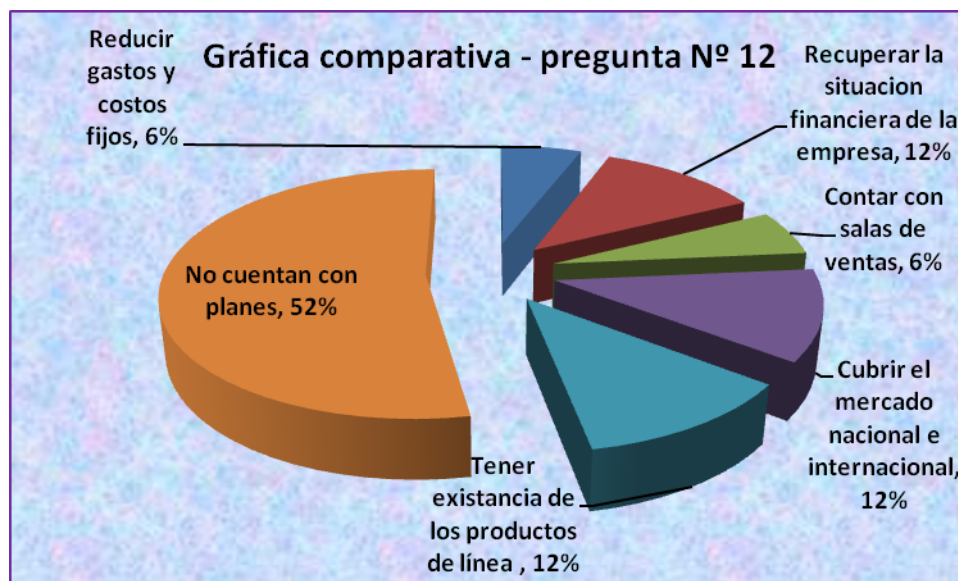
## Pregunta N° 12

¿Mencione los principales planes de la entidad?

### Objetivo:

Determinar las estimaciones relevantes con los que cuenta cada negocio.

Cuadro N° 14			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Reducir gastos y costos fijos	1	6%
2	Recuperar la situación financiera de la empresa a través de la máxima explotación de la marca	2	12%
3	Contar con sala de ventas exclusivas	1	6%
4	Cubrir un 100% el mercado nacional y también exportar a Centroamérica.	2	12%
5	Tener existencia de los productos de línea	2	12%
6	No cuentan con planes	9	52%
Total		17	100%



### Comentario:

De los 17 interrogados, la mayoría representado por el 52% afirma no tener programas a futuro, esto refleja la mala administración con que cuentan actualmente, ya que las estimaciones son la guía de cada establecimiento, debido que proporcionan los procedimientos idóneos para alcanzar los objetivos propuestos.

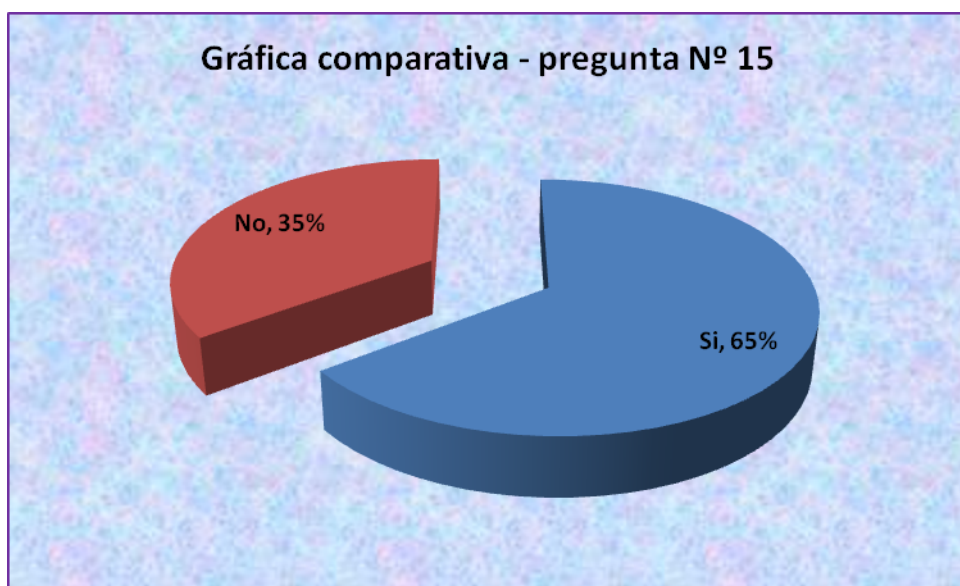
### Pregunta N° 13

¿Ha implementado algún tipo de presupuestos?

**Objetivo:**

Identificar si las instituciones utilizan las proyecciones numéricas en las actividades desarrolladas.

Cuadro N° 15			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	11	65%
2	No	6	35%
Total		17	100



### Comentario:

De los 17 cuestionados 11 afirmaron que elaboran cifras cuantitativas (65%), mientras que el 35% no las llevan a cabo; es importante recalcar que las empresas estudiadas dicen elaborar las expresiones numéricas, no obstante las efectúan de una forma empírica, arriesgando la estabilidad del negocio.

Si su respuesta fue positiva continúe con la pregunta N° 14 si la respuesta fue negativa favor pasar a la pregunta N° 19.

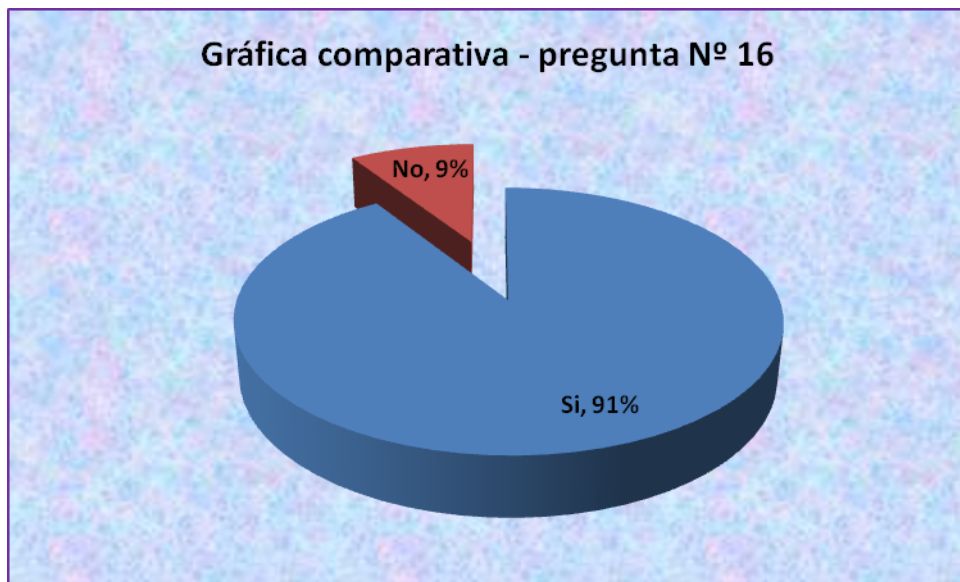
### Pregunta N° 14

¿Conoce la forma en que contribuyen las estimaciones numéricas en la realización del trabajo de la entidad?

#### Objetivo:

Determinar si los propietarios y contadores saben como facilitan las expresiones cuantitativas el desempeño laboral.

Cuadro N° 16			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	10	91%
2	No	1	9%
Total		11	100%



#### Comentario:

De los 11 consultados que respondieron que si elaboran presupuestos, el 91% dijo que conocen la manera en que estos contribuyen a consolidar los planes de acción y únicamente el 9% menciona ignorar las ventajas, es decir que la mayoría reconoce la importancia y utilidad de los mismos para la toma de decisiones certeras, lo que evidencia un ambiente favorable para la implementación del instrumento administrativo a diseñar.

### Pregunta N° 15

¿Considera que las proyecciones cuantitativas sirven como herramienta de planificación y control de los recursos financieros de la empresa?

#### Objetivo:

Conocer la opinión de los encuestados acerca de la utilidad de las estimaciones cuantitativas como herramienta de planificación y control de los recursos financieros.

Cuadro N° 17			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	11	100%
2	No	0	0
Total		11	100%

#### Comentario:

El 100% de respuestas atestiguan que los planes numéricos contribuyen significativamente a la proyección y verificación de los activos y pasivos, evitando en consecuencia erogaciones innecesarias.

### Pregunta N° 16

¿Contribuyen las expresiones numéricas a la toma de decisiones?

#### Objetivo:

Indagar si las expresiones cifradas ayudan a la elección de alternativas.

Cuadro N° 18			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	11	65%
2	No	0	0
Total		11	65%

#### Comentario:

De los resultados obtenidos se deduce el aporte de los presupuestos para elegir cursos de acción, en unanimidad los interrogados respondieron que estas herramientas contribuyen de manera significativa a evaluar las diferentes opciones de trabajo.



### Pregunta N° 17

¿Que presupuestos ha diseñado?

#### Objetivo:

Identificar los planes cuantitativos que utiliza la institución.

Cuadro N° 19			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Presupuesto de ventas	9	82%
2	Presupuesto de IVA, venta total	1	9%
3	Presupuesto de flujo de inventario físico	2	18%
4	Presupuesto de producción	7	64%
5	Presupuesto de estado de costo de producción	2	18%
6	Presupuesto de inventario de producto terminado	3	27%
7	Presupuesto de IVA compra total	2	18%
8	Presupuesto de IVA a pagar mensual	0	0%
9	Presupuesto de Impuesto sobre la renta mensual	0	0%
9	Presupuesto de materia prima	8	73%
10	Presupuesto de mano de obra	4	36%
11	Presupuesto de costos indirectos de fabricación	2	18%
12	Presupuesto de cuentas por cobrar	3	27%
13	Presupuesto de cuentas por pagar	3	27%
14	Presupuesto de gastos de administración	5	45%
15	Presupuesto de gastos de venta	3	27%
16	Presupuesto de gastos financieros y amortización de capital	2	18%
17	Presupuesto de flujo de efectivo	2	18%
18	Balance general proyectado	0	0%
19	Estado de resultado proyectado	0	0%

#### Comentario:

Según los encuestados las estimaciones numéricas más importantes son: de ventas (82%), materia prima (73%), de producción (64%), mano de obra (36%), gastos de administración (45%), inventario de producto terminado, cuentas por cobrar y cuentas por pagar (27%), flujo de inventario físico, IVA compra total, costos indirectos de fabricación (18%); lo que demuestra la necesidad de completar el sistema de planes desarrollados actualmente con el presupuesto de efectivo y Estados Financieros proforma, entre otros.

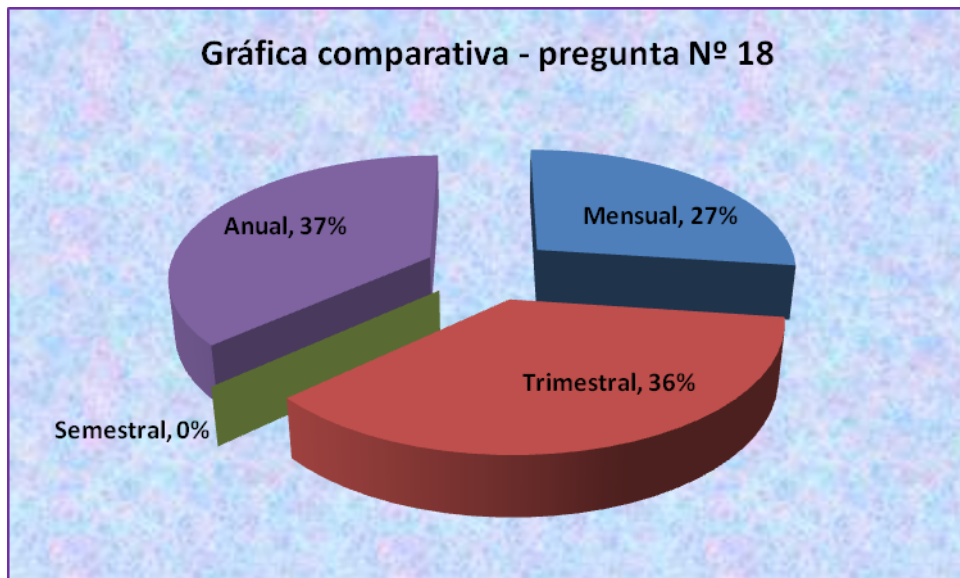
### Pregunta N° 18

¿Cuál es el periodo para la aplicación de las expresiones cuantitativas?

#### Objetivo:

Determinar el lapso más frecuente en el cual se desarrollan los planes numéricos.

Cuadro N° 20			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Mensual	3	27%
2	Trimestral	4	36%
3	Semestral	0	0%
4	Anual	4	37%
Total		11	100



#### Comentario:

El 36% de los indagados realizan sus estimaciones trimestral y anualmente, esto indica los períodos óptimos para dividir la proyección de los ingresos, egresos, costos, gastos, materia prima e inventarios a proponer.

### Pregunta N° 19

¿Qué materiales utilizan en el proceso productivo?

#### Objetivo:

Conocer la clase de insumos empleados durante la fabricación de artículos por las entidades investigadas.

Cuadro N° 21			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Telas (yérsey, algodón, licra)	17	100%
2	Elástico	17	100%
3	Hilo	17	100%
4	Encaje	15	88%
5	Blonda	15	88%
6	Listón	13	76%
7	Viñetas	17	100%

#### Comentario:

De las empresas objeto de estudio se observa que todas ocupan en los procesos productivos los mismos materiales debido a que tienen similar actividad económica, datos relevantes para el presupuesto de insumos a elaborar.

### Pregunta N° 20

¿Cómo proyectan el consumo y las existencias de materia prima e insumos?

#### Objetivo:

Determinar la forma como los gerentes y contadores estiman la utilización y los inventarios de materiales.

Cuadro N° 22			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	De acuerdo a los niveles de existencia	9	53%
2	Conforme al grado de complejidad y calidad del producto	4	24%
3	Según el precio de la competencia	2	12%
4	En relación a las cantidades ordenadas	11	65%

#### Comentario:

Los interrogados afirmaron que efectúan dichas planificaciones basadas en relación a las cantidades ordenadas (65%) y los niveles de existencia (53%) primordialmente, esto indica la necesidad de uniformar los criterios de estimación en los mencionados rubros.

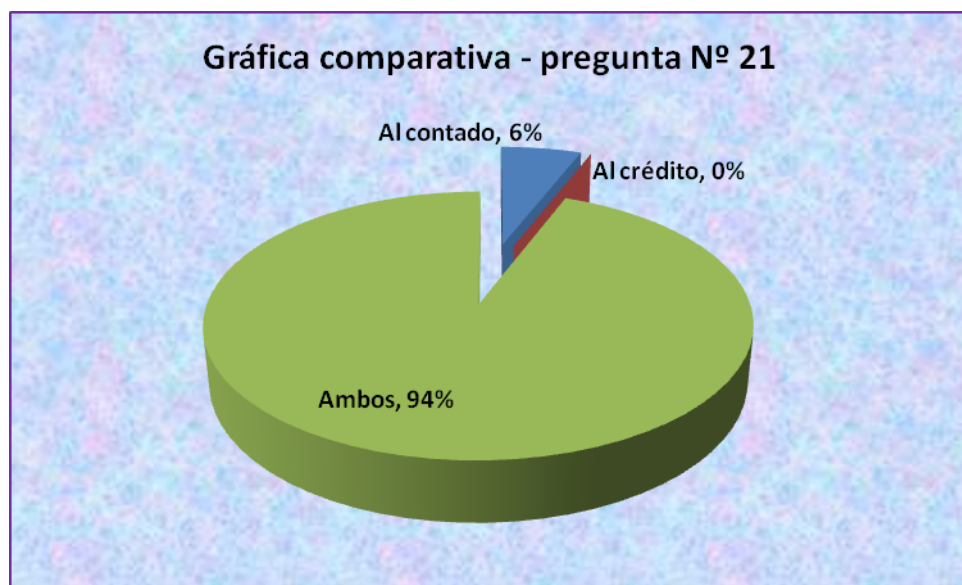
### Pregunta N° 21

¿Qué términos de pago reciben de los abastecedores?

**Objetivo:**

Identificar la forma de cancelación que los suministradores conceden a los encuestados.

Cuadro N° 23			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Al contado	1	6%
2	Al crédito	0	0%
3	Ambos	16	94%
Total		17	100%



#### **Comentario:**

De acuerdo a la información recopilada el 6% realiza sus compras con liquidación inmediata, mientras que el 94% restante contestó que las alternativas de amortización son ambas (al contado y al crédito), lo anterior permite analizar que es necesario que estas instituciones presupuesten datos financieros que garanticen un equilibrio en el flujo de efectivo.

**Si su respuesta fue al contado pase a la pregunta numero 24, si su respuesta fue al crédito o ambas pase a la pregunta numero 22.**

## Pregunta N° 22

Cuándo efectúan las compras al crédito, ¿Qué ventajas obtiene?

### Objetivo:

Conocer los beneficios que poseen al realizar compras al crédito.

Cuadro N° 24			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Financiamiento	12	75%
2	Promociones	0	0%
3	Entrega inmediata del producto	6	38%
4	Precios atractivos	0	0%

### Comentario:

Los interrogados expresaron que la motivación principal por la cual llevan a cabo sus adquisiciones a plazos es por el financiamiento recibido por parte de los proveedores, ya que adquieren fuertes volúmenes de mercadería y no es factible cancelarla al momento; al mismo tiempo el 38% dice que recibe una entrega inmediata de los insumos. Lo anterior significa que los negocios aprovechan el financiamiento y el pronto traslado de materia prima para mantener la producción a tiempo y cubrir los pedidos.

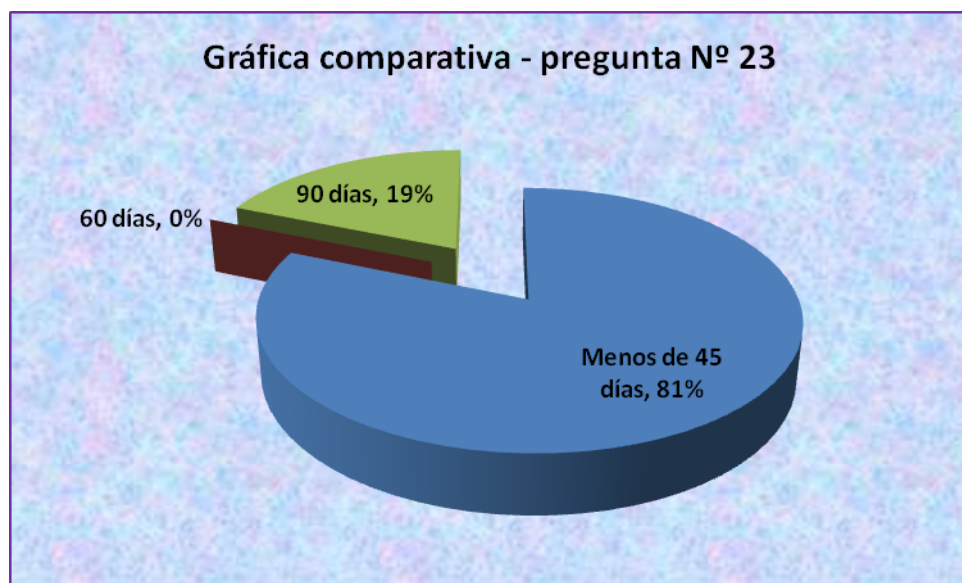
### Pregunta N° 23

¿Qué plazo de pago le otorgan los abastecedores?

**Objetivo:**

Determinar el periodo de cancelación que ofrecen los proveedores.

Cuadro N° 25			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Menos de 45 días	13	81%
2	60 días	0	0%
3	90 días	3	19%
Total		16	100%



### Comentario:

Según el 81% de las respuestas obtenidas los suministradores conceden créditos a plazos menores de 45 días, así mismo el 19% dice recibir prórrogas en periodos máximos de 90. Esta información es de suma utilidad al presupuestar debido que contribuye a invertir el capital en proyectos que generan mayor utilidad para la entidad.

### Pregunta N° 24

¿Detalle las líneas de productos que comercializa la empresa?

#### Objetivo:

Identificar la clase de artículos que se producen para la venta.

Cuadro N° 26			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Línea infantil	7	41%
2	Femenina	10	59%
3	Masculina	7	41%

#### Comentario:

De acuerdo a los investigados, el 59% elaboran ropa interior femenina, mientras que el 41% fabrican artículos de la línea infantil así como masculina. Datos importantes para la creación del sistema presupuestario a diseñar.

### Pregunta N° 25

¿Cuáles son los productos de mayor venta por cada línea?

#### Objetivo:

Conocer los bienes mas distribuidos en el mercado.

Cuadro N° 27			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Bloomers	11	65%
2	Fustanes	9	53%
3	Camisones	7	41%
4	Baby dolls	5	29%
5	Brasiers	6	35%
6	Calzoncillos	6	35%
7	Pantaletas	11	65%
8	Combinaciones	8	47%
9	biquini	2	12%

#### Comentario:

Los resultados reflejan que los productos de mayor venta en ropa interior femenina son: el bloomer y pantaletas con un 65%, seguido por los fustanes con un 53% y las combinaciones con un 47% y en masculina los calzoncillos (35%). Esta información es trascendental para elaborar el presupuesto de ventas y de materia prima.

### Pregunta N° 26

¿Qué controles utiliza para verificar la existencia de materia prima?

#### Objetivo:

Conocer los registros de inventarios llevados a cabo.

Cuadro N° 28			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Libro de entradas y salidas	1	6%
2	Registro de kardex	2	12%
3	Inventarios físicos	1	6%
4	Sistema de máximos y mínimos computarizados	1	6%
5	Verificación de productos por color	2	12%
6	Ninguno	10	59%

#### Comentario:

Un dato relevante surge ya que el 59% de los cuestionados no utiliza ningún tipo de control para vigilar la existencia de insumos, por lo tanto el diseño de un sistema presupuestario contribuirá en forma adicional a que estas empresas verifiquen lo que poseen en cuanto a inversión en materiales se refiere.

### Pregunta N° 27

¿Cuáles son los procedimientos más importantes en la producción?

#### Objetivo:

Determinar los pasos más relevantes durante la fabricación.

Cuadro N° 29			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Corte, armado, terminado, limpieza, revisión de calidad, empaque	7	41%
2	Corte, ensamble, confección, empaque	6	35%
3	Diseño, corte	1	6%
4	Producción	3	18%

#### Comentario:

El Corte, armado, terminado, limpieza, revisión de calidad, empaque son las actividades mas comunes y relevantes en el proceso productivo, es decir que existe una situación propicia para la elaboración del sistema presupuestario por las tareas similares que se llevan a cabo en las instituciones objetos de estudio.



### Pregunta N° 28

¿Existen incrementos sensibles en las ventas?

#### Objetivo:

Analizar las variaciones de ventas con respecto a años anteriores.

Cuadro N° 30			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	16	94%
2	No	1	6%
Total		17	100%



#### Comentario:

Del total de los indagados, el 94% afirmó que perciben incrementos con respecto a años anteriores en la distribución de artículos, mientras que únicamente el 6% consideró que no hubo cambios notorios. Lo que significa que las entidades no poseen una herramienta que proporcione datos certeros y de confianza como los que adjudicará el sistema presupuestario a diseñar.

### Pregunta N° 29

¿Qué información toma en cuenta para planificar las ventas?

#### Objetivo:

Determinar la fuente de información útil para proyectar las ventas.

Cuadro N° 31			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Demanda del producto	12	71%
2	Competencia	1	6%
3	Mercado meta	4	24%
4	Temporada	12	71%

#### Comentario:

De los encuestados, el 71% respondió que proyectan sus ventas con base a la temporada y demanda del producto, mientras que el 24% lo hacen considerando el mercado meta y un 6% según la competencia, esto refleja los diferentes puntos de vista utilizados por parte de los propietarios y contadores mostrando la necesidad de una herramienta que proyecte eficazmente el volumen a comercializar.

### Pregunta N° 30

¿Qué criterios utiliza para determinar el precio de venta de los productos que elabora?

#### Objetivo:

Indagar que factores se consideran para calcular el precio de venta de la mercadería.

Cuadro N° 32			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Calidad	8	47%
2	De acuerdo con la competencia	8	47%
3	Costo de producción	13	76%

#### Comentario:

Del total de los investigados, un 76% expresó que determinan el precio de los artículos de acuerdo al costo de producción, mientras que el 47% con respecto a la calidad y la competencia; los datos antes mencionados se tomarán en cuenta para la elaboración del presupuesto de ventas a diseñar.

### Pregunta N° 31

¿Qué políticas utiliza para las ventas al crédito?

#### Objetivo:

Conocer cuales son los lineamientos de venta al crédito que utilizan las empresas objetos de estudio.

Cuadro N° 33			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Rebaja sobre ventas	6	35%
2	Clientes preferenciales	3	18%
3	Clientes mayoristas o minoristas	7	41%
4	Entrega inmediata del producto	3	18%
5	Promociones	1	6%
6	Financiamiento	6	35%

#### Comentario:

De acuerdo a los interrogados las guías generales que utilizan para otorgar financiamiento a los compradores son en orden de prioridad: clientes mayoristas o minoristas con un 41%, rebajas sobre ventas y financiamiento con un 35%, le siguen clientes preferenciales y entrega inmediata del producto con un 18%. Afirmaciones que servirán de base para diseñar y analizar otras políticas que contribuyan a generar un mayor ingreso por ventas al crédito.

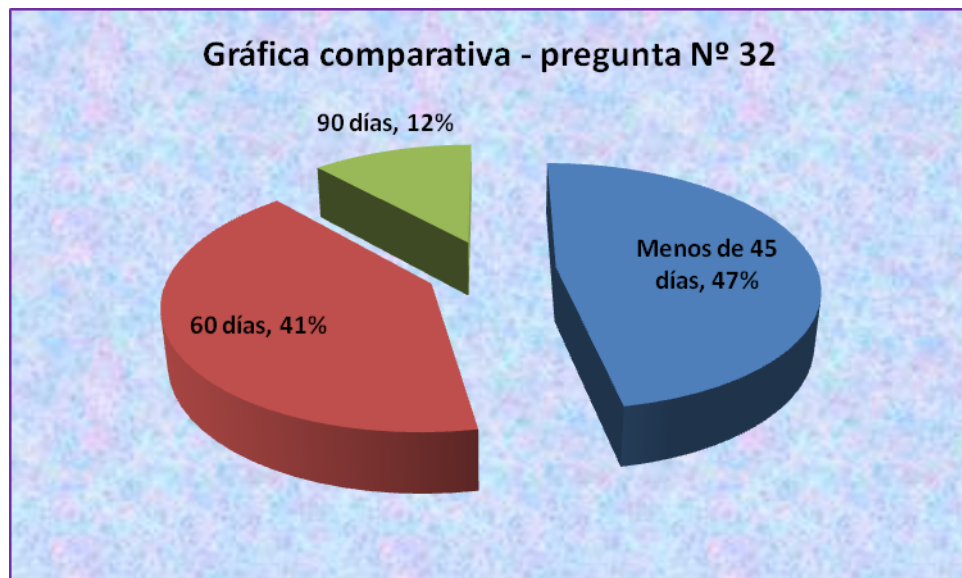
### Pregunta N° 32

Cuándo las ventas son al crédito ¿Qué plazo concede a los clientes?

#### Objetivo:

Determinar el periodo de cancelación que las entidades otorgan a sus compradores.

Cuadro N° 34			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Menos de 45 días	8	47%
2	60 días	7	41%
3	90 días	2	12%
Total		17	100%



#### Comentario:

Según los resultados obtenidos se observa que el 47% respondió que proporcionan plazos de cobro a los clientes a menos de 45 días, mientras que el 41% a 60 días y un 12% a 90 días, esto refleja el tiempo de recuperación del dinero de los clientes y que se reformulará para un mejor flujo de efectivo.

### Pregunta N° 33

¿Cuáles son las políticas que otorgan para que sus clientes compren al contado?

#### Objetivo:

Identificar si los negocios en estudio utilizan algún tipo de lineamiento general para lograr un mayor volumen de ventas entre sus clientes.

Cuadro N° 35			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Descuentos	9	53%
2	Promociones	1	6%
3	Entrega inmediata del producto	7	41%
4	Precios atractivos según volumen	3	18%

#### Comentario:

Del total de los entrevistados, el 53% respondió que el mayor incentivo son los descuentos seguido por la entrega inmediata del producto con un 41%, y un 18% asegura utilizar la política de precios atractivos según el volumen de compras, lo anterior indica que el manejo de los lineamientos de ventas es diferente, es necesario el rediseño de guías de acción claramente definidas que incrementen las ventas así como la utilidad de la institución.

### Pregunta N° 34

¿Cuáles son los canales de distribución que utilizan para hacer llegar los pedidos al consumidor final?

#### Objetivo:

Conocer los medios de comercialización empleados por los establecimientos para la venta de los productos.

Cuadro N° 36			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Venta directa	12	71%
2	Mayorista-consumidor	9	53%
3	Mayorista-detallista-consumidor	7	41%

#### Comentario:

Los indagados manifestaron que la venta se realiza de manera directa hacia los clientes en un 71%, con el 53% mayorista – consumidor, y un 41% Mayorista-detallista-consumidor, lo que demuestra la falta de consenso en la forma de distribución hacia los compradores.

### Pregunta N° 35

¿Cuáles son los gastos de venta que incurre la institución que usted preside?

#### Objetivo:

Determinar los desembolsos incurridos para hacer llegar los artículos a los consumidores.

Cuadro N° 37			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Sueldos de vendedores	12	71%
2	Comisiones	15	88%
3	Bonificaciones	4	24%
4	Viáticos	13	76%
5	Prestaciones Sociales	15	88%
6	Papelería y útiles	11	65%
7	Combustible para vehículo de reparto	14	82%
8	Depreciación	14	82%
9	Servicios básicos	6	35%
10	Vigilancia	2	12%
11	Publicidad	2	12%
12	Empaques y envoltorios	11	65%

#### Comentario:

Las salidas de efectivo que reflejan mayores desembolsos y que servirán de base para la elaboración de las proyecciones cuantitativas en gastos de ventas y a la vez para estimar la utilidad son: sueldos de vendedores (71%), prestaciones sociales, comisiones (88%), viáticos (76%), combustible (82%), entre otras.

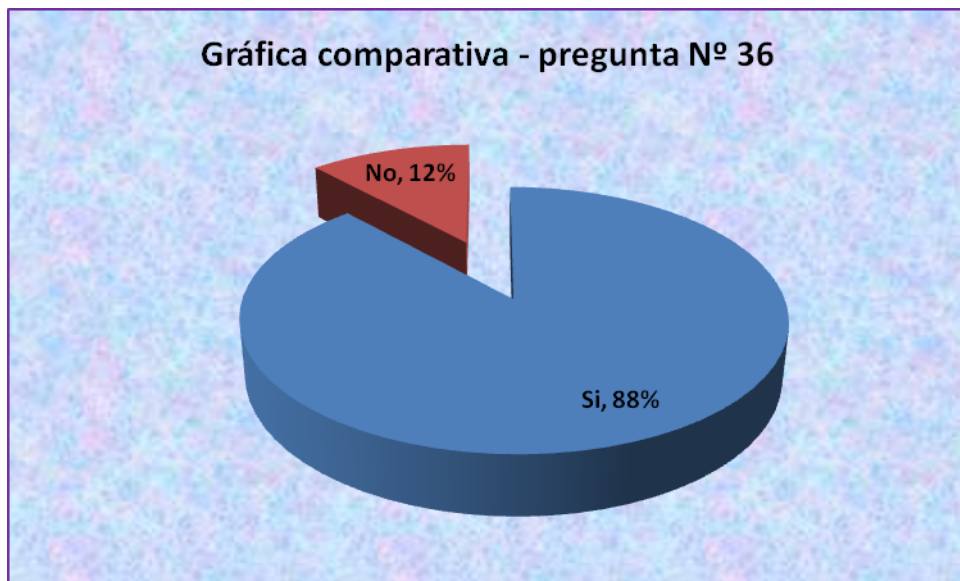
### Pregunta N° 36

¿Mantienen inventario de producto terminado?

**Objetivo:**

Determinar la disponibilidad de bienes para la comercialización final.

Cuadro N° 38			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	15	88%
2	No	2	12%
Total		17	100%



### **Comentario:**

El 88% de los cuestionados afirmaron tener inventario de producto terminado, no obstante el 12% contestó lo contrario. Estos datos indican la importancia de contar con una herramienta administrativa para pronosticar las cantidades de artículos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

**Si su respuesta fue positiva pase a la pregunta N° 37 y si fue negativa pase a la N° 38**

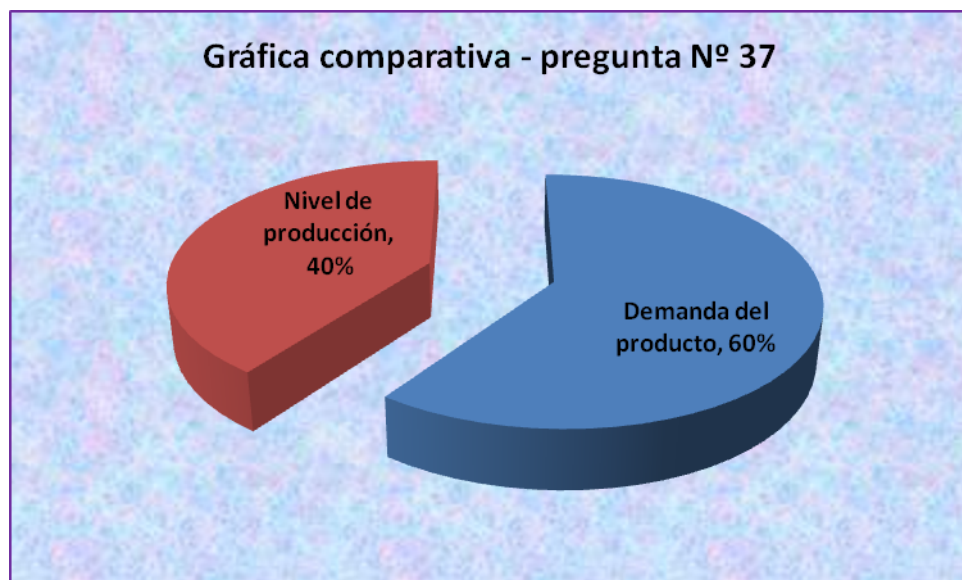
### Pregunta N° 37

¿Qué criterios utilizan para mantener inventario de producto terminado?

#### Objetivo:

Identificar los puntos de vista aplicados para determinar un nivel óptimo de mercadería.

Cuadro N° 39			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Según la demanda del producto	9	60%
2	Según el nivel de producción	6	40%
3	Según el nivel de financiamiento	0	0%
4	Según la estabilidad del producto	0	0%
Total		15	100%



#### Comentario:

Los propietarios y contadores consultados respondieron en un 60% que manejan existencia de producto terminado según la demanda, mientras que el 40% de acuerdo al nivel de producción, evidenciando la necesidad inmediata de contar con proyecciones que maximicen las inversiones de capital, y a la vez satisfacer la demanda, facilitando las funciones de fabricación.



**Pregunta N° 38**

Mencione los gastos indirectos de fabricación en que incurre la entidad.

**Objetivo:**

Conocer los egresos de producción no directamente identificables con artículos o trabajos específicos.

Cuadro N° 40			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Supervisión	6	35%
2	Seguros	6	35%
3	Alquiler	4	24%
4	Limpieza	11	65%
5	Vigilancia	4	24%
6	Mantenimiento	17	100%
7	Teléfono y agua	16	94%

**Comentario:**

Según los datos obtenidos, las erogaciones de carga fabril mas importantes son: mantenimiento, teléfono, agua, limpieza y en menor rango supervisión, seguros y alquiler. Dichos gastos permitirán establecer las estimaciones, de fondos que requerirá el establecimiento en un lapso determinado.

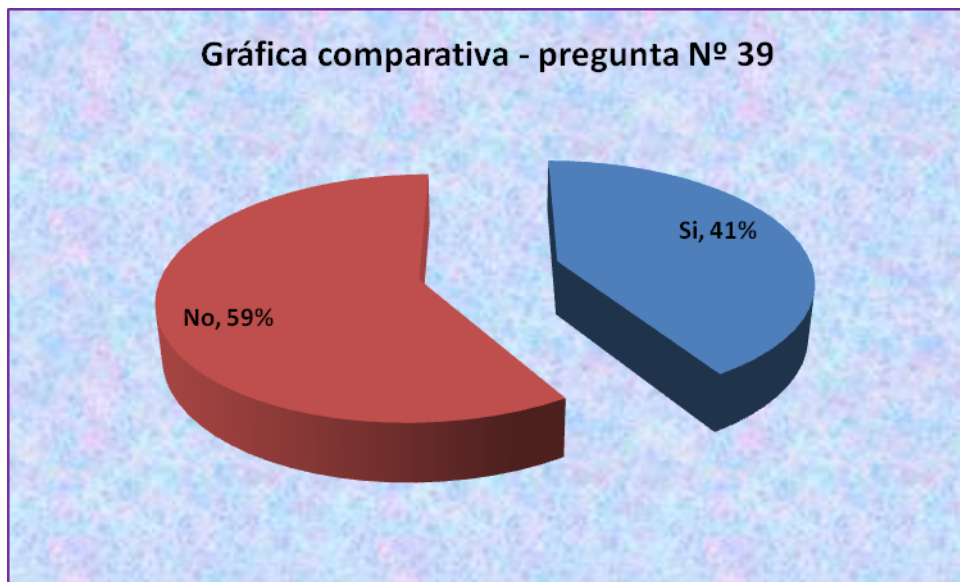
### Pregunta N° 39

¿Lleva a cabo la empresa análisis financieros en el Balance General y Estados de Resultados en los periodos anteriores?

#### Objetivo:

Determinar si el negocio cuenta con diagnósticos con base a registros financieros históricos.

Cuadro N° 41			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	7	41%
2	No	10	59%
Total		17	100%



#### Comentario:

El 59% de los interrogados no realizan análisis financieros, por lo tanto la mayoría no estudian las causas de los beneficios o pérdidas de una inversión, lo cual es una desventaja fundamental en la toma de decisiones.

### Pregunta N° 40

¿Qué tipo de análisis financiero utilizan?

#### Objetivo:

Identificar el tipo de análisis financiero que las empresas llevan a cabo.

Cuadro N° 42			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Rendimiento de la Inversión	2	29%
2	Prueba Acida	3	42%
3	Rotación de inventario	2	29%

#### Comentario:

Según los resultados obtenidos los ratios más utilizados son: Rendimiento de la Inversión (29%), Prueba Acida (42%) y Rotación de Inventario (29%), los cuales son insuficientes para establecer la posición financiera de la entidad en un determinado periodo.

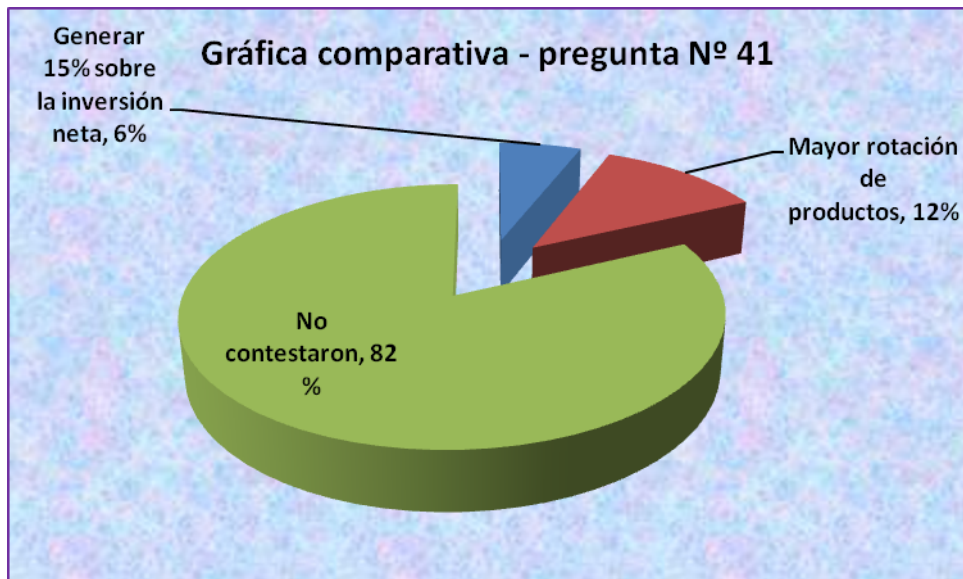
### Pregunta N° 41

¿Cuáles son las políticas que utilizan para el rendimiento sobre la inversión?

#### Objetivo:

Conocer los lineamientos generales aplicados para obtener rentabilidad.

Cuadro N° 43			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Generar 15% sobre la inversión neta	1	6%
2	Mayor rotación de productos	2	12%
3	No contestaron	14	82%
Total		17	100%



#### Comentario:

Según los datos obtenidos, el 82% no utilizan políticas de rendimiento sobre inversión, desconociendo la eficiencia en cuanto a la generación de utilidades con activos disponibles.

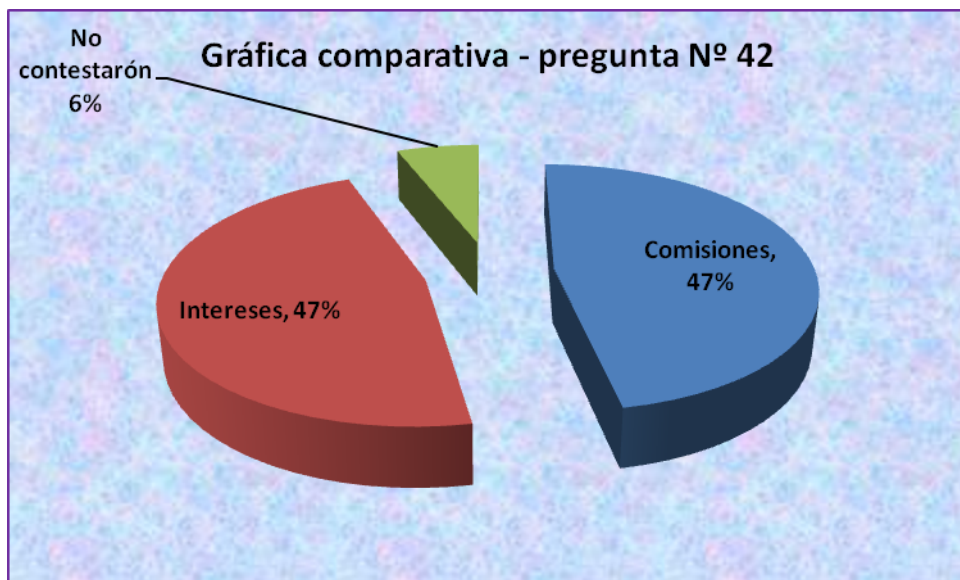
### Pregunta N° 42

¿Cuáles son los gastos financieros que incurre la empresa?

**Objetivo:**

Determinar los egresos por el uso del dinero en que incurre la institución debido a préstamos bancarios.

Cuadro N° 44			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Intereses	8	47%
2	Comisiones	8	47%
3	No contestaron	1	6%
Total		17	100%



**Comentario:**

Los cargos financieros más comunes según los interrogados son: intereses (47%) y comisiones (47%), esto determina lo imprescindible de contar con erogaciones estimadas por créditos recibidos ya que permite conocer anticipadamente los montos a pagar por tasas de interés y contribuye a la elección de fuentes financieras más racionales.

### Pregunta N° 43

¿Qué tipos de controles financieros realizan?

#### Objetivo:

Identificar la clase de comparaciones entre lo realizado y lo planificado.

Cuadro N° 45			
N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Análisis de morosidad	6	35%
2	Control de caja	7	41%
3	Auditorias	6	35%
4	Control de cuentas por cobrar	15	88%
5	Control de cuentas por pagar	15	88%

#### Comentario:

De acuerdo a la información obtenida de los propietarios y contadores, los controles más relevantes son los de cuentas por cobrar y cuentas por pagar (88%), en menor cuantía se aplica el análisis de morosidad y auditorias (35%); y el control de caja (41%), evidenciando lo fundamental de verificar los resultados obtenidos y compararlos con las cifras proyectadas para llevar a cabo medidas correctivas, además de proponer otros métodos no utilizados actualmente.

*Anexos # 4*  
*Resumen de entrevista.*

## RESUMEN DE LA ENTREVISTA CON EL PROPIETARIO DE CREACIONES VIQUELSY

**1. ¿Cuál es la misión de la empresa?**

R/ Forjar personal con gran calidad y eficiencia, comprometidos a producir una variedad de diseños y estilos en nuestros productos con el fin de cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

**2. ¿Cuál es la visión?**

R/ Ser una empresa líder dentro del mercado de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades, con los más altos niveles de calidad en nuestros productos.

**3. ¿Cuál es la actividad económica principal que llevan a cabo en su establecimiento?**

R/ Confección de ropa interior femenina para ambos sexos y para todas las edades.

**4. ¿Qué áreas funcionales desarrollan actualmente?**

R/ corte, producción, bodega, diseño, empaque y área de administración.

**5. ¿Son claramente establecidas las tareas y responsabilidades en los cargos desempeñados?**

R/ si, debido a que cada departamento cuenta con un jefe, quién es el encargado de dirigir a los auxiliares y de dar trabajo a los mismos; cuando las tareas se han terminado, el jefe es quien se acerca a la gerencia por más labores.

**6. ¿El negocio trabaja con base a objetivos definidos previamente?**

R/ Si, se trabaja bajo las proyecciones de diseños mas demandados abasteciendo de trabajo; la empresa tiene un promedio de 1400 docenas de producto mensual con el objetivo de alcanzar un mínimo de \$38000 dólares al mes en ventas.

**7. ¿Mantienen informados al personal que labora en la empresa de los resultados propuestos?**

R/ no, no se considera necesario ya que existe cierta desconfianza hacia los trabajadores.

**8. ¿Qué valores aplican dentro de la institución? R/**

- a. Trabajo en equipo
- b. Responsabilidad
- c. Iniciativa
- d. Disciplina
- e. Compañerismo
- f. Disponibilidad
- g. Honestidad

**9. ¿Cuales son los principales gastos administrativos que incurre la empresa?**

R/ Agua, luz, teléfono, pago a empleados administrativos, prestaciones de ley, comisiones, alquiler, gasolina etc.

**10. ¿La contabilidad con que cuenta la institución esta debidamente legalizada?**

R/ Si, por supuesto.



11. **¿Mencione los principales planes de la entidad?**  
✓ Mejorar y maximizar las utilidades de la empresa.  
✓ Comprar una maquinaria que genere mayor producción.
12. **¿En breves palabras explique que entiende por presupuesto?**  
R/ Es la planificación de compras y ventas en determinado periodo este facilita la toma de decisiones puede ser anual, semestral, quinquenal.
13. **¿Ha implementado algún tipo de proyecciones?**  
R/ si, proyecciones estadísticas mensuales, en cuanto a ventas utilizando datos históricos.  
  
(Si la respuesta fue positiva favor pasar a la pregunta No.14, si fue negativa favor pasar a la pregunta No 19)
14. **¿Conoce la forma en que contribuyen las estimaciones numéricas en la coordinación del trabajo de la entidad?**  
R/ la estructura comercializadora, proveedores y departamentos de producción son coordinados de acuerdo a las proyecciones establecidas, de estos depende la búsqueda de nuevos mercados, nuevos productos etc.
15. **¿Considera que los presupuestos sirven como herramienta de planificación y control de los recursos financieros de la empresa?**  
R/ si, ya que en base a los presupuestos se pueden lograr los objetivos propuestos por la producción, proyectando las ventas para cubrir así las utilidades y los egresos.
16. **¿Facilitan las expresiones numéricas la toma de decisiones?**  
R/ si, ya que de acuerdo a los presupuestos se estima la cantidad de materiales a utilizar para cubrir la demanda.
17. **¿Qué presupuestos ha diseñado?**  
R/ compras, ventas, gastos, mano de obra, pago de horas extras las cuales ya están presupuestadas según la producción.
18. **¿Cuál es el período para la aplicación de las estimaciones cuantitativas?**  
R/ anual
19. **¿Qué materiales utilizan en el proceso productivo?**  
R/ elástico, hilo, encaje, yérsey, blonda etc.
20. **¿Cómo proyectan el consumo y las existencias de materia prima e insumos?**  
R/ en base a inventario, según las altas y las bajas en las ventas.
21. **¿Qué términos de pagos reciben de los proveedores?**  
R/ a 90 días crédito y contado.
22. **Cuándo efectúan las compras al crédito, ¿Que ventajas obtiene?**  
R/ La única es cuando es una cantidad grande ellos nos dan la oportunidad de realizar el pago por partes.
23. **¿Qué control utiliza para verificar la existencia de materia prima?**

R/ Se lleva un libro, por producto con códigos, uno para control de hilos, de tela, de blonda etc.

24. **Detalle en que consiste cada línea de producto que comercializa la empresa:**

R/ poseemos línea infantil, juvenil, Señorial, masculina.

25. **¿Cuáles son los productos de mayor venta por cada línea?**

R/ Infantil: pantaletita, juvenil: pantaleta y camisola; señorial: camión, fustán, pantaleta, blúmer; y ropa interior masculina como bóxers.

26. **Detalle los procedimientos más importantes en la producción:**

R/ Diseño corte y los procedimientos más importantes como pegar elástico, adornar, remache, revisión etc.

27. **¿Existen incrementos sensibles en las ventas y que factores dan origen a estos?**

R/ si, En temporada entre los meses de abril a mayo como por ejemplo el día de la madre.

28. **¿Qué información toma en cuenta para planificar las ventas?**

R/ Datos históricos de lo que se ha obtenido en años anteriores.

29. **¿Qué criterios utiliza para determinar el precio de venta de los productos que elabora y comercializa?**

R/ en base al costo de la materia prima y le determinamos un margen de utilidad.

30. **¿Qué políticas utilizan para las ventas al crédito?**

- ✓ Rebajas sobre venta
- ✓ Clientes mayoristas y minoristas
- ✓ Entrega inmediata del producto

31. **Cuándo las ventas son al crédito ¿Qué condiciones de cobro y que plazo conceden a los clientes?**

R/ ofrecemos descuentos por mayoreo si es compra al contado un 20% de descuento, si es a 60 días 15%, a 75 días 10%, a 90 días 5%, si el cliente excede los 95 días no se le otorga descuentos

32. **¿Cómo incentiva a los clientes para que realicen compras al contado?**

R/ por medio del descuento y las atenciones las cuales son más favorables hacia ellos.

33. **Mencione los canales de distribución que utiliza para hacer llegar los pedidos al consumidor final:** R/ únicamente por medio de los vendedores y minoristas con lo bazares donde se venden nuestros productos al consumidor final directamente.

34. **¿Cuáles son los gastos de venta que incurre la institución que usted preside?**

R/ comisiones, bonificaciones, sueldos a los empleados, prestaciones sociales, combustible para vehículo de reparto, depreciación, empaques y envoltorios.

35. **Para mantener inventario de producto terminado ¿Qué criterios utiliza?**

R/ en base a los artículos mas comercializados, cuando los productos que no necesitan temporada se terminan es necesario abastecerlos ya que estos son básicos en bodega no pueden faltar.

36. **Mencione los gastos indirectos de fabricación en que incurre la entidad:**

R/ limpieza y mantenimiento.

37. ¿Lleva a cabo la empresa análisis financieros en el Balance general y Estado de Resultados de períodos anteriores? R/ No
38. ¿Qué tipo de análisis financieros utilizan?  
R/ Ninguno
39. ¿Que políticas que utilizan para el rendimiento sobre la inversión?  
R/ Ninguno
40. ¿Cuáles son los gastos financieros en que incurre la empresa?  
R/ Comisiones e intereses.
41. ¿Favor exprese los tipos de controles financieros que utilizan?  
R/ Control de cuentas por cobrar, por pagar, de inventario

*Anexos # 5*  
*Cuestionario.*



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.



Por este medio y de la manera más atenta solicitamos su colaboración voluntaria en el sentido de proporcionar datos sobre la organización y funcionamiento actual de la empresa donde usted (es) labora(n). Se agradece anticipadamente el apoyo y tiempo prestado.

No omitimos manifestar que la información brindada es estrictamente confidencial y de uso exclusivamente académico, por lo tanto no es para fines legales ni tributarios. A su vez, el grupo de trabajo se compromete a presentar los resultados en un documento oficial, el cual estará disponible en la biblioteca central de la universidad de El Salvador según el reglamento vigente.

**Objetivo:** Recopilar la información pertinente que sirva de base en la elaboración de un sistema presupuestario que facilite el proceso de planificación y control de los recursos financieros en la pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa interior para ambos sexos y para todas las edades del área metropolitana de San Salvador.

**INDICACIONES:** Marque con una "X" la opción que considere correcta.

**DATOS GENERALES**

Empresa en que labora: \_\_\_\_\_

Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

**Cuestionario**

1. ¿Cuál es la actividad económica principal que lleva a cabo la empresa a la que usted pertenece?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Conoce la misión de la entidad?

Si  No

Si su respuesta fue positiva ¿Cuál es? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Conoce la visión de la entidad?

Si  No

Si su respuesta fue positiva ¿Cuál es? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Como se encuentra organizada la entidad?

Por departamento

Por jefaturas

Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Son claramente establecidas las tareas y responsabilidades en los cargos desempeñados?

Si  No

6. ¿El negocio trabaja con base a objetivos definidos previamente?

Si  No

7. ¿Mantiene informados al personal que labora en la empresa de los objetivos propuestos?

Si  No

8. ¿Qué valores aplican dentro de la institución?

- Responsabilidad
- Honestidad
- Puntualidad
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Equidad
- Otros \_\_\_\_\_

9. ¿Cuales son los principales gastos administrativos que incurre la empresa?

- Sueldos y salarios
- Prestaciones sociales
- Papelería y útiles
- Alquileres
- Depreciación
- Servicios Básicos
- Vigilancia
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

10. ¿La contabilidad con que cuenta la institución esta debidamente legalizada?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

(Si su respuesta fue positiva favor pasar a la pregunta N°12, si fue negativa pasar a la pregunta N°13)

11. ¿Qué registros contables aplican?

- Libro diario
- Libro mayor
- Libro de ventas al consumidor final
- Libro de ventas al contribuyente
- Estados financieros
- Ninguno de los anteriores
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

12. Mencione los principales planes de la entidad: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Ha implementado algún tipo de presupuestos?

Si  No

(Si su respuesta fue positiva continúe con la pregunta N° 14, si la respuesta fue negativa favor pasar a la pregunta No.19,)

14. ¿Conoce la forma en que contribuyen las estimaciones numéricas en la realización del trabajo de la entidad?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

15. ¿Considera que las proyecciones cuantitativas sirven como herramienta de planificación y control de los recursos financieros de la empresa?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

16. ¿Contribuyen las expresiones numéricas a la toma de decisiones?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

17. ¿Qué presupuestos ha diseñado?

- ✓ Presupuesto de Venta
- ✓ Presupuesto de IVA, Venta Total
- ✓ Presupuesto de Flujo de Inventario Físico
- ✓ Presupuesto de Producción
- ✓ Presupuesto de Estado de Costos de Producción
- ✓ Presupuesto de Inventario de Producto Terminado
- ✓ Presupuesto de IVA, Compra Total
- ✓ Presupuesto de IVA a Pagar Mensual
- ✓ Presupuesto de Impuesto Sobre Renta Mensual
- ✓ Presupuesto de Materia Prima
- ✓ Presupuesto de Mano de Obra
- ✓ Presupuesto de costos indirectos de fabricación
- ✓ Presupuesto de cuentas por cobrar
- ✓ Presupuesto de cuentas por pagar
- ✓ Presupuesto de gastos de administración
- ✓ Presupuesto de gastos de venta
- ✓ Presupuesto de Gastos Financieros y Amortización de Capital.
- ✓ Presupuesto de flujo de efectivo
- ✓ Balance general proyectado
- ✓ Estado de resultado proyectado

18. ¿Cuál es el período para la aplicación de las expresiones cuantitativas?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

19. ¿Qué materiales utilizan en el proceso productivo?

Telas (yérsy, algodón, licra)

Elástico

Hilo

Encaje

Blonda

Listón

Viñetas

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo proyectan el consumo y las existencias de materia prima e insumos?

De acuerdo al nivel del inventario

Conforme al grado de complejidad y calidad del producto

Según el precio de la competencia

En relación a las cantidades ordenadas

Otras (Especifique) \_\_\_\_\_

21. ¿Qué términos de pagos reciben de los proveedores?

Al contado  Al crédito  Ambos

(Si su respuesta fue al contado pase a la pregunta N° 24, si su respuesta fue al crédito o ambos pase a la pregunta N° 22)

22. Cuándo efectúan las compras al crédito, ¿Que ventajas obtiene?

- Financiamiento
- Promociones
- Entrega inmediata del producto
- Precios atractivos según volumen
- Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

23. ¿Qué plazo de pago le otorgan los abastecedores?

- Menos de 45 días
- 60 días
- 90 días
- Otro plazo (Especifique) \_\_\_\_\_

24. Detalle las líneas de productos que comercializa la empresa

- Línea infantil
- Femenina
- Masculina
- Otros \_\_\_\_\_

25. ¿Cuáles son los productos de mayor venta por cada línea?

- Bloomers
- Fustanes
- Camisones
- Baby dolls
- Brasiers
- Calzoncillos
- Pantaletas
- Combinaciones

26. ¿Qué control utiliza para verificar la existencia de materia prima? \_\_\_\_\_

27. ¿Cuáles son los procedimientos más importantes en la producción?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

28. ¿Existen incrementos sensibles en las ventas?

- Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

29. ¿Qué información toma en cuenta para planificar las ventas?

- Demanda del producto
- Competencia
- Mercado meta
- Temporada
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_



30. ¿Qué criterios utiliza para determinar el precio de venta de los productos que elabora?
- Calidad
- De acuerdo con la competencia
- Costo de producción
- Otros (especifique)\_\_\_\_\_
31. ¿Qué políticas utilizan para las ventas al crédito?
- Rebaja sobre ventas
- Clientes preferenciales
- Clientes mayoristas o minoristas
- Entrega inmediata del producto
- Promociones
- Financiamiento
- Otros (especifique)\_\_\_\_\_
32. Cuando las ventas son al crédito ¿que plazo conceden a los clientes?
- Menos de 45 días
- 60 días
- 90 días
- Otro plazo (Especifique)\_\_\_\_\_
33. ¿Cuáles son las políticas que otorgan para que sus clientes compren al contado?
- Descuentos
- Promociones
- Entrega inmediata del producto
- Precios atractivos según volumen
- Otros (simplifique)\_\_\_\_\_
34. ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza para hacer llegar los pedidos al consumidor final?
- Venta directa
- Mayorista - consumidor
- Mayorista – detallista – consumidor
- Otros (especifique)\_\_\_\_\_
35. ¿Cuáles son los gastos de venta que incurre la institución que usted preside?
- Sueldos de vendedores
- Comisiones
- Bonificaciones
- Viáticos
- Prestaciones sociales
- Papelería y útiles
- Combustibles para vehículos de reparto
- Depreciación
- Servicios Básicos
- Vigilancia
- Publicidad
- Empaques y envoltorios
- Otros (especifique)\_\_\_\_\_
36. ¿Mantiene inventario de producto terminado?
- Si  No

(Si su respuesta fue positiva pase a la pregunta No 38 y si fue negativa pase a la No 39)

37. ¿Qué criterios utiliza para mantener inventario de producto terminado?

- Según la demanda
- Según el nivel de producción
- Según el nivel de financiamiento
- Según la estacionalidad del producto
- Otros \_\_\_\_\_

38. Mencione los gastos indirectos de fabricación en que incurre la entidad.

- Supervisión
- Seguros
- Alquiler
- Limpieza
- Vigilancia
- Mantenimiento
- Teléfono y agua
- Otros \_\_\_\_\_

39. ¿Lleva a cabo la empresa análisis financieros en el Balance General y Estados de Resultados de los periodos anteriores?

Si  No

¿Cuales? \_\_\_\_\_

40. ¿Qué tipo de análisis financieros utilizan? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

41. ¿Cuáles son las políticas que utilizan para el rendimiento sobre la inversión? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

42. ¿Cuáles son los gastos financieros que incurre la empresa?

- Intereses
- Comisiones
- Otros \_\_\_\_\_

43. ¿Qué tipo de control financiero utilizan?

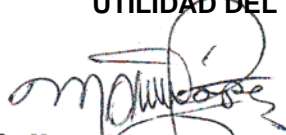
- Análisis de morosidad
- Control de caja
- Auditorias
- Control de cuentas por cobrar
- Control de cuentas por pagar
- Otros \_\_\_\_\_

*Anexos # 6*  
*Estados Financieros*

**SR. MAURO ORLANDO LOPEZ**

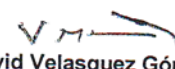
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007.  
(EXPRESADOS EN DOLARES AMERICANOS DE LOS EE.UU.)


<b>VENTAS</b>		\$346,542.07
MENOS		
COSTO DE VENTAS		<u>\$277,482.51</u>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 69,059.56
<b>MENOS</b>		\$ 29,005.83
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$(10,761.70)	
GASTOS DE VENTA	\$(16,743.49)	
GASTOS FINANCIEROS	<u>\$ (1,500.64)</u>	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		<u>\$ 40,053.73</u>
<b>MENOS</b>		
OTROS GASTOS	-	
<b>UTILIDAD DESPUES DE OTROS GASTOS</b>		\$ 40,053.73
MAS GASTOS NO DEDUCIBLES		\$ 352.60
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		\$ 40,406.33
MENOS IMPUESTO SOBRE LA RENTA		<u>\$ 10,101.58</u>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<u>\$ 30,304.75</u>

  
Sr. Mauro Orlando López Argueta  
Propietario

Velasquez Granados y Cía.  
Audidores Externos No. 2677

 Salvador Gochez  
Contador

  
Lic. David Velasquez Gómez  
Auditor Externo No. 1449



**CREACIONES VIQUELSY**  
 Sr. MAURO ORLANDO LOPES ARGUETA  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007**  
 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norte América)

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	\$243,778.18	<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	\$ 38,003.73
Caja	\$ 451.30	Proveedores locales	\$ 27,247.54
Bancos	\$ 2,448.01	Cuentas por pagar	\$ 654.61
Cuentas por Cobrar	\$ 90,178.25	Impuesto sobre la renta	<u>\$ 10,101.58</u>
Crédito Fiscal IVA	\$ 18,203.18		
Inventarios	\$128,361.64	<b>PASIVO FIJO</b>	\$ 9,906.98
Gastos Pagados por Anticipado	<u>\$ 4,135.80</u>	Prestamos bancarios a L/plazo	
		Hipotecarios -Fusades	<u>\$ 9,906.98</u>
<b>ACTIVO FIJO</b>	\$ 21,828.40	<b>OTROS PASIVOS</b>	\$ 1,319.29
<b>BIENES DEPRECIABLES</b>	\$ 55,910.61	Prov. Para Obligaciones Laborales	<u>\$ 1,319.29</u>
(-) Depreciación Acumulada	<u>\$ (34,082.21)</u>		
		<b>CAPITAL</b>	\$216,376.58
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>\$265,606.58</u>	Capital - Mauro Orlando López A.	\$186,071.83
		Utilidad del ejercicio	\$ 30,304.75
		<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>	<u>\$265,606.58</u>

  
 Sr. Mauro Orlando López Argueta  
 Propietario

Velasquez Granados y Cia  
 Auditores Externos No. 2677



Salvador Gochez  
 Contador

Lic. David Velasquez Gómez  
 Auditor Externo No. 1449



*Anexos # 7*  
*Cedulas Presupuestarias.*

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUALES**  
**PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Mes/Producto	Femenina Señorial	Femenina Juvenil	Femenina infantil	Masculina	Total
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
<b>Total</b>					

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO IVA DÉBITO FISCAL**  
**PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Mes	Venta Neta	IVA 13%	Venta Total
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
<b>Total</b>			

## CREACIONES VIQUELSY

### PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN POR LÍNEA DE ARTÍCULOS

PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Mes/Producto	Femenina Señorial	Femenina Juvenil	Femenina infantil	Masculina	Total
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
<b>Total</b>					



**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Mes/ Elemento costo	Femenina Señorial	Femenina Juvenil	Femenina infantil	Masculina	Total
Enero					
Materiales					
Mano de obra directa					
Costos Indirectos de Fabricación					
Costo de Producción					
Febrero					
Materiales					
Mano de obra directa					
Costos Indirectos de Fabricación					
Costo de Producción					
Marzo					
Materiales					
Mano de obra directa					
Costos Indirectos de Fabricación					
Costo de Producción					
Abril					
Materiales					
Mano de obra directa					
Costos Indirectos de Fabricación					
Costo de Producción					
Mayo					
Materiales					
Mano de obra directa					
Costos Indirectos de Fabricación					
Costo de Producción					
Junio					
Materiales					
Mano de obra directa					
Costos Indirectos de Fabricación					
Costo de Producción					
Julio					
Materiales					
Mano de obra directa					
Costos Indirectos de Fabricación					
Costo de Producción					
Agosto					
Materiales					
Mano de obra directa					
Costos Indirectos de Fabricación					
Costo de Producción					
Septiembre					
Materiales					
Mano de obra directa					
Costos Indirectos de Fabricación					
Costo de Producción					
Octubre					
Materiales					
Mano de obra directa					
Costos Indirectos de Fabricación					
Costo de Producción					
Noviembre					
Materiales					
Mano de obra directa					
Costos Indirectos de Fabricación					
Costo de Producción					
Diciembre					
Materiales					
Mano de obra directa					
Costos Indirectos de Fabricación					
Costo de Producción					

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES.**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Mes	Femenina Señorial	Femenina Juvenil	Femenina infantil	Masculina	Total
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
<b>Total</b>					

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Mes	Femenina Señorial	Femenina Juvenil	Femenina infantil	Masculina	Total
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
<b>Total</b>					

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICAACION**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Mes	Femenina Señorial	Femenina Juvenil	Femenina infantil	Masculina	Total
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
<b>Total</b>					

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE IVA CREDITO FISCAL.**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Mes	Total	IVA 13%	TOTAL
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
<b>Total</b>			

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE IVA A PAGAR MENSUAL.**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

MES	IVA DÉBITO FISCAL 13%	IVA CRÉDITO FISCAL	IVA A PAGAR O EXCEDENTE
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
<b>Total</b>			

**CREACIONES VIQUELSY**  
**CALCULO DEL IMPUESTO DE RENTA MENSUAL.**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

MES	VENTA NETA	POR 1.5%	TOTAL ISR
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
<b>Total</b>			

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PROGRAMA DE PAGO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA MENSUAL**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

MES	Impuesto Sobre la Renta	PAGO
Enero		
Febrero		
Marzo		
Abril		
Mayo		
Junio		
Julio		
Agosto		
Septiembre		
Octubre		
Noviembre		
Diciembre		
Al Balance General Final		
Total		

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUESTO DE CUENTAS POR COBRAR**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

MESES	VENTA TOTAL	VENTA AL CONTADO 55%	30 DIAS 25%	60 DIAS 20%	COBRANZA
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
Ene-08					
Feb-08					
<b>SALDO CUENTAS POR COBRAR AL BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

MESES	Compra al Contado	VENTA AL CONTADO 65%	30 DIAS 20%	60 DIAS 15%	Total abono a proveedores
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
Ene-08					
Feb-08					
<b>SALDO CUENTAS POR PAGAR AL BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					

**CREACIONES VIQUELSY**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		
Sueldos		
Honorarios profesionales		
Comunicaciones		
Cuota empleador ISSS Y AFP		
Agua		
Energía eléctrica		
No deducibles		
Impuestos Municipales		
Combustibles		
Cuota AFP		
Cuota patronal del INSAFORP		
Matricula e inscripción		
FOVIAL		
Depreciación		
<b>Total de gastos de administración</b>		

CREACIONES VIQUELSY  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA  
 PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

<b>GASTOS DE VENTA</b>		
Sueldos		
Papelería y útiles		
Comunicaciones		
Energía eléctrica		
Cuota empleador ISSS Y AFP`S		
Publicidad y propaganda		
Combustibles		
Material de empaque		
Reparación de vehículo		
Repuesto de vehículo		
Agua		
Gastos no deducibles		
gastos fondo FOVIAL		
Cuota AFP		
Autorización por exportación		
Depreciación		
<b>Total de gastos de venta</b>		

CREACIONES VIQUELSY  
 PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS Y AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO.  
 PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

<b>MES</b>	<b>CUOTA MENSUAL</b>	<b>SALDO INICIAL PRÉSTAMO</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>ABONO A CAPITAL</b>	<b>SALDO FINAL PRESTAMO</b>
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
<b>TOTAL</b>					





**CREACIONES VIQUELSY**  
**ESTADO DE RESULTADO PRO FORMA**  
**PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Ventas			
Menos			
Costo de venta			_____
Inventario Inicial de producto terminado			
Menos			
Costo de producción			
Inventario Inicial de producto en proceso			
Materia prima			
Inventario Inicial de materia prima			
mas			
Compras			
menos			
Inventario final de materia prima	_____		
Inventario final de producto en proceso			
Mano de obra directa			
Costos Indirectos de Fabricación		_____	
Menos			
Inventario final de producto terminado			
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			
Menos			
Gastos de Operación			_____
Gastos de venta			
Gastos de administración			
Gastos Financieros			_____
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>			
Menos			
Impuesto Sobre la Renta (25%)			_____
<b>UTILIDAD NETA</b>			

CREACIONES VIQUELSY  
 BALANCE GENERAL PROFORMA  
 PERÍODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>PASIVO CIRCULANTE</b>
Efectivo	Proveedores locales
Cuentas por Cobrar	Pago a cuenta
Inventarios	Impuesto Sobre la Renta
IVA Crédito Fiscal	
Gastos pagados por anticipado	<b>OTROS PASIVOS</b>
	Provisión para obligaciones laborales
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>CAPITAL</b>
<b>BIENES DEPRECIABLES</b>	
Menos	Capital Mauro Orlando Lopez Argueta
Depreciación acumulada	Utilidad del ejercicio
	Utilidad del periodo anterior
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>