

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



“DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A
LA FABRICACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:
ANNA ESTHER HENRÍQUEZ LÓPEZ
GONZALO ALBERTO AGUILUZ CHICAS
ANA CRISTINA ALVARENGA ALVARENGA

DOCENTE DIRECTOR:
MAE. FRANCISCO ANTONIO QUINTANILLA

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO DE 2007

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vasquez de Del Cid

Docente Director : MAE. Francisco Antonio Quintanilla

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Aristides Campos

Docente Observador : Lic. Mario Adalberto Machón Escoto

MARZO 2007

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Oír el sabio, y aumentará el saber; y el entendido adquirirá consejo. Primeramente le agradezco a DIOS por haberme proporcionado todo lo que necesité para culminar mi carrera; de igual forma a mis padres Juan José y Ana Isaura, que siempre me apoyaron, a mis hermanos y amigos que de una u otra forma colaboraron para que no renunciara a mis objetivos y metas; a todos ellos, por la comprensión brindada por el tiempo que sacrifique al no compartirlo a su lado.

Anna Esther Henríquez López

El principio de la sabiduría es el temor a Dios. Cuando la sabiduría entrare en tu corazón y la ciencia fuere grata a tu alma la discreción te guardará; te preservará la inteligencia.

Agradezco a mi padre Gonzalo Aguiluz que hasta hoy a pesar de todos los inconvenientes ha estado atento en el desarrollo de mi vida, a mi madre Margarita del Carmen Chicas, a mis hermanos Ivett Maricela Aguiluz Chicas y José Alexander Aguiluz Chicas por su valiosa colaboración y tolerancia en los momentos difíciles y a todas aquellas personas que hicieron posible el desarrollo de este trabajo.

Gonzalo Alberto Aguiluz Chicas

Deseo expresar mi agradecimiento a Dios por haberme permitido culminar mi carrera universitaria, a mis padres por el gran apoyo que siempre me han brindado y por esos consejos que me han guiado por el buen camino, a mis hermanos y amigos que siempre me dieron su ayuda y con los cuales he compartido los momentos de alegrías y tristezas a través de los años.

Ana Cristina Alvarenga Alvarenga

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
CAPÍTULO I: Generalidades de la Pequeña Empresa, Marco Teórico: Sistema Presupuestal	1
I. Generalidades de las empresas dedicadas a la fabricación de bebidas no alcohólicas.....	1
A. Antecedentes de la Pequeña Empresa.....	1
1. Concepto.....	1
2. Importancia.....	2
3. Características.....	2
4. Clasificación de la Pequeña Empresa.....	3
B. Proceso de Producción de las Empresas Dedicadas a la Fabricación de Bebidas no Alcohólicas.....	4
1. Proceso de producción de agua purificada	5
2. Proceso de producción de refrescos y jugos.....	5
II. Sistema Presupuestal	6
A. Generalidades de los Sistemas:.....	6
1. Concepto de sistema.....	6
2. Importancia de los sistemas	7
3. Características de los sistemas	8
4. Elementos del sistema:	8
5. Tipos de sistema:	9
B. Generalidades del Presupuesto:	9
1. Reseña histórica del Presupuesto:.....	9
2. Conceptos:	11
3. Importancia:.....	11
4. Características:.....	12
C. Sistema Presupuestal:	14
1. Definición Del Sistema Presupuestario.....	14
2. Ventajas y Limitaciones del Sistema Presupuestario.....	14

3.	El Presupuesto y su Relación con la Administración.....	16
4.	Etapas para la Elaboración del Sistema Presupuestal:.....	18
5.	Elementos del Sistema Presupuestal.....	20
D.	La Planificación y su Relación con el Presupuesto	25
1.	Pronósticos.....	26
2.	Objetivo	28
3.	Metas.....	29
4.	Las Políticas	29
5.	Los Procedimientos	29
6.	La Estrategia	30
7.	Los Programas	30
E.	El Control y su Relación con el Presupuesto	31
1.	Principales Controles Sobre Venta.....	32
2.	Principales Controles en Producción.....	33
3.	Controles Contables y Financieros.....	33
4.	Herramientas de Control Administrativo.....	33
5.	Técnicas de Control Administrativo	34
6.	Presupuestos Formales Versus Presupuestos Informales.....	36
CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS”		38
III.	Objetivos de la Investigación.....	38
A.	General:	38
B.	Específicos:.....	38
IV.	Importancia	38
V.	Metodología de la Investigación	39
A.	Metodología de la investigación:	39
B.	Fuentes de recolección de información:.....	39
1.	Fuentes Primarias:	39
2.	Fuentes Secundarias:.....	40

C.	Determinación de la Muestra:	41
D.	Análisis e interpretación de los datos	41
VI.	Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa	54
A.	Estructura Organizativa	54
B.	Filosofía	54
1.	Misión	54
2.	Visión	55
3.	Valores	55
C.	Metas Presupuestales	56
D.	Políticas Presupuestales	56
E.	Metodología del Presupuesto	57
F.	Diseño de los Presupuestos	57
VII.	CONCLUSIONES	62
VIII.	RECOMENDACIONES	63
CAPÍTULO III: "SISTEMA PRESUPUESTAL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS; CASO ILUSTRATIVO"		64
IX.	Objetivos del Capítulo	64
A.	General	64
B.	Específicos	64
X.	Objetivos y Metas Presupuestales	64
XI.	Políticas Presupuestales	65
A.	Medio Ambiente Externo	66
B.	Medio Ambiente Interno	67
XII.	Metodología del Presupuesto	67
XIII.	Pronóstico de Venta. Propuesto	69
A.	Pronóstico de Ventas	69

1.	Métodos Cualitativos	69
2.	Método Cuantitativo.....	70
XIV.	Diseño de los Presupuestos. Caso Ilustrativo.	71
A.	Pronóstico de Ventas	71
B.	Enunciado al Sistema Presupuestal Propuesto	73
1.	Enunciado para el Desarrollo del Sistema Presupuestal Propuesto:	73
C.	Desarrollo del Sistema Presupuestal.	75
XV.	Diseño de los Controles.	92
A.	Controles sobre las Ventas:	92
B.	Controles sobre la Producción:	94
C.	Controles sobre la Contabilidad y Finanzas:	95

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

En la actualidad si las empresas pretenden mantenerse en un mercado competitivo, deben saber visualizar con cierto grado de precisión el futuro, ya que éste es incierto para la pequeña empresa la cual trata de subsistir día con día.

La falta de una herramienta administrativa para la planificación y control de las actividades en la pequeña empresa dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas, crea la necesidad de diseñar un sistema presupuestal que le permita a la empresa planear y controlar mejor sus actividades, ofreciendo información precisa y oportuna para la toma de decisiones en el uso de los recursos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico haciendo uso del análisis y la síntesis por medio del cuestionario, la entrevista y la observación directa. Teniendo como resultado el diagnóstico actual de las empresas.

Concluyendo en forma general que en este tipo de empresas no se cuenta con un sistema presupuestal claramente definido; por lo cual, se propone un sistema presupuestal mediante el desarrollo de un caso ilustrativo.

INTRODUCCIÓN

Los sistemas son de gran importancia ya que al interrelacionar cada uno de sus elementos, éstos buscan alcanzar un fin común.

El diseño de los presupuestos es de gran utilidad para las empresas ya que permiten ver por anticipado aquellas cifras que indican los resultados de las diferentes actividades empresariales durante un período determinado.

Por lo antes expuesto, se ve la necesidad de que la pequeña empresa dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas, cuente con un sistema presupuestal que le permita la planeación y control de sus actividades.

Esta investigación consta de tres capítulos, los cuales se describen a continuación.

CAPÍTULO I: Generalidades de la pequeña empresa, marco teórico. Sistema presupuestal. Éste constituye los aspectos teóricos relacionados con las generalidades de la pequeña empresa, los sistemas y los presupuestos; así como la relación existente entre la planeación y control.

CAPÍTULO II: Diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas. Éste contiene los objetivos, importancia y metodología de la investigación; en ésta última, se detallan las fuentes de recolección de información que sirvieron para el análisis e interpretación de los datos, los cuales son la base para el diagnóstico de la situación actual de la empresa, obteniendo así las conclusiones de la investigación y las respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO III: Se propone un modelo de sistema presupuestal para la pequeña empresa dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas. En el cual se detalla la propuesta para los objetivos, metas, políticas, metodología presupuestal y el pronóstico de ventas, además del diseño de los presupuestos operativos y sus respectivos controles desarrollados en un caso ilustrativo.

Es preciso mencionar que para el diseño de los presupuestos operativos, los formatos se elaboraron en una hoja electrónica de Microsoft Excel.

**"DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS.
CASO ILUSTRATIVO"**

CAPÍTULO I: Generalidades de la Pequeña Empresa, Marco Teórico: Sistema Presupuestal

**I. Generalidades de las empresas dedicadas a la fabricación de bebidas no
alcohólicas.**

A. Antecedentes de la Pequeña Empresa.

1. Concepto.

La pequeña empresa, dentro de la economía salvadoreña es un elemento muy importante, por que trae consigo diferentes beneficios, por lo tanto es necesario definir claramente lo que se entiende por pequeña empresa.

Se puede definir empresa como:

"Es toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios con fines, lucrativos cualesquiera que sea la persona, individual o jurídica, titular del respectivo capital"¹.

"Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera"²

Aquí se hace referencia que por lo general las pequeñas empresas están dirigidas por una sola persona y la cual opera de manera independiente, (el propietario administra la entidad, lo hace con fondos propios). Además de no ser líderes en la rama industrial o comercial en la que se desarrollan.

¹ Brand, Salvador. Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas, página 123

² Asociación de Empresas Pequeñas (SBA), citado por Joaquín Rodríguez Valencia. "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas". Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., Cuarta Edición. México 1996.

Por consiguiente podemos decir que Pequeña Empresa: Es aquella unidad económica dedicada a la producción y/o comercialización de bienes y/o servicios, la cual es administrada por una o pocas personas (el o los propietarios) con el fin de obtener la máxima utilidad posible por medio de una eficiente toma de decisiones.

2. Importancia.

La importancia de la pequeña empresa se puede concentrar en dos aspectos esenciales que son: el económico y social, en donde se argumenta la necesidad de apoyo y asistencia a dicho sector³.

La importancia económica de la pequeña empresa consiste en que ésta forma parte de los sectores que contribuyen a la economía del país, ya que como subsector generador de servicios su objetivo es satisfacer las necesidades de la población.

La importancia social de este subsector, es una fuente generadora de empleo absorbiendo la abundante mano de obra existente, (calificada y no calificada), a la cual las empresas pueden recurrir.

En definitiva este subsector es muy importante para la actividad industrial y comercial de país y además de ser una fuente generadora de empleos, por lo que la pequeña empresa necesita del apoyo técnico financiero para hacerle frente a los constantes cambios que se dan en el mercado consumidor.

3. Características.

Las características de la pequeña empresa son variadas y diferentes, cada autor o institución emite sus propias características, algunas de las cuales mencionan⁴:

³ Tesis "Diseño de un sistema presupuestario para la planificación y control de utilidades de la pequeña empresa industrial dedicada a la elaboración de ropa interior femenina en el área metropolitana de San Salvador. Caso Ilustrativo. Yasmin de la Paz Laínez, Febrero 2003

- a) Poca o ninguna especialización en la administración: La dirección de la pequeña empresa se encuentra a cargo de una sola persona la cual tiene pocos auxiliares que en la mayoría de las ocasiones no posee la capacitación adecuada para llevar a cabo su función empresarial.
- b) Falta de acceso al capital: Este problema se genera por dos causas principales que son la ignorancia por parte del pequeño empresario sobre la existencia de fuentes de financiamiento y la falta de conocimiento sobre la manera correcta de exponer la situación y necesidades de la empresa ante las posibles fuentes de financiamiento.
- c) Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, que es quien se encarga de ejercer el control y dirección de la misma.
- d) Posición poco dominante en el mercado de consumo: Debido a su tamaño, la pequeña empresa se limita a satisfacer a un mercado muy reducido, por lo general local. Lo cual dependerá de la habilidad que el empresario tenga para ofrecer los productos o servicios en el mercado consumidor.
- e) Íntima relación con la comunidad local: A raíz de los pocos recursos con que cuenta este subsector, tiende a obtener de la comunidad local sus bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, además de materia prima y equipos. Por lo general se mantienen en el mismo lugar donde iniciaron sus operaciones.

4. Clasificación de la Pequeña Empresa.

Para clasificar las empresas se utiliza por lo general dos clases de criterios: el cualitativo y cuantitativo. En cuanto al primero éste ve el grado de tecnología, mecanización y organización que la empresa utilice, la clasificación de la mano de obra y el tipo de mercado al que incurre. Respecto a lo cuantitativo, se hace

⁴ ídem

referencia al monto de la inversión o capital con que la empresa cuenta, el número de personal y el volumen de su producción.

En El Salvador existen diferentes instituciones que emiten sus criterios sobre la clasificación de las empresas.

Criterios de Clasificación de la Pequeña Empresa:

Cuadro No. 1

Institución	Criterios	Monto de Activos	N° de Empleados	Definición
Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios Salvadoreños (AMPES).	De acuerdo al capital	\$2,858-\$22,857	—	Pequeñas empresas cuyo capital empresarial oscila entre los \$2,858.00 y \$22,857.00
Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)	De acuerdo al número de empleado	—	10-49	Establecimientos que cuenten de 10 a 49 trabajadores.
Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)	De acuerdo al capital	\$11,428-\$85,714	—	Aquella empresa cuyo activo total este entre \$11,428.00 y \$ 85,714.00

B. Proceso de Producción de las Empresas Dedicadas a la Fabricación de Bebidas no Alcohólicas.

Con el propósito de conocer en forma general cual es el proceso de producción de las empresas dedicadas a la fabricación de bebidas no alcohólicas, se describen brevemente los pasos para la elaboración del agua, jugos y refrescos:

1. Proceso de producción de agua purificada

1º Paso: Prefiltración

El agua que se utiliza en el proceso de producción es captada de la red de distribución de agua potable de ANDA y se pasa primeramente a través de un filtro de cartucho que permite retener los sólidos más grandes que podrían estar presentes en el agua.

2º Paso: Separación de sólidos suspendidos

Se impulsa el agua desde la cisterna a través de una bomba hasta el sistema de filtración primario, constituido por filtros de hilo, los cuales permiten una separación gruesa de los sólidos suspendidos en el agua de alimentación del proceso.

3º Paso: Decoloración y Desodorización

El agua filtrada pasa posteriormente al sistema de filtración secundario, mediante carbón activado en el que se absorben los colores y sabores que pudieran estar presentes en el agua de alimentación.

Se utilizan dos filtros de carbón activado para la eliminación de sabores y olores en el agua.

4º Paso: Tratamiento Microbiológico

El agua pasa posteriormente a un tratamiento microbiológico mediante luz ultravioleta el cual permite la oxidación de bacterias presentes en el agua con el fin de alcanzar una esterilización comercial, de la materia prima utilizada en el resto del proceso.

5º Paso: Envasado

El producto final es envasado para su distribución

2. Proceso de producción de refrescos y jugos

1º Paso: Pasteurización

El agua utilizada en los procesos de dilución para la fabricación de refrescos y jugos es primeramente purificada mediante el proceso descrito anteriormente.

Luego del tratamiento microbiológico con luz ultravioleta, se eleva la temperatura del agua hasta unos 60° C mediante calentadores a gas con el fin de pasteurizar la solución que será producida en la siguiente operación de mezclado.

También se utiliza un calentador para disolver la azúcar utilizada como endulzante de los refrescos y jugos.

2º Paso: Mezclado

Se produce la solución de refrescos o jugo que será envasado como producto terminado, a partir de una operación de mezclado y dilución de esencias y diferentes aditivos que son agregados junto con el agua en proporciones específicas de cada bebida.

Esta operación se realiza en dos tanques de mezclado, fabricados de acero inoxidable donde se agrega al agua los concentrados de esencia, saborizantes, azúcar y benzoato de sodio como preservante.

3º Paso: Envasado

El producto final pasa al proceso de envasado mediante un equipo que permite contenerla, ya sea en un envase rígido para los jugos o en un envase flexible para los refrescos.

II. Sistema Presupuestal

A. Generalidades de los Sistemas:

1. Concepto de sistema

Algunos de los conceptos de sistemas podemos mencionar:

- Conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común. (F. Pozo Navarro).

- Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre si contribuyen a determinado objeto. (Diccionario de la Real Academia Española)
- Conjunto constituido por un proceso de transformación que utiliza insumos para producir o lograr un producto u objetivo. (Enrique Soto Borbón)

Con lo anterior se puede decir que la constitución de los sistemas viene dada por:

- Su objetivo: desde el momento en que es un conjunto ordenado y que responde a una estructura dada, reconoce la existencia previa de un objetivo, que es determinante de su configuración y de su acción posterior.
El objeto es la esencia de la configuración del sistema y los sistemas se diseñan para realizar objetivos definidos.
- Su estructura: la estructura de un sistema está constituida por las partes que lo forman y la disposición que estas adoptan como consecuencia de las relaciones de conjunto a las que se ven sometidas. Es por tanto, una agrupación de componentes ordenados con arreglo a unas relaciones definidas por el objetivo del sistema y por las propiedades de sus componentes, que determinan el tipo de relaciones que han de aparecer entre ellos. Por tanto, la estructura queda formada por los componentes y las relaciones.⁵

2. Importancia de los sistemas

La importancia de los sistemas, radica en que son un conjunto de elementos que al interrelacionarse buscan un objetivo común ya que permiten el desarrollo de las actividades de una organización de manera integrada y coordinada en forma tal que permita alcanzar mejores resultados a través de la utilización óptima de los recursos.

Por medio del estudio de los sistemas se puede identificar los elementos que lo conforman, así como también su manera de operar, límites y las relaciones internas o externas con que los diferentes tipos de sistemas cuentan.

⁵ F. Pozo Navarro, "La dirección por sistemas" 4ª Edición, Editorial Limusa, México 1983.

3. Características de los sistemas

Las características que debe poseer todo sistema son:

- Estabilidad: Es la cualidad por la cual el sistema permanece en funcionamiento eficaz, frente a las acciones de los factores externos al mismo. Es por tanto la cualidad de conservarse estructuralmente apto para realizar su objetivo, absorbiendo los efectos negativos para su integridad; lógicamente la estabilidad se conserva dentro de unos márgenes determinados, y el sistema se diseña para conservar su estructura en cierto tipo de situaciones.
- Adaptabilidad: Es la cualidad que debe poseer el sistema, mediante el cual es capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno, de manera que atraviese diferentes estados en los que conserve su eficacia y su orientación al objetivo que constituye su finalidad.
- Eficiencia: El sistema debe estructurarse sobre la base de una rentabilidad máxima de los componentes que en él intervienen y de un empleo óptimo de energía y recursos de tal forma que evitan toda complicación innecesaria.
- Sinergia: Se refiere a que la totalidad del fenómeno no es igual a sus partes, sino algo diferente y superior, por lo que si queremos conocer y analizar un fenómeno sistemático, tendremos que ver no a sus partes una a una, sino a su organización y a las resultantes que de ellas surjan.

4. Elementos del sistema:

Los elementos que componen un sistema son:

- a) Entradas o Insumos: Son todos los componentes que el sistema importa del ambiente para ser transformados o procesados en productos finales.
- b) Procesador: Es aquel elemento, que tiene como función principal el transformar los insumos o entradas en productos o salidas. Por medio de diversos factores se da esta función, entre los que se puede mencionar: la tecnología, procedimientos, funciones, normas, métodos, programas, actividades y tareas.

- c) Salidas o Productos: Son los resultados o fines esperados del sistema, los cuales pueden ser trasladados ya sea a usuarios definidos o servir de insumos para un sistema de mayor complejidad.
- d) Regulador: es el componente que dirige y/o gobierna las acciones que un sistema debe ejecutar. Prácticamente lo constituyen los altos niveles de la empresa.
- e) Retroalimentación: Es el proceso mediante el cual los resultados o productos que se han obtenido se comparan con lo que se había programado con anticipación, ejerciéndose la función de control, para realizar los ajustes necesarios de los insumos y así alcanzar el objetivo del sistema.

5. Tipos de sistema:

Según su naturaleza los sistemas pueden clasificarse en Sistemas Abiertos o Sistemas Cerrados:

Los sistemas abiertos son los que si presentan intercambio de información con el ambiente y se ven influenciados por éste.

Los sistemas cerrados son los herméticos, por que solo operan con un poco intercambio de información y no se ven influenciados por el entorno que los rodea.

B. Generalidades del Presupuesto:

1. Reseña histórica del Presupuesto:

El presupuesto tanto en lo teórico como en lo práctico tuvo su fundamento como herramienta de planificación y control durante el siglo XVIII en el parlamento británico en el cual se discutían los gastos en los que incurriría la Corona.

Desde el punto de vista técnico la palabra presupuesto se deriva del francés antiguo *Bougette* o *bolsa* y posteriormente se trató de perfeccionar en lengua inglesa con el término *Budget*.

En 1820 Francia adoptó el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821, como elemento de control del gasto público.

Entre el período de 1912 y 1925 después de la Primera Guerra Mundial el sector privado notó los beneficios que podría generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos. Durante este período la industria crece con rapidez y se analiza la alternativa de aplicar nuevos métodos de administración adecuada.

En 1928 la Westinghouse Company adopta el sistema de costos estándar.

En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de control presupuestal en el que se definen los principios básicos para un sistema presupuestal.

En 1948 el Departamento de la Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programa y actividades.

En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos emplea un sistema de planificación por programas y presupuestos.

En 1965 el gobierno estadounidense crea el Departamento de Presupuesto.

En las últimas décadas han surgido muchos métodos que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema "base cero (se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas)".

En 1970 Peter Pyhr, en la Texas Instruments, perfeccionó el sistema "base cero" y lo aplicó después con algún éxito como gobernador del estado de Georgia y posteriormente el presidente de los Estados Unidos Jimmy Carter.

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos quienes relacionan los pronósticos con el manejo de efectivo de vital importancia para prevenir insolvencias, evaluación científica de la empresa, resolver a tiempo problemas de liquidez y evaluar cualquier inversión.

2. Conceptos:

La palabra Presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa “dar previamente por sentado una cosa”. Se acepta que presuponer es: Formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, de un negocio cualquiera.

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, éste concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Según Cristóbal del Río González:

“Es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado”

Según Welsh:

“Es el método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades, directrices de planeación, coordinación y control”

Según Jorge Burbano Ruiz:

“Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo”

3. Importancia:

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir; es decir, cuanto menor sea el grado de

acierto de predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

La importancia de los presupuestos viene dada por los siguientes criterios:

- Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: agencias gubernamentales, grandes multinacionales y pequeñas empresas
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros las diversas actividades que se planean en la organización.
- Inducen a los responsables de áreas a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los componentes y alternativas la importancia necesaria
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

4. Características:

Al momento de elaborar los presupuestos éstos deben de contener ciertas características básicas las cuales se mencionan a continuación:

a. De formulación

ADAPTACIÓN A LA EMPRESA

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos. El Presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la compañía en que se desea implantar, del conocimiento

de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la: PLANEACIÓN, COORDINACIÓN, Y CONTROL DE FUNCIONES

Entre los aspectos recomendables para el mejor funcionamiento del presupuesto están:

- Seccionar en tantas partes El Presupuesto, como responsables en la función hayan en la Entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento del presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.
- Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso.
- No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

b. De presentación

DE ACUERDO CON LAS NORMAS CONTABLES Y ECONÓMICAS

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (Pública o Privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable.

c. De aplicación

ELASTICIDAD Y CRITERIO

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

C. Sistema Presupuestal:

1. Definición Del Sistema Presupuestario.

Al analizar y relacionar cada uno de los conceptos de sistema y presupuesto, se puede definir el Sistema Presupuestario como un conjunto organizado y coordinado de elementos presupuestarios, políticas, planes y procedimientos que interrelacionados entre sí buscan lograr que las funciones, actividades u operaciones de la empresa logren de manera eficiente la planificación y control de utilidades, representados en términos numéricos.

Asimismo, Welsch en su libro considera al sistema presupuestario como: “La administración es un esfuerzo de liderazgo o de dirección que fija objetivos y metas, así como medidas de desempeño. La planificación y control de utilidades constituyen un sistema que ayuda a la administración a cumplir estas responsabilidades”

Por lo que el Sistema Presupuestario, permite evaluar y comparar los resultados que se pretenden obtener a través de los objetivos y metas establecidas por la organización.

2. Ventajas y Limitaciones del Sistema Presupuestario.

Al implementar el sistema presupuestario como una herramienta de planificación y control, es necesario que la gerencia tome en cuenta cuales son sus ventajas y por lo consiguiente cuales son sus limitaciones. Ya que al tener conocimiento de los factores que influyen en el proceso se puede aprovechar al máximo todas las ventajas que ofrecen, al mismo tiempo reforzar y aplicar acciones correctivas.

Las ventajas son las siguientes:

- Permite definir en forma ordenada las metas y objetivos a realizar, conocimiento de mercados y productos, así como métodos de elaboración y de todas las operaciones de la empresa con proyecciones para lograr una buena dirección.
- Se conoce con anticipación lo que se va a necesitar, así como los costos requeridos para la actividad a realizar todo con la finalidad de prever lo necesario.

- Crea la necesidad de definir y asignar responsabilidades para cada función de la empresa y de las personas que intervienen en el Sistema Presupuestario a implementar.
- Inculca en todos los niveles de la administración el hábito de la consideración oportuna, cuidadosa y apropiada de todos los factores necesarios para evitar desviaciones y poder tomar decisiones acertadas que vayan en beneficio de la empresa.
- Permite hacer una comparación y análisis entre lo real y lo presupuestado con el propósito de corregir y hacer los ajustes necesarios.
- El Sistema Presupuestario es un instrumento de vigilancia y supervisión ya que por medio de los presupuestos se controlan las operaciones de la empresa. Asimismo, se evitan desperdicios y regula los gastos según lo presupuestado logrando cumplir los objetivos y metas de la empresa.
- La dedicación y esfuerzo del personal que interviene en el control del Sistema Presupuestario, ayuda a mostrar aptitudes, estimular la iniciativa y mejora la calidad del personal ejecutivo por lo que se elimina la posibilidad de un juicio individual erróneo.

Además de sus ventajas, también tiene limitaciones las cuales se detallan a continuación:

- El plan de utilidades está basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos por lo que el sistema es susceptible de errores ya que son juicio de quienes lo plantean aunque se tiene una flexibilidad al emplear e interpretar los resultados.
- Su implementación y funcionamiento es demasiado costoso, aparte del tiempo que invierte la administración y los beneficios que espera la empresa son bajos.
- Después de ejecutar el Sistema Presupuestario por algún tiempo se puede confiar en él, cayendo en errores por no revisarlo, supervisarlos y actualizarlos ya que en ocasiones le resta flexibilidad a la administración de la empresa y libertad de acción o de decisión a los directivos de la misma.
- El Sistema Presupuestario en ningún momento puede considerarse como sustituto de la administración sino que solamente es una herramienta de la gerencia que ayuda a la ejecución del proceso administrativo.

3. El Presupuesto y su Relación con la Administración

La ejecución y administración del presupuesto se inicia con la revisión de los recursos a emplearse, además del establecimiento del compromiso de cada miembro del equipo de gerencia respecto a la contribución que se espera de la gestión, se revisan criterios básicos de administración en general, resaltando el papel de la planificación y control en el alcance de los objetivos.

El sistema presupuestal enmarcado dentro de las distintas fases del proceso administrativo se plantea dentro de los siguientes principios, ya que estos sirven de guías específicas al mismo tiempo que son moderadores del criterio de la gerencia:

a. Principios de Planeación:

Los principios de planeación son los que indican el camino a seguir, por medio de los cuales se establecen los medios necesarios para el logro de los objetivos de la empresa⁶.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información clara, precisa y confiable que se posea en el momento de efectuar la estimación.

Los Principios de planeación se dividen en:

- Previsión:

Este principio tiene como función principal anticiparse con todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

- Costeabilidad:

Nos quiere enseñar que el beneficio que se obtendrá con la implementación del sistema, debe ser mayor al costo de instalación y funcionamiento de éste.

- Flexibilidad:

Como ya se sabe, en la actualidad se debe estar preparado para cualquier cambio que surja; por lo tanto, a todo plan se le debe dejar un margen para adaptarse a los cambios o circunstancias que hayan variado después de la previsión.

- Unidad:

Debe existir un solo presupuesto para cada función de la empresa, y todos los que se aplican a la empresa deben estar coordinados.

- Confianza:

Es de suma importancia contar con el apoyo de todos los gerentes involucrados en la elaboración de éstos, ya que contienen información confidencial de la empresa.

- Participación:

Se considera muy importante para los directivos contar con el apoyo y colaboración de todos los empleados para aprovechar al máximo la experiencia de cada uno de ellos en su área de aplicación.

- Oportunidad:

Significa que la planeación debe finalizar antes del período presupuestal, para poder tomar las medidas preventivas y así poder llegar al final de lo planeado.

- Contabilidad por áreas de responsabilidad:

Por último se debe modificar la contabilidad de manera tal, que sirva como un medio de control del sistema presupuestal, sin violar los postulados de la contabilidad general.

⁶ Jorge E. Burbano Ruiz, Presupuestos, McGRAW HILL, Santa Fe Bogota, Colombia, 1998, Pág. 23

b. Principios de control:

Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas.

Tipos de Principios de Control:

- Reconocimiento:

Este principio aconseja que se le debe dar credibilidad a los individuos por sus éxitos, así como también hacerle saber de sus faltas o errores.

- Excepción:

Mientras está en funcionamiento el sistema presupuestal, una de las medidas de control es poner especial atención y tiempo a los problemas que pudieran estarse escapando de los lineamientos y objetivos para los cuales fueron diseñados, sin dejar olvidados los asuntos que marchan de acuerdo con los planes.

- Normas:

El establecimiento de normas claras y precisas en una empresa puede contribuir en gran manera a las utilidades. Por tal razón se dice que los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones que involucra.

- Conciencia de Costos:

Finalmente todos los involucrados en el diseño de los presupuestos deben comprender el impacto que tienen sus decisiones en los costos de la empresa. En conclusión los gerentes deben estar consientes que para el éxito de ésta, cualquier decisión que se tome debe ser efectiva.

4. Etapas para la Elaboración del Sistema Presupuestal:

Para elaborar el Sistema Presupuestal se debe seguir una serie de etapas o fases para su preparación e implementación de éste en la empresa. Las etapas a desarrollar son:

a. Planeación

En esta etapa se realiza un diagnóstico de los resultados anteriores, analizando las tendencias de los parámetros, que se han empleado para la calificación de cada una de las actividades operacionales de la administración de la empresa.

La fase de la planeación comprende varios aspectos como: la recopilación, estudio, ordenamiento e integración de los datos obtenidos de los diferentes departamentos con los que la organización funciona.

Es necesario establecer los objetivos generales y específicos que con esta fase se pretende alcanzar, dependiendo de la naturaleza de la empresa y de las estrategias competitivas u opciones de crecimiento planteadas por ésta.

b. Elaboración de los Presupuestos

Una vez elaborados los planes para cada área funcional, se prepara la formulación de los presupuestos parciales para su correspondiente integración. Es aquí, donde los planes toman dimensiones monetarias, para lo cual es necesario:

- Presentar los volúmenes de productos a comercializar con los precios previstos para su venta, auxiliándose de los canales de distribución existentes, publicidad del producto y las políticas de crédito de la empresa.
- Por parte de la producción, se hace una estimación de las cantidades de artículos a elaborar, con base a las ventas y políticas de inventario.
- Se hace una proyección de las compras en unidades físicas monetarias con base a la producción, políticas de niveles de inventarios, materias primas o materiales.
- En caso de planificarse proyectos de inversión financiera, es necesario que la organización sepa la factibilidad de dichos proyectos.
- La persona o comité encargado del Sistema Presupuestario es el responsable de recopilar la información adicional útil, para su integración en el Presupuesto Maestro o Consolidado, el cual es enviado a la Gerencia para sus correspondientes observaciones y así aplicar los ajustes necesarios,

para su consecuente implementación.

c. Ejecución

Una vez formulados los presupuestos, se pone en marcha los planes, a través de la unificación y coordinación de esfuerzos por parte del personal de la empresa con la utilización eficiente de los recursos de la empresa, para poder cumplir con las metas trazadas. Es necesario que el responsable de la ejecución y coordinación del Sistema Presupuestal, asegure el alcance de los objetivos de toda la organización.

d. Control

A través de esta etapa se preparan una serie de actividades encaminadas a la observación y vigilancia de la ejecución del Sistema Presupuestario. Lo que se pretende es el control del desarrollo del Sistema localizando aquellos elementos que puedan generar errores o variaciones de mucha importancia para implementar acciones correctivas al presupuesto.

e. Evaluación:

Esta etapa sirve para cuando el período presupuestal ha terminado, y es cuando se preparan los informes críticos de los resultados obtenidos, este informe contiene las variaciones, fallas y éxito de lo que ha sido la implementación de los presupuestos y se hace con el fin de estudiar y corregir las fallas en las cuales se vio involucrada cada una de las etapas de la elaboración de los presupuestos.

5. Elementos del Sistema Presupuestal.

Todo sistema está formado por partes o elementos que actúan con un orden lógico para obtener el resultado deseado.

Asimismo, el Sistema Presupuestal comprende una integración de elementos administrativos relacionados con la planificación y control de utilidades, todos ellos con la finalidad de preparar y elaborar cada uno de los presupuestos que son parte del sistema presupuestal, estos elementos son:

a. Diseño de los objetivos:

Al diseñar los objetivos que persigue el sistema presupuestal dentro de la empresa, se toman en cuenta aspectos relevantes como: las actividades planeadas y las limitaciones en las cuales se verá involucrada cada una de éstas, por lo tanto se dice que los objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades, además no solo indican el punto final de lo que ha de hacerse, sino también el lugar hacia donde se encamina la organización y qué es lo que se espera lograr con la definición de éstos.

Desde el punto de vista del presupuesto como un sistema, algunas veces se argumenta que todo lo que necesita un administrador es un presupuesto bien planeado y elaborado pues éste proporcionará todo los objetivos requeridos. Al argumento es que si un presupuesto se basa en sólidas premisas de planeación, incluyendo sobre todo un pronóstico de ventas confiables y un nivel de utilidades aceptable, todo lo que los jefes departamentales necesitan es cumplir con el presupuesto, punto por punto.

Pero en la práctica se necesita más. Las cifras del presupuesto son resultantes de la buena elaboración de los objetivos y el desempeño esperado. Tienen significado solo cuando éstos han sido diseñados para ser realizables y por consiguiente deben ser claros, precisos y a su vez poder comprobarlos.

b. Especificación de las metas.

En un sistema presupuestal las metas constituyen una base para la medición del desempeño, además tienen el propósito de definir con mayor precisión la declaración de objetivos generales. En un sistema presupuestal se deben contemplar metas tanto descriptivas como cuantitativas las cuales son precisas y susceptibles de medición. La administración ejecutiva debe desarrollar estas metas como el segundo elemento de la planificación para el siguiente año presupuestal. En conclusión, su función primordial es establecer ambientes para que los esfuerzos del grupo permitan que los individuos contribuyan al logro de los mismos con la mínima cantidad de insumos; es decir, que sean eficientes en sus labores.

c. Implementación de políticas.

Se entiende por políticas *son planes en el sentido que constituyen declaraciones e interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones.*

Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada, las políticas tienden a predecir sobre ciertas cuestiones, evitan repeticiones analíticas, y proporcionan una estructura unificada de otros tipos de planes, permitiendo de esta manera que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

La política debe considerarse como un medio para fomentar el criterio de decisión y la iniciativa, pero dentro de ciertos límites, sin embargo esto no puede ser posible si éstas no se enseñan, explican e interpretan, por consiguiente, es deber de los administradores divulgar, enseñar y explicar a los subordinados cuáles son las políticas y porqué han sido diseñadas.

d. Desarrollo de las estrategias.

Las estrategias de la compañía son los impulsos, las vías y las tácticas fundamentales que se usarán para cumplir los objetivos y las metas planificadas. Una estrategia dada puede ser de corto y de largo plazo.

Algunos ejemplos reales de estrategias básicas son:

- Aumentar la penetración en el mercado a largo plazo utilizando tecnología para desarrollar nuevos productos y mejorar los actuales.
- Enfatizar la calidad del producto y el precio para alcanzar la “cumbre” en el mercado.
- Comercializar los productos, con precios bajos, para incrementar el volumen (unidades).

El propósito de desarrollar las estrategias de la empresa es encontrar las mejores alternativas para alcanzar los objetivos y metas establecidas.⁷

⁷ Welsch, Glenn A y Cols “Presupuestos ,planificación y control” Pearson Educación, México, 2005, pág.55-56

e. Clasificación de los presupuestos.

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista:

Según flexibilidad:

- RÍGIDOS: son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad, y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa. Este se utilizaba antiguamente en el sector público.
- FLEXIBLES: son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad, y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno.

Según período de tiempo que cubren.

- A CORTO PLAZO: se planifica para cumplir el ciclo de operaciones generalmente para períodos menores de un año.
- A LARGO PLAZO: este tipo de presupuestos se adapta para grandes proyectos de inversión como la actualización tecnológica o la ampliación de la capacidad productiva. Los presupuestos a largo plazo también son utilizados cuando se planean todas las actividades para un periodo mayor de un año para lo cual se detallan y cuantifican con amplitud las actividades para el primer año y se presentan datos generales para los restantes.

Según el campo de aplicabilidad de la empresa.

- OPERACIÓN O ECONÓMICOS: tiene en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran, y su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- 1) PRESUPUESTO DE VENTAS: generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- 2) PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN: comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- 3) PRESUPUESTO DE NECESIDADES DE MATERIALES: Es el que refleja el número total de unidades de materiales necesarios para producir los artículos previamente determinados en el presupuesto de producción.
- 4) PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES: es el presupuesto que prevé las compras de materiales primas y/o mercancías que se harán durante determinado período. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- 5) PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA: En este presupuesto se estiman los costos salariales que pueden identificarse directamente con la producción en proceso o unidades específicas de producto terminado.
- 6) PRESUPUESTO DE COSTOS UNITARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS: Este presupuesto expresa los costos unitarios por elemento aplicado al producto terminado por el número de unidades.
- 7) PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN: Este presupuesto forma parte del costo total de fabricación que no se identifica ni se cuantifica directamente en la producción de cada unidad del producto; así se tiene, el material y/o materia prima indirecta, mano de obra indirecta y todos aquellos otros costos indirectos relacionados con el proceso de fabricación del producto.
- 8) PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES: Expresa el valor total en términos monetarios de inventarios finales de materiales, y de productos en proceso que la empresa necesita mantener al final del ejercicio. Este presupuesto se conoce también como la estimación de los niveles de inventarios y estará integrado por la cantidad de existencias proyectadas y los costos unitarios de dichas cantidades, la relación de estos elementos (cantidad y costo) determinan el valor del presupuesto.
- 9) PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN: algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.

- 10) PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS: Contiene la proyección del costo de producción, de la cantidad de unidades estimadas en el presupuesto de ventas.
- 11) PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN: Son generados por las actividades que se realizan en las oficinas de los departamentos de producción, ventas, mercadeo y administración
- 12) PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO: es esencial en cualquier empresa. Debe ser preparado luego de que todos los demás hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- 13) PRESUPUESTO MAESTRO: este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Aglutina y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

Según el sector en el cual se utilicen.

- PÚBLICO: son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gasto e inversiones.
- PRIVADO: son los usados por las empresas particulares, se conocen también como presupuestos empresariales, buscan planificar todas las actividades de una empresa.

D. La Planificación y su Relación con el Presupuesto

Koontz y O'Donnell definen la planeación como decidir por anticipado, que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo, y quien lo hará.

El propósito fundamental de la planificación por parte de la administración es generar un proceso de alimentación adelantada para las operaciones y para el control. El concepto de alimentación adelantada es dar a cada gerente los lineamientos para la toma de decisiones operacionales sobre una base cotidiana. Los planes aprobados constituyen el elemento primario de la alimentación adelantada por lo tanto la planificación requiere actitud de análisis de proyección hacia el futuro mediante la previsión anticipada de los hechos.

La planificación descansa sobre la idea de que el éxito futuro de una entidad puede intensificarse debido a la acción administrativa continua. La misma supone que una entidad tendrá logros con mas éxito en términos de sus objetivos generales como resultado de las acciones de la administración para implementar el proceso de alimentación adelantada que los que alcanzaría si no hay una actuación por parte de la administración.

La planificación por parte de la administración superior es un proceso continuo porque una proyección planificada nunca puede considerarse como el producto final y definitivo. Debe de ser modificada al cambiar las condiciones y disponer de nueva información.

Por lo antes expuesto, a continuación se presentan los elementos más relevantes para la planificación.

1. Pronósticos

Para efectos de investigación solamente se tomarán en cuenta los pronósticos del tipo cuantitativo ya que los de tipo cualitativo se basan es aspectos puramente subjetivos.

Los pronósticos ayudan a prever el futuro y son la base para diseñar un plan con el cual se lograra alcanzar los objetivos de la organización.

a. Métodos para pronosticar

Entre los métodos que pueden utilizar para pronosticar estan los siguientes:

➤ Método de tendencias

Comprende una proyección de las ventas sobre la base de las tendencias históricas hacia el futuro.

Este método da por sentado que los datos futuros siguen esencialmente los patrones de los datos pasados.

Para poder aplicar este método se debe de tomar en cuenta el criterio del año base el cual debió haber sido un período completamente normal con respecto a otros períodos.

Fórmula:

$$\Delta = \frac{\sum YZ}{\sum Z^2} \cdot \frac{n}{2}$$

Simbología:

Δ = incremento esperado con respecto al año base.

Z = número asignado a partir del año base, hacia atrás y hacia delante, desempeña el papel de una serie aritmética cuya sumatoria es cero.

n = número de años, excepto el año base.

n/2 = número de años dividido entre 2 porque el método opera con dos variables ventas y tiempo

Y = ventas pasadas

➤ Método Incremental

Consiste en determinar las ventas de un período venidero sobre la base de la medida de incrementos que suceden en los períodos de ventas anteriores, los cuales se toman como referencia. Se trabaja con términos porcentuales, para poder aplicar la media aritmética porcentual de los períodos en referencia; en cuanto a incrementos se refiere. Al encontrar esta cifra relativa, se agrega a las ventas del período próximo anterior ya convertido en términos absolutos.

Este método ofrece una ventaja en la simplicidad de los cálculos aritméticos, ya que no utiliza fórmulas complicadas. Pero tiene limitantes en cuanto a tomar en cuenta decisiones administrativas e influencia administrativa.

➤ Método de los Mínimos Cuadrados

Este método se basa en la ecuación matemática de la línea recta en la cual existe una variable independiente y una dependiente para desarrollar el método las ventas constituyen la variable dependiente (Y) y la variable independiente (X) esta determinada por el tiempo o sea el número asignado a los años o períodos presupuestales.

El método de los mínimos cuadrados viene dado por la ecuación de la línea recta $Y = a + bx$

La constante a y b se determinan por medio del simultáneo de las siguientes ecuaciones:

$$\sum xy = a\sum X + b\sum X^2$$

$$\sum Y = na + b\sum X$$

Al operar ambas ecuaciones se obtiene el resultado de la primera constante. Luego se sustituye el valor encontrado en cualquiera de las dos ecuaciones anteriores encontrando el valor de la segunda constante. Con estos dos valores determinados se sustituye en la ecuación de la línea recta $Y = a + bx$ en donde X toma el correlativo del año que se desea pronosticar.

2. Objetivo

El primer paso para la elaboración de los planes es el desarrollo de los *objetivos generales de la empresa* es el nivel más fundamental de la toma de decisiones en el proceso de planificación, al mismo tiempo estos no tiene porque reñir con los objetivos que cada una de las áreas funcionales pretenden alcanzar ya que si estos últimos logran su cometido los primeros se habrán cumplido a cabalidad. Los objetivos expresan el estado futuro general de la compañía como por ejemplo amplitud de las líneas de producción, calidad del producto o expectativas de crecimiento.

La planificación es una función administrativa útil cuando los objetivos son claramente definidos y han sido formulados sobre la base de la racionalidad. La selección y formulación inadecuada de los objetivos frustrará y hará inútil el proceso de planificación

3. Metas

El siguiente nivel de planificación *se conoce como meta*. Las cuales representan los objetivos generales orientados con mayor definición, especificando claramente. a) El tiempo para ejecutar determinada tarea, b) medición cuantitativa del logro alcanzado con la ejecución de alguna tarea, y c) la delegación de autoridad para cada gerencia o jefatura para que cada una logre el cumplimiento de sus tareas y por ende el conjunto de las mismas ejecutadas de forma correcta guíen al logro de las metas y por ende del objetivo que persigue la empresa.

4. Las Políticas

Brindan los lineamientos, dictan el camino a seguir para el buen funcionamiento de las operaciones tanto administrativas como de producción. Las políticas ayudan a determinar que es lo que debe de hacerse con objeto de realizar un trabajo.

Tanto los objetivos como las políticas son guías de pensamiento y acción pero con una diferencia, los objetivos son las metas de la planificación y la políticas son decisiones tomadas para alcanzar otras metas es decir que las políticas guían hacia los objetivos⁸

5. Los Procedimientos

Son planes en el sentido que establecen un registro de las actividades futuras. Detallan la manera exacta en que cierta actividad debe de ser cumplida teniendo en cuenta la secuencia cronológica en la que se desarrolla dicha actividad los procedimientos se establecen para todas las estructuras teniendo mayor énfasis en los niveles operativos ya que es donde se registran los mayores niveles de actividad y por lo tanto se debe de contar con controles más cuidadosos ya que los trabajos de rutina resultan más fáciles si se establece un mejor medio para hacerlo y dicho medio es el establecimiento de procedimientos⁹.

Un procedimiento pone en práctica un curso específico de acción de acuerdo con la política establecida, implanta un orden cronológico para las distintas operaciones marcando el orden en el cual deben de

⁸ Osmin Díaz Callejas, Administración de Empresas I

realizarse cada una de las tareas siempre enmarcada dentro de las políticas establecidas y el fin que se pretende lograr.

6. La Estrategia

Para establecer la plataforma en la que a de apoyarse el logro de los objetivos y las metas específicas de la empresa, la administración debe de desarrollar *Estrategias* que deberán de ser perseguidas por la empresa. Las estrategias especifican el “como” detalla el plan de ataque a utilizarse en la consecución operacional de las metas.

Para la elaboración de las estrategias es necesario analizar las fortalezas y debilidades los cuales representan factores internos y que hasta cierto punto pueden ser controlables y la que no pueden ser controlables, las amenazas y oportunidades que tiene que ver mas que todo con factores externos ajenos a la organización. Para poder hacer dicho análisis se recurre a la técnica FODA que no es más que colocar en una matriz cuales son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

7. Los Programas

Es la aplicación de políticas, procedimientos, reglas, asignación de funciones, y otros elementos necesarios para llevar a cabo una determinada línea de acción¹⁰.

Este señala en términos generales lo que debe de hacerse y cuando deberá estar hecho.

Un programa deberá de contener¹¹:

- Lo que debe de hacerse
- Cuándo debe de hacerse
- Qué normas o reglas deberán de observarse en la ejecución del trabajo.
- Cuántos empleados se necesitaran y las disciplinas
- Cuánto será el costo de cada parte del programa.

⁹ ídem

¹⁰ Osmin Díaz Callejas, Administración de Empresas I

¹¹ ídem

Los programas de una empresa deberán de formarse con los distintos programas de los departamentos y los programas de los departamentos se formaran con los programas de las secciones. Todos estos programas se tendrán que coordinar en el tiempo ya que el retraso en un programa ya sea este de sección, departamento o gerencia significará un retraso para el programa principal

Por último el nivel mas detallado de la planificación tiene lugar cuando la administración operacionaliza los objetivos, las metas, políticas programas y las estrategias ya establecidas incorporándolas al plan de utilidades (presupuesto) porque explícitamente manifiesta las metas en términos de expectativas de tiempo y resultados financieros esperados.

Por lo general se desarrollan dos planes coincidentes de utilidades: el estratégico (o de largo alcance), y el táctico (de corto alcance). El plan estratégico adaptado al presupuesto tiene un horizonte de planificación de no menos de tres años a más, es decir, hasta donde la visión de la alta gerencia le permita observar los factores que se desarrollaran en el futuro. El plan táctico adaptado al presupuesto es detallado y comprende un horizonte de un año.

Cada año el desarrollo del plan estratégico y táctico es un proceso que implica decisiones de la administración superior. La función de la planeación debe de variar en alcance e intensidad según el nivel administrativo, la dirección general tiene una responsabilidad de planificación mucho mas amplia que la administración de niveles inferiores sin dejar a un lado por supuesto la responsabilidad que recae sobre esta última por ser la parte operativa y sobre la cual descansan las actividades y funciones para el logro de las metas y por ende de los objetivos de la compañía.

E. El Control y su Relación con el Presupuesto

El control es la función que consiste en observar, inspeccionar, verificar y registrar, la ejecución de un plan de manera que puedan compararse continuamente los resultados obtenidos con los planes realizados en un principio y tomar las medidas necesarias para asegurar la realización de los objetivos¹².

¹² Osmin Díaz Callejas, administración de empresas I

El control tiene como finalidad verificar que los objetivos de la empresa se están cumpliendo según lo planificado y por consiguiente que todas las operaciones de la empresa se están desarrollando de manera correcta, si este último no fuera el caso las técnicas o herramientas de control contribuirán a detectar las causas que dieron origen a las desviaciones

Clasificación de las principales áreas de control¹³.

- a) Controles de Ventas
- b) Controles de Producción
- c) Controles Financieros y Contables
- d) Controles Generales

1. Principales Controles Sobre Venta

Este tipo de control es preferible elaborarlo de forma gráfica (barras, pastel entre otros), ya que de esta manera se puede observar y analizar tendencias.

Pueden mencionarse como principales controles sobre las Ventas:

- a) Por volumen total de la venta
- b) Por tipo de artículo vendido
- c) Por volumen de ventas estacional
- d) Por el precio de los productos vendidos
- e) Por clientes
- f) Por territorio
- g) Por vendedor
- h) Por costo de los diversos tipos de venta

¹³ Agustín Reyes Ponce Administración de Empresas Teoría y Práctica segunda parte editorial Limusa 1981, México decimotercera reimpresión

2. Principales Controles en Producción

Pueden mencionarse como principales controles en Producción:

- a) Control de inventario (materia prima, partes y herramientas, productos en proceso como ya terminados entre otros)
- b) De operaciones productivas (fijación de rutas, programas y abastecimiento)
- c) De calidad (fijación de estándares, empíricos o estadísticos, inspecciones, control de rechazo)
- d) De desperdicios
- e) De mantenimiento y conservación (tiempo de máquina parada, costos entre otros)

3. Controles Contables y Financieros

Pueden mencionarse como principales controles en Contabilidad y Finanzas:

- a) Los Estados Financieros
- b) Control de efectivo en caja
- c) Sistema de contabilidad de costos
- d) Auditoría interna y externa

Dentro de los controles generales para efectos de estudio se pueden mencionar: el punto de equilibrio, y la gráfica I de Gantt..

4. Herramientas de Control Administrativo.

Para determinar las condiciones de operación de la organización se emplean tres informes financieros básicos. Los cuales proporcionan insumos necesarios a los gerentes de las diferentes áreas así como a la alta gerencia y los dueños al momento de la toma de decisión para verificar si se está cumpliendo con el logro de los objetivos propuestos o existe la necesidad de redefinirlos, los informes son:¹⁴

¹⁴ Bases del éxito en la gerencia de empresas, William Osgood, Editorial Norma, Colombia, 1984

El Estado de Pérdidas y Ganancias mejor conocido como Estado de Resultado.

El Estado de Situación del Patrimonio o Balance General

El Estado de Flujo de Efectivo

El Estado de Pérdidas y Ganancia: Resume los ingresos y los gastos de la empresa a lo largo de un período contable.

El Balance General: Describe la posición financiera de la empresa en un momento determinado.

El Estado de Flujo de Efectivo: Documento que reporta el efecto de las actividades de inversión, operación y financiamiento de los flujos de efectivo a lo largo de un período contable.

Así mismo dentro de la industria se elaboran otros informes relativos a la producción siendo uno de los más importantes: el Estado de Costo de Producción en el cual se muestra la relación que han tenido los tres principales elementos del costo: Materiales Directos, la Mano De Obra Directa y los Gastos Indirectos de Fabricación.

Estos estados financieros resultan útiles para la alta gerencia ya que esta cuenta con muy poco tiempo para prestar atención a cada uno de los informes elaborados en las distintas áreas de la compañía, ya que estos muestran una radiografía de cómo se encuentra la empresa en un momento o período determinado.

5. Técnicas de Control Administrativo

Algunas de las técnicas de control administrativo que se presentan a continuación pueden ayudar a visualizar más fácilmente las posibles desviaciones que se presente en la ejecución de los presupuestos:

a. Análisis de Tendencia:

Proceso por el cual la empresa se compara con ella misma. Cuando se dispone de información de las operaciones de múltiples períodos, el trabajo se simplifica ya que se tiene el análisis de las mismas categorías para diferente período y así poder ver que sucede con la empresa de un período a otro.

b. El Análisis de Desviaciones

Proceso por el cual se compara la operación real con lo presupuestado para un mismo período. El desempeño real se compara con el presupuesto que constituye un plan para determinar donde funciona bien este último y en donde no.

Para que este análisis sea útil las operaciones reales deben de compararse con las presupuestadas por lo menos de forma mensual o cualquier período de tiempo que la alta gerencia considere prudente para verificar los resultados que se están obteniendo.

c. El Informe de Desempeño

Constituye una herramienta importante ya que por medio de este se conoce el actuar de los diferentes jefes o encargados en cuanto a la aplicación práctica del presupuesto en los distintos departamentos

El informe de desempeño tiene que cumplir ciertas características básicas:

- a) Se formula un informe diferente por cada área funcional con el fin que se reporte el desempeño de acuerdo con la autoridad y responsabilidad asignadas.
- b) Definir los conceptos que son controlables de aquellos sobre los cuales no se tiene un control certero
- c) Se deben de formular informes oportunos. para que el control sea efectivo deben de presentarse informes por períodos estos pueden ser mensuales, semanal, trimestral, semestral o incluso de ser necesario podrían elaborarse diariamente, estos deben de presentarse unos cuantos días después del período que se cubre pues si se entregaran demasiado tarde se corre el riesgo de no contar con información oportuna para la toma de decisión por parte del responsable del área.

- d) Se concede importancia a la comparación de los resultados reales con los resultados planificados. los informes de desempeño deben de mencionar al responsable del área y mostrar los resultados reales, los resultados planificados y la diferencia entre los mismos. Los informes de desempeño deben de señalar las posibles causas de las variaciones.

d. Gráfica de Gantt:

Uno de los elementos más importante de controlar es el desarrollo, de la realización de las actividades, tanto en cuanto al tiempo que cada una de ellas implica, como también en la relación que deben de guardar entre si en cada momento. Cuando todas ellas concurren al mismo tiempo.

La gráfica toma el nombre de su creador y consiste en representar cada actividad por una barra horizontal, la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indicada en meses, semanas, días, etc. El momento de su iniciación y de terminación y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella suelen indicarse si así se quiere la persona, sección, etc.

6. Presupuestos Formales Versus Presupuestos Informales

Razones principales para la formalización de los presupuestos¹⁵:

- a) El proceso administrativo carece de seriedad si se deja todo al azar. La planeación y control deben ser lógicos, congruentes y sistemáticos.
- b) Debido a que en el proceso administrativo interviene un gran número de personas (tanto subalterno como subordinado) debe de predominar un clima organizacional agradable para que las labores diarias sean cada vez más agradables.
- c) Los objetivos, planes y metas deben consignarse por escrito y medir su impacto financiero. La observación casual por si sola nos dice que los objetivos, metas, políticas y procedimientos, carecen

¹⁵ Welsch, Glenn Y Cols., Presupuestos Planificación Y Control, Person Educación México 2005

de la precisión, consistencia, comprensión y estabilidad necesarias cuando “se llevan solo en la cabeza” de una persona o de diversos grupos de gerentes y personas en general.

- d) Para lograr una comunicación efectiva y un entendimiento mutuo, es esencial la formalización de ciertos objetivos, metas, políticas y procedimientos.
- e) La formalización exige el establecimiento y la observación de fechas límites para los actos de toma de decisión, planificación y control.
- f) La formalización constituye una base lógica para una flexibilidad racional importante y congruente en la implantación de los procesos de planificación y control.

CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS”

III. Objetivos de la Investigación

A. General:

Investigar si la pequeña empresa dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas cuenta con un sistema presupuestal que le permita la planificación y control de los recursos.

B. Específicos:

1. Establecer una herramienta de análisis que permita garantizar un mejor control del origen y aplicación de los recursos con los que cuenta la empresa.
2. Definir una serie de pasos organizados de manera lógica que permita ofrecer información precisa y oportuna para la toma de decisiones.
3. Determinar las variaciones a través del sistema presupuestal, para la aplicación de acciones correctivas.

IV. Importancia

La importancia de elaborar un sistema presupuestal radica en proporcionar una herramienta de planificación y control de los recursos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades logrando así la optimización de los mismos.

V. Metodología de la Investigación

La metodología de la investigación que se utiliza esta basado en el siguiente método.

A. Metodología de la investigación:

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico, el cual tiene su fundamento en la observación, investigación bibliográfica, la preparación y aplicación de instrumentos de recolección de datos, la formulación y comprobación de hipótesis.

Como parte del método científico se utilizó el Análisis y la Síntesis.

Haciendo uso de la Encuesta y la Entrevista como herramientas de recolección de la información, se elaboró el análisis de la situación actual de las empresas.

La síntesis del estudio se plasmó en las conclusiones y recomendaciones que se formularon, luego del análisis de los diferentes factores relacionados con el uso de los presupuestos por medio de las respuestas a cada pregunta del cuestionario y la entrevista.

B. Fuentes de recolección de información:

Para la recolección de datos se usaron dos fuentes importantes, las cuales se detallan a continuación:

1. Fuentes Primarias:

La fuente primera lo constituye toda aquella información que fue proporcionada por los gerentes de las empresas en estudio.

Dentro de los instrumentos utilizados para recolectar la información primaria se presentan:

a. El Cuestionario:

El cuestionario fue dirigido a las personas que ocupan puestos de gerencia. El cual fue utilizado para conocer la importancia y en que medida se aplican los presupuestos en la pequeña empresa dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas.

b. La Entrevista:

La entrevista se diseñó para recopilar información complementaria, que no fue obtenida por medio del cuestionario. Ésta fue dirigida a los gerentes de la empresa.

El Cuestionario y La Entrevista permitieron obtener la información necesaria sobre las variables en estudio.

c. La observación directa:

Sirvió para obtener información que no fue proporcionada por medio del cuestionario y la entrevista.

También se consideró como Fuentes Primarias, toda aquella que ha sido suministrada por las empresas en estudio, tales como: políticas, metas, objetivos, procedimientos, estructura organizativa, antecedentes y toda la información relacionada con el tema.

2. Fuentes Secundarias:

Como fuentes secundarias que apoyen el proceso de investigación se obtuvieron todas aquellas relacionadas con el tema en estudio las cuales pueden ser: libros, tesis, revistas y otro tipo de publicaciones a las cuales se tuvo acceso; sin dejar a un lado la información proporcionada por Internet.

C. Determinación de la Muestra:

De acuerdo a los datos proporcionados según Catálogo CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) del 2004, de la Dirección General de Estadísticas y Censos, existen 15¹⁶ empresas que se dedican a la fabricación de bebidas no alcohólicas en el departamento de San Salvador.

Según investigaciones realizadas a las 15 empresas se determinó: tres empresas están clasificadas como Grandes Contribuyentes; dos clasificadas como Medianos Contribuyentes; una empresa ya no se dedica a este rubro y en cuatro de las empresas no se pudo establecer ningún contacto; por lo tanto, la muestra se redujo a un total de cinco empresas.

D. Análisis e interpretación de los datos

Los resultados de las encuestas realizadas a las empresas que se consideran como la muestra de estudio, son los siguientes:

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

Objetivo: Conocer el cargo que desempeña en la organización, la persona que nos proporciona la información.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente General	2	40%
Gerente Administrativo	3	60%
TOTAL	5	100%

Comentario:

De las cinco empresas que se visitaron, en dos de ellas fue el Gerente General que proporcionó la información y en las otras tres fue el Gerente Administrativo.

¹⁶ Catálogo CIIU 2004 Dirección General de Estadísticas y Censos

2. ¿Sabe cuál es la Misión de la empresa?

Objetivo: Saber si el gerente conoce la misión de la empresa a la cual dirige.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Comentario:

De las cinco empresas encuestadas, solamente en tres de ellas los administradores saben la misión, y en las otras dos no la saben.

3. ¿Sabe cuál es la Visión de la empresa?

Objetivo: Saber si el gerente conoce la visión de la empresa a la cual dirige.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Comentario:

De las cinco empresas encuestadas, solamente en tres de ellas los administradores saben la visión, y en las otras dos no la saben.

4. ¿Sabe cuál es el Objetivo de la empresa?

Objetivo: Identificar si el gerente que dirige la empresa sabe cuál es el objetivo que persigue.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Comentario:

De las cinco empresas encuestadas, solamente en tres de ellas los administradores saben el objetivo, y en las otras dos no lo saben.

5. ¿Tienen definidas las Metas en la organización?

Objetivo: Conocer si las empresas aunque sean pequeñas, tienen definidas sus metas en la organización, verificando que los gerentes contribuyen al logro de las mismas.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Comentario:

En esta pregunta, resultó que en las cinco empresas los administradores encuestados afirman tener definidas las metas de la organización.

6. ¿Quién define las metas en la organización?

Objetivo: Conocer quien es el encargado de definir las metas de la empresa.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente General	4	80%
Gerente Administrativo	1	20%
TOTAL	5	100%

Comentario:

Resulta que dentro de cuatro empresas encuestadas, el Gerente General define las metas de la organización y solamente en una son definidas por el Gerente Administrativo.

7. ¿Tienen definidas las políticas en la organización?

Objetivo: Identificar en cual de las empresas tienen definidas las políticas.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Comentario:

En esta pregunta se pudo constatar que en las cinco empresas encuestadas, los administradores afirman tener definidas las políticas en la organización.

8. ¿Quién define las políticas de la organización?

Objetivo: Identificar en cada una de las empresas quien es el encargado de definir las políticas.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente General	4	80%
Gerente Administrativo	1	20%
TOTAL	5	100%

Comentario:

En las empresas encuestadas, en cuatro de ellas afirmaron que el Gerente Generales define las políticas de la organización, y solamente en una las elabora el Gerente Administrativo.

9. ¿Cuáles son las políticas de ventas de la empresa?

Objetivo: Evaluar las políticas de venta que tienen en la empresa, y conocer así cual es la rotación del efectivo.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Contado	1	20%
Crédito	0	0%
Ambos	4	80%
TOTAL	5	100%

Comentario:

Del total de las empresas encuestadas, solamente en una de ellas resultó que sus ventas son solamente al contado, y en las otras cuatro sus ventas son al crédito y contado.

10. ¿Cuál es el plazo de pago que ofrece a sus clientes?

Objetivo: Evaluar el lapso de tiempo que dura la recuperación del efectivo de la empresa

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
8 Días	3	75%
15 Días	0	0%
30 Días	1	25%
45 Días	0	0%
TOTAL	4	100%

Comentario:

Del total de empresas encuestadas tres tienen política de venta al crédito a ocho días, una a treinta días y una estrictamente al contado, por tal motivo la muestra se redujo a cuatro empresas.

11. ¿Tiene establecido un límite de crédito para sus clientes?

Objetivo: Conocer la disponibilidad de efectivo con el que cuenta la empresa.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Comentario:

Del total de la muestra dos de las empresas encuestadas tiene establecido un límite de crédito para los clientes, dos no tiene definido un monto máximo de crédito para el cliente y una no respondió por no conceder crédito a los clientes.

El total de la muestra es cuatro, debido a que una de las empresas solo vende al contado.

12. ¿Cuál es la condición de pago de los proveedores hacia la empresa?

Objetivo: Conocer si las políticas de la empresa es mantener disponibilidad de efectivo para cualquier eventualidad que se presente.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Contado	0	0%
Crédito	1	20%
Ambos	4	80%
TOTAL	5	100%

Comentario:

De las cinco empresas encuestadas solamente una desarrolla sus actividades por medio del crédito que ofrecen los proveedores, las restantes hacen sus compras al crédito y al contado.

13. ¿Cuál es el plazo de pago que ofrece el proveedor a la empresa?

Objetivo: Identificar el tiempo de la rotación del efectivo para el pago a sus proveedores.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
8 Días	0	0%
15 Días	0	0%
30 Días	5	100%
45 Días	0	0%
60 Días	0	0%
TOTAL	5	100%

Comentario:

Las cinco empresas encuestadas coinciden en que el crédito que les proporciona el proveedor es a 30 días.

14. ¿Conoce algún tipo de procedimientos para elaborar presupuestos?

Objetivo: Identificar si las personas que dirigen la empresa conocen algún procedimiento para elaborar los presupuestos.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Comentario:

De las cinco empresas encuestadas cuatro conocen algún método para elaborar presupuestos y una no conoce ningún método.

15. ¿Sabe cuales son las ventajas de los presupuestos?

Objetivo: Conocer de las personas que ocupan puestos de gerencia, si saben cuales son las ventajas de elaborar presupuestos en la organización.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Comentario:

De las cinco empresas encuestadas, cuatro saben de las ventajas que ofrece el elaborar algún tipo de presupuestos y una no lo sabe.

16. ¿Sabe cuales son las limitaciones de los presupuestos?

Objetivo: Conocer de las personas que ocupan puestos de gerencia, saben cuales son las limitaciones de elaborar presupuestos en la organización.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Comentario:

De las cinco empresas encuestadas, en dos conocen cuales son las limitaciones de elaborar algún tipo de presupuestos y en tres no lo saben.

17. ¿Sabe cuál es el objetivo de los presupuestos?

Objetivo: Conocer si las personas que ocupan puestos de gerencia, saben cuales son los objetivos que se persiguen al elaborar los presupuestos en la organización.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Comentario:

De las cinco empresas encuestadas, cuatro conocen cuales son los objetivos que se persiguen al elaborar algún tipo de presupuestos en la organización, y en una no lo saben.

18. ¿Se elabora algún tipo de presupuestos en la empresa?

Objetivo: Determinar si en las empresas encuestadas se prevén los resultados esperados en términos monetarios.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Comentario:

De las cinco empresas encuestadas, en cuatro elaboran algún tipo de presupuestos en la organización, y en una no elaboran presupuestos.

19. Si su respuesta es afirmativa, ¿Para cuál departamento son elaborados?

Objetivo: Identificar los diferentes departamentos para los cuales son elaborados los presupuestos.

	Frecuencia Absoluta
Contabilidad	2
Administración	4
Ventas	1
Producción	2
Compras	1
Otros, Especifique	0

Comentario:

Del total de la muestra dos empresas mencionaron que elaboran presupuesto para contabilidad, cuatro que lo elaboran para administración, dos para el área de producción, una para el área de ventas y compras.

20. ¿Quién elabora los presupuestos en la empresa? (puesto)

Objetivo: Conocer que puesto desempeña en la empresa, la persona encargada de elaborar los presupuestos, determinando el nivel de conocimiento sobre éstos.

	Frecuencia Absoluta
Gerente General	1
Gerente Administrativo	2
Gerente Financiero	1
TOTAL	4

Comentario:

De las empresas encuestadas, en una de ellas contestaron que los presupuestos son elaborados por el Gerente General, en dos son elaborados por el Gerente Administrativo y en una contestaron que son elaborados por el Gerente Financiero.

La muestra se redujo a cuatro debido a que en una empresa no elaboran presupuestos

21. Señale cual de los siguientes presupuestos utiliza:

Objetivo: determinar los presupuestos que utilizan las distintas empresas encuestadas.

	Frecuencia Absoluta
Presupuesto de Ventas	1
Presupuesto Producto Terminado	4
Presupuesto Producto en Proceso	0
Presupuesto Materiales	4
Presupuesto Mano de Obra	1
Presupuesto Costos Indirectos de Fabricación	1
Flujo de Efectivo	3

Comentario:

De las empresas encuestadas solamente en una de ellas se elabora Presupuesto de Ventas, Presupuesto de Mano de Obra y Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación, en cuatro de ellas elaboran el Presupuesto de Productos Terminados y el Presupuesto de Materiales y en tres elaboran el Presupuesto de Flujo de Efectivo, el Presupuesto de productos en Proceso no se elabora en ninguna de las empresas encuestadas.

22. ¿Para qué período de tiempo se elaboran los presupuestos?

Objetivo: Conocer el lapso de tiempo para el cual las empresas encuestadas elaboran sus presupuestos.

	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUALES	TRIMESTRAL	ANUALES	TOTAL
Presupuesto de Ventas				1			1
Presupuesto de Productos T.	1	2	1				4
Presupuesto de Prod. en Proc.							0
Presupuesto de Materiales		2	1	1			4
Presupuesto de Mano de Obra				1			1
Presupuesto de CIF				1			1
Flujo de Efectivo	1	2					3

Comentario:

De las empresas encuestadas una respondió que elabora Presupuesto de Ventas de forma mensual, cuatro respondieron que elaboran Presupuesto de Productos Terminados una lo elabora a diario, otra quincenal y dos lo hacen de forma semanal; en cuatro empresas contestaron que elaboran el Presupuesto de Materiales de las cuales dos lo hacen semanal, una quincenal y la otra mensual; el

presupuesto de Mano de Obra se elabora en una empresa de forma mensual, al igual que el Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación; el presupuesto de Flujo de Efectivo se elabora en tres empresas, una lo hace a diario y dos lo hacen de forma semanal; El presupuesto de Productos en Proceso no es elaborado por ninguna de las empresas encuestadas.

23. De los siguientes métodos, ¿Cuál utiliza para pronosticar las ventas?

Objetivo: Identificar el o los métodos que las empresas utilizan para pronosticar las ventas.

	Frecuencia Absoluta
Método de Tendencias	2
Método Incremental	0
Método de los Mínimos Cuadrados	0
Otros, Especifique	1
TOTAL	3

Comentario:

Del total de la muestra, en dos empresas contestaron que el método utilizado para pronosticar las ventas es el de Tendencias y una contestó que utiliza el método del promedio de ventas.

La muestra se redujo a tres debido a que dos empresas no tienen ningún método para pronosticar las ventas.

24. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de control administrativo utiliza para analizar los resultados de los presupuestos?

Objetivo: Conocer el tipo de herramienta administrativa que utilizan las empresas para analizar los resultados de los presupuestos.

	Frecuencia Absoluta
Estado de Resultados	3
Balance General	2
Flujo de Efectivo	3
Todas las Anteriores	0
Otros	0

Comentario:

Del total de empresas encuestadas en tres de ellas contestaron que utilizan el Estado de Resultados como una herramienta para analizar los resultados de los presupuestos, dos contestaron que utilizan como herramienta el Balance General y en tres empresas contestaron que utilizan el Estado de Flujo de Efectivo.

25. ¿Sabe cómo se elaboran los presupuestos?

Objetivo: Conocer si las empresas saben como elaborar presupuestos.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Comentario:

Del total de empresas encuestas en cuatro de ellas conocen como se elaboran los presupuestos y en una no lo saben.

26. ¿Cómo se programa la producción?

Objetivo: Identificar en base a que las empresas deciden cuando, cuanto y para quien producir.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Contra Demanda	2	40%
Por Órdenes de Producción y Pedido	1	20%
No respondió	2	40%
TOTAL	5	100%

Comentario:

Del total de la muestra, en dos las empresas contestaron que la producción se programa contra la demanda, en una empresas contestaron que lo hacen por ordenes de producción y pedidos, dos no respondieron.

27. ¿Qué mecanismo utiliza para pronosticar las ventas?

Objetivo: Saber el tipo de criterio que las empresas utilizan para pronosticar las ventas

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
En base a la Demanda	1	20%
Por el promedio diario	1	20%
No respondió	2	40%
Histórico	1	20%
TOTAL	5	100%

Comentario:

Del total de la muestra al preguntar sobre que método utiliza para pronosticar las ventas una respondió que lo hacen sobre la base de la demanda, una obtiene un promedio diario, dos no respondieron y una obtiene datos históricos mensuales.

28. Para las ventas, ¿Cuál de los siguientes controles utiliza?

Objetivo: Conocer los controles que las empresas utilizan para las ventas.

	Frecuencia Absoluta
Por volumen de total de ventas	2
Por tipo de artículo vendido	2
Por volumen de ventas estacional	0
Por el peso de los productos vendidos	0
Por clientes	1
Por territorio	0
Por vendedor	2
Por costo de los diversos tipos de venta	0
Ninguna de las anteriores	0
Otros, especifique	0

Comentario:

Del total de la muestra al consultarles sobre que tipo de control utiliza para las ventas dos contestaron que por el volumen total de la venta, dos por el tipo de artículo vendido, una sobre la base del pedido que realizan los clientes y dos que por vendedor.

29. Para la contabilidad y finanzas, ¿Cuál de los siguientes controles utiliza?

Objetivo: Identificar los controles que utilizan las empresas para el área de la Contabilidad y las Finanzas.

	Frecuencia Absoluta
Balance General	4
Estado de Resultados	4
Flujo de Efectivo	2
Sistema de Costos	2
Auditoria Interna y Externa	4
Ninguno	0
Otros, especifique	0

Comentario:

Del total de la muestra al preguntarles sobre el tipo de control que utiliza para la contabilidad y finanzas; cuatro contestaron que el balance general, cuatro el estado de resultado, dos el flujo de efectivo, dos el sistema de costos y cuatro que la auditoria externa e interna.

30. ¿Cuál de las siguientes técnicas de control administrativo utilizan en la empresa?

Objetivo: identificar las técnicas que administrativamente utilizan las empresas como medio para ejercer control sobre las operaciones.

	Frecuencia Absoluta
Análisis de Tendencias	2
Análisis de Desviaciones	0
Informes de Desempeño	0
Contabilidad de Costos	1
Gráfica de Gantt	0
Gráfica del Punto de Equilibrio	0
Ninguno	2
Otros, especifique	0
TOTAL	5

Comentario:

Del total de la muestra al preguntarle sobre las técnicas de control administrativo que utiliza la empresa dos contestaron que el método de tendencias, una que la contabilidad de costos y dos no utilizan ninguna técnica.

VI. Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa

Al elaborar el diagnóstico de la situación actual de las empresas que se tomaron como muestra de estudio, se obtuvieron los siguientes resultados:

A. Estructura Organizativa

La estructura organizativa muestra de manera gráfica las distintas divisiones de una empresa; sin embargo, las empresas tomadas como muestra de estudio, no cuentan con un organigrama definido, los empleados se limitan a conocer el puesto que desempeñan, de quien dependen y/o quien o quienes son sus subalternos.

B. Filosofía

Consiste en una amplia formulación de la misión, visión y los valores con los que toda empresa debe contar para la creación de una cultura organizacional que propicie entre los empleados un clima organizacional favorable para el desempeño de sus funciones, logrando así alcanzar los objetivos de la empresa.

Entre las empresas encuestadas se pudieron hacer las siguientes observaciones, de los componentes de la filosofía empresarial.

1. Misión

Misión: "Describe la razón de ser de una compañía, así como su objetivo principal. Refleja la naturaleza del negocio y permite establecer su identidad y dirección"¹⁷

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que tres de cinco empresas encuestadas, tienen definida cuál es su misión y dos de ellas no; sin embargo, los dirigentes de las empresas que no tienen

¹⁷ Koontz – O'Donnell. "Curso de Administración Moderna" 6ª Edición, Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia, 1981

definida su misión, sí conocen el propósito y la razón de ser de la misma, llevándola al logro de los objetivos empresariales.

2. Visión

Visión: Representa la forma en como la empresa se ve a futuro.

Según el estudio se pudo determinar que las empresas que tienen una misión establecida tienen una visión empresarial más clara de lo que se pretende alcanzar en el futuro. Esto indica que los dirigentes que conocen la misión y la visión de la empresa les resulta más fácil orientar sus actividades hacia el logro de los objetivos.

3. Valores

Ninguna de las empresas encuestadas tiene definidos una serie de valores que guíen el comportamiento de todos los miembros de la organización.

Se presentan una serie de valores para ser considerados al momento que se desee incorporar a la filosofía de la empresa:

➤ Honestidad:

No hacer mal uso de la confianza depositada en una persona sea esta cliente, empleado o proveedor dando a cada uno lo que le corresponde. Es el reconocimiento de lo que esta bien y es apropiado para nuestro papel, conducta y relaciones con los demás.

➤ Respeto:

Tratar a toda persona con dignidad sin importar su edad, género, características físicas, religiosas, económicas, entre otras. Es la base de una buena convivencia en el trabajo, como también es fundamental en la familia y la sociedad.

➤ **Responsabilidad:**

Tenemos la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de nuestras decisiones y actos, lo cual nos lleva a ser reflexivos ante lo que hacemos o decimos, generando confianza en los ámbitos laboral, empresarial, familiar y social.

➤ **Puntualidad:**

Es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones.

➤ **Solidaridad:**

Implica generosidad, conlleva a trabajar juntos por ideales comunes. Sentir y compartir de manera conjunta, en equipo tanto los éxitos como los fracasos.

➤ **Compromiso:**

Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

C. Metas Presupuestales

Todo administrador debe saber cuales son las metas de la compañía y como se adaptan las actividades a ellas. Si las metas son vagas será difícil que los administradores se adapten a las mismas.

Según el estudio en las empresas que fueron encuestadas se tienen definidas las metas de la organización, las cuales son elaboradas por el Gerente General o la Gerencia Administrativa. Lo cual significa que sus actividades están orientas al logro de las mismas y por lo consiguiente al logro de los objetivos generales de la organización.

D. Políticas Presupuestales

Las políticas brindan los lineamientos o cursos de acción que se deben seguir para el buen funcionamiento de las actividades dentro de la organización.

Todas las empresas encuestadas tienen definidas las políticas de la organización, las cuales son elaboradas por la gerencia.

En el caso del departamento de ventas tienen como políticas efectuarlas al contado y al crédito, siendo en su mayoría para un plazo de ocho días que significa el tiempo promedio de recuperación del efectivo, teniendo establecido en algunas de ellas un límite de crédito para sus clientes.

Para el caso del departamento de compras, éstas se hacen al contado y al crédito, siendo éste último para un período de treinta días.

E. Metodología del Presupuesto

Consiste en una serie de pasos ordenados en forma lógica para alcanzar un fin.

Para el caso de las empresas en estudio, ninguna tiene claramente definida una metodología presupuestal que le proporcione el orden lógico en el cual debe elaborar los presupuestos operativos. Más sin embargo, los administradores elaboran presupuestos de Ventas, Producto Terminado, Materiales, Mano de Obra y Flujo de Efectivo, pero ninguno lleva un orden establecido ya que se carece de metodología y cada presupuesto es elaborado en forma aislada sin tener una relación de dependencia con otro.

Hay que mencionar que de los presupuestos enunciados anteriormente, no todos son elaborados en las empresas.

F. Diseño de los Presupuestos

El diseño de los presupuestos permite a las empresas prever los posibles resultados en las diferentes áreas de la organización.

Para el análisis de los resultados, se clasificaron las preguntas del cuestionario y la entrevista, teniendo como referencia las fases de planeación y control del proceso administrativo, considerando además los diferentes aspectos relacionados con el estudio que fueron obtenidos por medio de la observación directa.

Según lo enunciado en la metodología las empresas sí diseñan ciertos tipos de presupuestos, pero éstos son elaborados sin que estén relacionados entre sí.

De acuerdo a los resultados obtenidos, solamente una de las empresas no proporcionó información referente a la elaboración de los presupuestos debido a que se limitaron a responder las preguntas no relacionadas directamente con los mismos.

De acuerdo a la muestra los presupuestos son elaborados por la gerencia, para los departamentos de contabilidad, ventas, producción, compras y administración.

Al consultar en las empresas sobre los métodos estadísticos para pronosticar las ventas respondieron que utilizan otros métodos, como los siguientes: establecer un promedio de ventas y el análisis de tendencias, basado en la demanda y de acuerdo a datos históricos. También los datos indican que solamente en una empresa se elabora el Presupuesto de Ventas y lo hace de forma mensual. Así mismo, los diferentes controles que se aplican para las ventas son: por volumen total de ventas, por tipo de artículo vendido, por cliente y por vendedor.

El Presupuesto de Productos en Proceso no se elabora en este tipo de empresas debido a que los productos que se fabrican son perecederos; es decir, lo que se produce es empacado el mismo día.

En todas las empresas encuestadas elabora el Presupuesto de Productos Terminados, el cual lo hacen de forma diaria, semanal y quincenal; teniendo así el inventario necesario para suplir las necesidades de sus clientes o cualquier eventualidad que ocurra.

Las empresas encuestadas elaboran el Presupuesto de Materiales para períodos semanales, quincenales y mensuales, al mismo tiempo las compras se efectúan al contado y al crédito, siendo este último para un período de treinta días.

Según los datos obtenidos se pudo determinar que el Presupuesto de Mano de Obra es elaborado solamente por una empresa y lo hace de forma mensual.

El Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación es elaborado por una empresa y lo hacen de forma mensual.

Al preguntar en las empresas si se elabora el Flujo de Efectivo, estas respondieron que lo hacen de forma diaria y semanalmente.

Al analizar los datos obtenidos se pudo determinar que en este tipo de empresas no se elabora el presupuesto maestro debido a que no se tiene un sistema presupuestal definido, sino que estas elaboran los presupuestos de acuerdo a sus necesidades.

Los gerentes coinciden que los presupuestos presentan ventajas, así como también limitaciones a las que se ven expuestas, además de los objetivos que se persiguen con el uso de los mismos.

Entre las ventajas mencionadas por los gerentes están:

- Ayudan a mantener el equilibrio financiero de la empresa
- Permiten definir el objetivo que se quiere alcanzar.
- Detallan los costos y gastos en los que se incurre para anticiparse a cualquier situación.
- Conocer las desviaciones y tomar medidas correctivas para alcanzar lo planificado.

En cuanto a las limitaciones de los presupuestos las opiniones fueron las siguientes:

- No se puede confiar demasiado en los datos de los presupuestos debido a que son susceptibles a sufrir algún tipo de error.
- Al alcanzar lo presupuestado puede crear conformismo a los gerentes a no incrementar las estimaciones.
- Se puede correr el riesgo de brindar baja calidad en los productos por mantener bajo el costo de producción
- El alto costo de implementar un sistema presupuestal integrado para toda la empresa.

Entre los objetivos que persiguen los presupuestos, los gerentes respondieron lo siguiente:

- Evita riesgos
- Permite la planeación de los recursos financieros
- Permite mantener los costos, gastos y ventas dentro de los parámetros aceptables y conocidos.

Aunque en las empresas no tienen un sistema presupuestal definido, estas utilizan los presupuestos que más se adaptan a sus necesidades, utilizando algunas herramientas de control administrativo para analizar los resultados obtenidos; entre las herramientas más utilizadas están: Estado de Resultado, Balance General y Flujo de Efectivo.

Para la contabilidad y finanzas los controles administrativos utilizados por este tipo de empresas son: Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo, Sistema de Costos, Auditoría Interna y Externa; al mismo tiempo como técnica de control administrativo las empresas hacen uso del análisis de tendencias, la contabilidad de costos; de igual manera en algunas de las empresas respondieron no contar con ninguna técnica.

Según la información obtenida y las observaciones que se realizaron durante las visitas a las diferentes empresas que se dedican a la fabricación de bebidas no alcohólicas, se determinó lo siguiente:

- ⇒ Las empresas no cuentan con un sistema presupuestal definido, debido a que todas las actividades y la toma de decisiones están bajo la responsabilidad de una persona, que de acuerdo a su opinión, considera que la forma de como se desarrollan las diferentes actividades es la correcta.
- ⇒ Dado que una persona dirige las operaciones de la empresa muchas veces se descuida en los programas de producción viéndose afectadas las ventas y la demanda de los clientes, por el contrario muchas veces por cubrir la demanda de los clientes se ve reflejado un alza en el costo de la mano de obra directa.

- ⇒ Los gerentes consideran que la implementación de un sistema presupuestal que les ayude en la planeación y control de sus actividades y recursos, tiene un costo económico muy elevado.
- ⇒ La demanda de los clientes se ve afectada por los factores climatológicos y los períodos escolares.
- ⇒ También se determinó que los presupuestos, son elaborados por los gerentes para períodos cortos, ya sean estos diarios, semanales, quincenal y mensual, debido al tipo de producto al que se fabrica.

VII. CONCLUSIONES

La implementación de un sistema presupuestal en la pequeña empresa dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas, le beneficiaría porque, al obtener una serie de pasos ordenados ayuda a coordinar todas las actividades de la empresa obteniendo información precisa y oportuna para la toma de decisiones, logrando la optimización de los recursos con los que cuenta, por lo cual se concluye que:

1. En las empresas no se encontró un sistema presupuestal claramente definido, sino que los administradores elaboran los presupuestos para las áreas prioritarias según su criterio o necesidad.
2. Según lo mencionado por los administradores de las empresas les resulta inconveniente implementar un método cuantitativo para pronosticar las ventas, ya que las proyecciones de éstas se ven afectadas por factores climatológicos y el período escolar.
3. Según los administradores de las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de bebidas no alcohólicas no se puede invertir en grandes cantidades de materiales, dado que éstos no se logran consumir en un ciclo corto de producción. En cuanto al inventario de producto terminado, por ser un producto perecedero no se pueden mantener en grandes cantidades, sino que la producción debe ser a diario y empacada al mismo tiempo, todo esto para conservar su sabor y pureza con la que ha sido elaborado.
4. Por último, en estas empresas la administración de las actividades, están bajo la responsabilidad de una o dos personas; por lo tanto, el sistema que se diseñe tiene que ser, de tal forma que le brinde la información necesaria que le facilite la toma de decisiones.

VIII. RECOMENDACIONES

Por lo antes expuesto se recomienda a la pequeña empresa dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas, lo siguiente:

1. Se propone la elaboración de un sistema presupuestal para la pequeña empresa dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas, que le ayude a planificar y controlar sus actividades.
2. Establecer el método más adecuado para la proyección de las ventas, ya sea de forma cualitativa, cuantitativa o una combinación de ambos el cual proporcione la información necesaria a la empresa sobre las probabilidades de venta para un período determinado.
3. Diseñar formularios de control los cuales permitan contar con la información precisa y oportuna sobre las ventas realizadas, la producción, la contabilidad y finanzas.
4. Asignar una persona responsable para cada área, la cual proporcione la información necesaria para la elaboración de los presupuestos.

CAPÍTULO III: “SISTEMA PRESUPUESTAL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS; CASO ILUSTRATIVO”

IX. Objetivos del Capítulo

Los objetivos que se persiguen con la elaboración del presente capítulo son:

A. General

Diseñar un sistema presupuestal para la pequeña empresa dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas, de tal forma que pueda ser utilizado como herramienta de planificación y control para sus actividades.

B. Específicos

Definir los criterios que se deben tomar en cuenta para diseñar los objetivos y metas presupuestales de la organización.

Establecer algunos de los criterios que se deben tomar en cuenta para diseñar las políticas presupuestales en la empresa.

Diseñar la metodología del presupuesto para su implementación en la pequeña empresa dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas.

X. Objetivos y Metas Presupuestales

Los administradores de las pequeñas empresas que se dedican a la fabricación de bebidas no alcohólicas, deben considerar los siguientes criterios para formular los objetivos y metas presupuestales:

Los criterios para elaborar los objetivos presupuestales son:

- ✓ Cobertura de mercados
- ✓ Crecimiento en los volúmenes de venta
- ✓ Mejoras en los procesos productivos
- ✓ Administración de inventarios
- ✓ Liquidez empresarial
- ✓ Márgenes de utilidad
- ✓ Control de costos

Los criterios para elaborar las metas presupuestales son:

- ✓ Aumentar el nivel de ventas en los productos en cierto porcentajes
- ✓ Incrementar las utilidades en cierto porcentaje para el próximo período
- ✓ Mantener un mínimo de efectivo disponible
- ✓ Adquirir nueva maquinaria con nueva tecnología
- ✓ Introducir nuevos productos
- ✓ Innovar los productos existentes
- ✓ Elaborar en base a estándares los presupuestos

XI. Políticas Presupuestales

Para poder determinar las políticas de inventario de producto terminado la empresa deberá considerar los siguientes factores:

- ✓ Cantidad de unidades requeridas para la venta considerando la estacionalidad de la demanda
- ✓ El carácter perecedero del producto terminado.
- ✓ La capacidad productiva.
- ✓ Devoluciones hechas por los clientes.

- ✓ Pérdidas por siniestros o robo.
- ✓ Disminución en la demanda.
- ✓ Determinación de máximos y mínimos.

Al determinar las políticas de inventario de materiales los administradores de las empresas deberán considerar los siguientes criterios:

- ✓ Disponibilidad de materia prima.
- ✓ Costos de almacenaje
- ✓ Aumento y disminución en los precios de los materiales
- ✓ Carácter perecedero de la materia prima
- ✓ Capacidad de almacenaje
- ✓ Protección contra siniestros y robos
- ✓ Protección contra la escasez de materiales

Para determinar las políticas de ventas las empresas deberán considerar los factores, como el medio ambiente externo e interno:

A. Medio Ambiente Externo

Dentro de los criterios a considerar en el medio ambiente externo son:

- ✓ Consideración de los segmentos de mercado
- ✓ Fluctuaciones en los niveles de inflación
- ✓ Evaluación de la competencia
- ✓ Cambios en la tecnología
- ✓ Gustos y preferencias de los consumidores

B. Medio Ambiente Interno

Dentro de los criterios a considerar en el medio ambiente interno son:

- ✓ Promociones a clientes
- ✓ Descuentos
- ✓ Consideración de personal para la venta
- ✓ Revisión periódica de los precios y los de la competencia
- ✓ Cambios en la presentación del producto.
- ✓ Condiciones de crédito
- ✓ Diversificación de productos

XII. Metodología del Presupuesto

Para la elaboración del sistema presupuestal es necesario contar con la información del Balance General Final del período anterior, la información de éste se utilizará para el Balance Inicial del período a presupuestar.

El primer presupuesto a elaborar es el de Ventas, para lo cual es necesario conocer el pronóstico de ventas en unidades y el precio de venta de las unidades presupuestas para cada producto. El Presupuesto de Ventas en unidades así como el Inventario de Productos Terminado Inicial y el Inventario Final esperado de Producto Terminado en unidades, nos ayudará para construir el Presupuesto de Producción.

Seguidamente se elabora el Presupuesto de Compra de Materiales Directos, para lo cual es necesario contar con la información del Presupuesto de Producción, el inventario inicial y final de materiales en unidades, así como también el precio de compra por unidad.

El siguiente presupuesto que se prepara es el de Consumo de Materiales para lo cual es necesario el Presupuesto de Producción en unidades, la cantidad de material directo requerido por unidad a producir y el costo unitario de los materiales directos a utilizar.

Para elaborar el Presupuesto de Mano de Obra es necesario contar con la información del Presupuesto de Producción en unidades, el costo de hora de mano de obra directa y la cantidad de mano de obra utilizada en la fabricación de cada uno de los productos terminados; después de formular el Presupuesto de Mano de Obra, se diseña el Presupuesto de Costos Unitarios para lo cual se necesita conocer todos los materiales directos involucrados en la producción, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, todos éstos expresados en su costo unitario para producir una unidad de cada producto.

Por otra parte cuando se pretende elaborar el Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación se debe tomar en cuenta la información de la mano de obra indirecta, los materiales indirectos y otros costos indirectos de fabricación para el período a presupuestar.

Seguidamente se diseña el Presupuesto de Inventarios Finales y la información requerida para su elaboración es el inventario final de materiales directos y el producto terminado en unidades, todo esto multiplicado por el precio de compra unitario.

Del mismo modo para elaborar el Presupuesto de Costo de Producción es necesario obtener la información de, el Presupuesto de Consumo de Materiales, el de Mano de Obra Directa y el Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación, además de los datos que se pudieran obtener del Presupuesto de Inventario Inicial y Final de Productos en Proceso, pero por la naturaleza de los productos que se fabrican en este tipo de empresas, éste último requerimiento no aplica.

El siguiente Presupuesto a elaborar es el Estado de Costo de lo Vendido, este Presupuesto requiere los datos que se obtienen de: el Presupuesto de Ventas, de Producción, los niveles de inventario de productos terminados, Presupuesto de Compras, Materiales Directos, Mano de Obra Directa y del Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.

El diseño del Presupuesto de Gastos de Venta y Administración, necesita que se consideren todos los pagos estimados como consecuencia de las actividades que se realizan en cada departamento.

Seguido de los Presupuestos de Gastos de Venta y de Administración, se elabora el Estado de Resultados Presupuestado, éste utiliza información del Presupuesto de Ventas, Gastos de Venta y Administración.

Para elaborar el Presupuesto de Flujo de Efectivo es necesario considerar información del Presupuesto de Ventas, cobros de clientes, ingresos por ventas de activos, compras, cuentas por pagar, sueldos y salarios, intereses e impuestos, compra de maquinaria y equipo, y otros ingresos y gastos que pudieran existir.

El Balance General presupuestado muestra la situación financiera total esperada por la empresa y es un integrado de los diferentes presupuestos que forman el presupuesto de operación.

XIII. Pronóstico de Venta. Propuesto

El diseño de los presupuestos está formado por:

A. Pronóstico de Ventas

Ya que las pequeñas empresas que se dedican a la fabricación de bebidas no alcohólicas carecen de una metodología en la elaboración de los pronósticos de ventas, los cuales son base para elaborar el presupuesto de ventas. A continuación se plantea una combinación de método cuantitativo y cualitativo para proyectar las ventas.

1. Métodos Cualitativos.

Dentro de los métodos Cualitativos se mencionan:

a. Opiniones de los administradores:

Se debe de considerar la experiencia de los administradores, ya que éstos conocen mejor que nadie los factores que intervienen en la venta de los productos por estar directamente involucrados en la toma de decisiones.

b. Información de los vendedores

También debe considerarse la experiencia, opiniones y conocimientos de los vendedores ya que éstos tienen contacto más directo con los clientes y pueden proporcionar los insumos necesarios para pronosticar las ventas.

c. Investigación de mercados:

Con esta técnica se pretende el uso de instrumentos de recolección de datos y de medición como lo pueden ser los cuestionarios, entrevistas, preguntas directas a los clientes sobre los productos que se elaboran en la empresa o los de la competencia.

2. Método Cuantitativo

Para efectos de proyectar las ventas por el método estadístico se propone que las empresas utilicen el *método de tendencias*, ya que éste toma datos históricos como tendencia del comportamiento de las ventas al futuro, además de adoptar según el buen juicio, la experiencia y el conocimiento de la empresa un año base el cual tuvo que haber sido similar respecto a otros períodos. (En su defecto también puede tomarse como base un mes que cumpla la característica antes mencionada ya que la mayoría de estas empresas proyectan sus ventas para períodos cortos como lo son diarios, semanales mensuales, trimestrales, semestrales)

Para poder aplicar el método se debe de considerar la siguiente fórmula:

$$\Delta = \frac{\sum YZ \cdot n}{\sum Z^2} \cdot \frac{n}{2}$$

El significado de la simbología es el siguiente:

Δ = incremento esperado con respecto al año base.

Z = número asignado a partir del año base, hacia atrás y hacia delante, desempeña el papel de una serie aritmética cuya sumatoria es cero.

n = número de años, excepto el año base.

n/2 = número de años dividido entre 2 porque el método opera con dos variables ventas y tiempo

Y = ventas pasadas

XIV. Diseño de los Presupuestos. Caso Ilustrativo.

A. Pronóstico de Ventas

Para poder explicar la aplicación del método de tendencias para pronosticar las ventas se muestra el siguiente ejemplo:

Durante los años (X), (éstos también pudieran ser: semanas, quincenas, meses, trimestres, semestres), se tienen las siguientes ventas (y). Tomando como base el año 2002 ya que éste se puede considerar como un año estable para la empresa.

Años	Ventas en unidades
2000	8000
2001	9000
2002	16000
2003	11000
2004	13000
2005	?

Se pide:

Determinar el pronóstico de ventas para el año 2005. Tomando como año base 2002

X	Y	Z	YZ	Z ²
2000	8000	-2	-16000	4
2001	9000	-1	-9000	1
2002	16000	0	0	0
2003	11000	1	11000	1
2004	13000	2	26000	4
2005	?			
TOTALES.....			12000	10

Se debe de considerar la fórmula antes mencionada:

$$\Delta = \frac{\sum YZ}{\sum Z^2} \cdot \frac{n}{2}$$

Identificando la simbología con la respectiva operacionalización:

$$\sum YZ = 12,000$$

$$Z^2 = 10$$

$$n/2 = 4/2 = 2$$

Sustituyendo datos en la fórmula:

$$\Delta = \frac{12000}{10} \cdot \frac{4}{2}$$

Al realizar las operaciones correspondientes en la fórmula se obtiene el siguiente resultado:

$$\Delta = 2400$$

Por lo tanto las ventas para 2005 serán 16,000 unidades del año base más 2,400 unidades que es la tendencia a aumentar

$$\text{Ventas}_{2005} = 16,000 + 2,400 = 18,400 \text{ unidades}$$

B. Enunciado al Sistema Presupuestal Propuesto

Para la elaboración del sistema presupuestal de forma automatizada se utilizó el sistema operativo Windows XP, el programa Office 2000, la aplicación en Microsoft Excel.

En dicha aplicación basta con cambiar elementos de las celdas que están vinculadas con los formatos de los presupuestos, para que se realice la actualización automática de los datos.

1. Enunciado para el Desarrollo del Sistema Presupuestal Propuesto:

La "Compañía Las Tres A" se dedica a la fabricación de bebidas no alcohólicas (refrescos, jugos, nieves, gelatina y agua). La empresa necesita contar con una herramienta que le facilite la planificación y control de sus actividades; por consiguiente recurre a la elaboración del presupuesto el cual desea instaurar como una herramienta de trabajo a partir del próximo año y para lo cual proporciona la siguiente información:

DESCRIPCIÓN	Wizard	Jugo de Naranja envase 1/2 Ltro.	Bolis	Gelatina en envase	Agua envase 1/2 Ltro
Pronóstico de ventas	50000 u	75000 u	100000 u	75000 u	50000 u
Precio de venta	\$ 0,07	\$ 0,25	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,20
Inventario Final esperado	10000 u	8000 u	9000 u	7000 u	11000 u
Inventario Inicial disponible	20000 u	15000 u	23000 u	12000 u	27000 u
El monto inicial en dólares del inventario es de	\$6,000.00				

A continuación se proporcionan los inventarios inicial y final de cada uno de los materiales que se utilizan en la elaboración de los productos.

MATERIALES	Unidad de medida	Inventario final de materia prima en unidades deseadas	Inventario inicial de materia prima en unidades
Agua	Litros	0.00	0.00
Azúcar	Gramos	6500.00	6000.00
Goma Guar	Gramos	1000.00	1000.00
Goma Xactan	Gramos	1000.00	1000.00
Ecogel	Gramos	900.00	900.00
Ecosweet	Gramos	6500.00	6000.00
Ácido Cítrico	Gramos	4000.00	3500.00
Citrato de Sodio	Gramos	4000.00	3500.00
Zacarina	Gramos	4000.00	3500.00
Benzoato de Sodio	Gramos	4000.00	3500.00
Sorbato de Potasio	Gramos	4000.00	3500.00
Esencia	Litros	4000.00	3500.00
Colorante	Litros	4000.00	3500.00
Envase	Unidad	30000.00	20000.00
Bobina	Gramos	300000.00	250000.00
Viñeta	Unidad	30000.00	25000.00

Del mismo modo la empresa presupuesta los Gastos de Operación como siguen:

Gastos de Venta:	Monto mensual
Sueldos y salarios	\$ 2.500.00
Comisiones	\$ 50.00
Publicidad	\$ 100.00
Combustibles y lubricantes	\$ 250.00
Mantenimiento de equipo de transporte	\$ 100.00
Mantenimiento de equipo de oficina	\$ 25.00
Otros gastos de ventas	\$ 25.00

Gastos de Administración	Monto mensual	
Sueldos y salarios	\$	2.500.00
Papelería	\$	10.00
Mantenimiento de equipo de oficina	\$	-
Impuestos municipales	\$	10.00
Otros gastos de administración	\$	15.00

Información adicional:

No se tiene inventario de productos en procesos ya que al quedar cierta cantidad del producto en proceso este se daña debido a la oxidación de los componentes.

C. Desarrollo del Sistema Presupuestal.

Teniendo en consideración la información proporcionada, se procede a desarrollar el Sistema Presupuestal para la pequeña empresa dedicada a la fabricación de bebidas no alcohólicas.

Formulario No. 1

COMPAÑÍA LAS TRES A		
BALANCE GENERAL INICIAL		
PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL ____ AL ____ DE _____ DE 20__		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
Caja	\$	560.00
Bancos	\$	15,000.00
Cuentas y documentos por cobrar a corto plazo	\$	2,000.00
Estimación para cuentas incobrables	\$	500.00
IVA crédito fiscal	\$	150.00
Inventarios	\$	11,600.00
Materia prima	\$	6,000.00
Producto terminado	\$	4,000.00
Otras existencias	\$	100.00
Material de empaque	\$	1,500.00
Gastos pagados por anticipado	\$	1,200.00
Papelaría y útiles	\$	200.00
Otros gastos pagados por anticipado	\$	500.00
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$	31,710.00
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Propiedad, planta y equipo	\$	144,373.00
Bienes inmuebles	\$	90,000.00
Bienes muebles	\$	54,500.00
Depreciación acumulada	\$	-127.00
Revaluación propiedad planta y equipo	\$	1,000.00
TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES	\$	145,373.00
TOTAL ACTIVO	\$	177,083.00
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
Cuentas y documentos por pagar a corto plazo	\$	5,000.00
Proveedores locales	\$	2,500.00
Impuestos por pagar	\$	100.00
Préstamos bancarios	\$	15,000.00
Otros préstamos	\$	-
Intereses por pagar	\$	133.00
Planillas y sueldos por pagar	\$	5,000.00
Beneficios a empleados por pagar	\$	300.00
IVA Debito Fiscal	\$	200.00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$	28,233.00
PASIVOS NO CORRIENTES		
Préstamos por pagar a largo plazo	\$	16,450.00
Cuentas y documentos por pagar a largo plazo	\$	15,000.00
Anticipos y garantías de clientes	\$	300.00
Ingresos cobrados por anticipado	\$	300.00
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$	32,050.00
TOTAL PASIVOS	\$	60,283.00
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS		
Capital	\$	95,500.00
Capital social	\$	95,500.00
Reservas y revaluaciones	\$	12,300.00
Superávit y déficit	\$	9,000.00
TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	\$	116,800.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	177,083.00
_____ Representante Legal	_____ Contador	_____ Auditoría

Formulario No. 2

COMPAÑÍA LAS TRES A			
PRESUPUESTO DE VENTAS			
PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007			
PRODUCTOS	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
Wizard	50000	\$ 0.07	\$ 3,500.00
Jugo de Naranja en envase 1/2 Ltro.	75000	\$ 0.25	\$ 18,750.00
Bolis	100000	\$ 0.05	\$ 5,000.00
Gelatina en envase	75000	\$ 0.06	\$ 4,500.00
Agua en envase 1/2 Ltro.	50000	\$ 0.20	\$ 10,000.00
TOTAL			\$ 41,750.00

Explicación a Formulario No. 2:

El Presupuesto de Ventas es el resultado de multiplicar el número de unidades que se proyectan vender para el período a presupuestar por el precio de venta unitario.

Formulario No. 3

COMPAÑÍA LAS TRES A					
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN					
PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007					
PRODUCTOS	VENTAS PLANIFICADAS (+)	INVENTARIO FINAL ESPERADO (=)	UNIDADES REQUERIDAS (-)	INVENTARIO INICIAL DISPONIBLE (=)	PRODUCCIÓN REQUERIDA
Wizard	50000	10000	60000	20000	40000
Jugo de Naranja en envase 1/2 Ltro.	75000	8000	83000	15000	68000
Bolis	100000	9000	109000	23000	86000
Gelatina en envase	75000	7000	82000	12000	70000
Agua en envase 1/2 Ltro.	50000	11000	61000	27000	34000

Explicación a Formulario No. 3:

Para elaborar este presupuesto es necesario conocer las ventas planeadas, las cuales se obtienen del Presupuesto de Ventas (viene de Formulario No. 2), el Inventario Inicial y Final Esperado en unidades obteniendo como resultado la producción requerida.

El procedimiento es:

Se suman las ventas planificadas más Inventario Final esperado dando como resultado las Unidades Requeridas, a este resultado le restamos el Inventario Inicial disponible se tiene al final la Producción Requerida.

COMPANIA LAS TRES A														
PRESUPUESTO DE NECESIDADES DE MATERIALES														
PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007														
MATERIALES		PRODUCCIÓN										CONSUMO TOTAL DE MATERIALES	(*) COSTO UNITARIO DE MATERIAL (=)	COSTO DE LOS MATERIALES UTILIZADOS
		Wizard		Jugo de Naranja 1/2 Ltro.		Bolis		Gelatina en envase		Agua 1/2 Ltro. =				
	Unidad de medida	(Q.) materiales a utilizar para 1 U.	total de materiales para producción	(Q.) materiales a utilizar para 1 U.	total de materiales para producción	(Q.) materiales a utilizar para 1 U.	total de materiales para producción	(Q.) materiales a utilizar para 1 U.	total de materiales para producción	(Q.) materiales a utilizar para 1 U.	total de materiales para producción			
Agua	Litros	0.50	20000.00	0.50	34000.00	0.10	8600.00	0.25	17500.00	0.50	17000.00	97100.00	\$ 0.003	\$ 291.30
Azúcar	Gramos	0.10	4000.00	0.10	6800.00	0.10	8600.00	0.10	7000.00	0.00	0.00	26400.00	\$ 0.003	\$ 79.20
Goma Guar	Gramos	0.00	0.00	0.10	6800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6800.00	\$ 0.001	\$ 6.80
Goma Xactan	Gramos	0.00	0.00	0.10	6800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6800.00	\$ 0.001	\$ 6.80
Ecogel	Gramos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	7000.00	0.00	0.00	7000.00	\$ 0.003	\$ 21.00
Ecosweet	Gramos	0.10	4000.00	0.10	6800.00	0.10	8600.00	0.10	7000.00	0.00	0.00	26400.00	\$ 0.005	\$ 132.00
Ácido Cítrico	Gramos	0.01	400.00	0.10	6800.00	0.10	8600.00	0.10	7000.00	0.00	0.00	22800.00	\$ 0.001	\$ 22.80
Citrato de Sodio	Gramos	0.01	400.00	0.10	6800.00	0.10	8600.00	0.10	7000.00	0.00	0.00	22800.00	\$ 0.001	\$ 22.80
Zacarina	Gramos	0.01	400.00	0.10	6800.00	0.10	8600.00	0.10	7000.00	0.00	0.00	22800.00	\$ 0.002	\$ 45.60
Benzoato de Sodio	Gramos	0.01	400.00	0.10	6800.00	0.10	8600.00	0.10	7000.00	0.00	0.00	22800.00	\$ 0.001	\$ 22.80
Sorbato de Potasio	Gramos	0.01	400.00	0.10	6800.00	0.10	8600.00	0.10	7000.00	0.00	0.00	22800.00	\$ 0.001	\$ 22.80
Esencia	Litros	0.01	400.00	0.10	6800.00	0.10	8600.00	0.10	7000.00	0.00	0.00	22800.00	\$ 0.005	\$ 114.00
Colorante	Litros	0.01	400.00	0.10	6800.00	0.10	8600.00	0.10	7000.00	0.00	0.00	22800.00	\$ 0.002	\$ 45.60
Envase	Unidad	0.00	0.00	1.00	68000.00	0.00	0.00	1.00	70000.00	1.00	34000.00	172000.00	\$ 0.050	\$ 8,600.00
Bobina	Gramos	13.00	520000.00	0.00	0.00	10.00	860000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1380000.00	\$ 0.001	\$ 1,380.00
Viñeta	Unidad	0.00	0.00	1.00	68000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	34000.00	102000.00	\$ 0.030	\$ 3,060.00
TOTAL GENERAL														\$ 13,873.50

Explicación a Formulario No. 4:

Para elaborar este presupuesto se necesita conocer la cantidad de materiales a utilizar para la elaboración de cada producto y multiplicarlo por el total de materiales para la producción (viene de Formulario No. 3), obteniendo como resultado el consumo total de materiales. Este resulta de la sumatoria del total de materiales para la producción por cada producto a producir. Este total se multiplica por el costo unitario de materiales obteniendo así el costo de los Materiales Utilizados.

COMPANÍA LAS TRES A								
PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES								
PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007								
MATERIALES	Unidad de medida	Inventario final de materia prima en unidades deseadas	(+) Unidades requeridas para la producción	(=) Necesidades Totales	(-) Inventario inicial de materia prima en unidades	(=) Unidades que se deben comprar	(*) Precio de compra unitario	(=) Costo de materiales
Agua	Litros	0.00	97100.00	97100.00	0.00	97100.00	\$ 0.003	\$ 291.30
Azúcar	Gramos	6500.00	26400.00	32900.00	6000.00	26900.00	\$ 0.003	\$ 80.70
Goma Guar	Gramos	1000.00	6800.00	7800.00	1000.00	6800.00	\$ 0.001	\$ 6.80
Goma Xactan	Gramos	1000.00	6800.00	7800.00	1000.00	6800.00	\$ 0.001	\$ 6.80
Ecogel	Gramos	900.00	7000.00	7900.00	900.00	7000.00	\$ 0.003	\$ 21.00
Ecosweet	Gramos	6500.00	26400.00	32900.00	6000.00	26900.00	\$ 0.005	\$ 134.50
Ácido Cítrico	Gramos	4000.00	22800.00	26800.00	3500.00	23300.00	\$ 0.001	\$ 23.30
Citrato de Sodio	Gramos	4000.00	22800.00	26800.00	3500.00	23300.00	\$ 0.001	\$ 23.30
Zacarina	Gramos	4000.00	22800.00	26800.00	3500.00	23300.00	\$ 0.002	\$ 46.60
Benzoato de Sodio	Gramos	4000.00	22800.00	26800.00	3500.00	23300.00	\$ 0.001	\$ 23.30
Sorbato de Potasio	Gramos	4000.00	22800.00	26800.00	3500.00	23300.00	\$ 0.001	\$ 23.30
Esencia	Litros	4000.00	22800.00	26800.00	3500.00	23300.00	\$ 0.005	\$ 116.50
Colorante	Litros	4000.00	22800.00	26800.00	3500.00	23300.00	\$ 0.002	\$ 46.60
Envase	Unidad	30000.00	172000.00	202000.00	20000.00	182000.00	\$ 0.050	\$ 9,100.00
Bobina	Gramos	300000.00	1380000.00	1680000.00	250000.00	1430000.00	\$ 0.001	\$ 1,430.00
Viñeta	Unidad	30000.00	102000.00	132000.00	25000.00	107000.00	\$ 0.030	\$ 3,210.00
TOTAL								\$ 14,584.00

Explicación a Formulario No. 5:

El procedimiento utilizado para elaborar este presupuesto es: La sumatoria del inventario final de materia prima en unidades deseadas más unidades requeridas para la producción (viene de Formulario No. 4), menos el Inventario Inicial de Materia Prima en unidades da como resultado las unidades que se deben comprar, el resultado se multiplica por el precio de compra unitario (Formulario No.4), obteniendo el costo de los materiales.

Formulario No. 6

COMPAÑÍA LAS TRES A PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007				
PRODUCTOS	UNIDADES PRODUCIDAS	HORAS DE M.O. POR C/U	TOTAL DE HORAS	PRESUPUESTO TOTAL VALOR/HORA \$ 2.05
Wizard	40000.00	0.01	400.00	\$ 820.00
Jugo de Naranja en envase 1/2 Ltro.	68000.00	0.03	2040.00	\$ 4,182.00
Bolis	86000.00	0.01	860.00	\$ 1,763.00
Gelatina en envase	70000.00	0.01	700.00	\$ 1,435.00
Agua en envase 1/2 Ltro.	34000.00	0.03	1020.00	\$ 2,091.00
TOTAL			5020.00	\$ 10,291.00

Explicación a Formulario No. 6:

Para este presupuesto se necesita conocer las unidades producidas (viene de Formulario No. 3), las cuales se multiplican por la cantidad de horas invertidas en producir una unidad de cada producto, obteniendo el total de horas necesarias para la producción de la cantidad de unidades presupuestadas.

Este total de horas necesarias para la producción se multiplica por el valor de una hora productiva, obteniendo como resultado el presupuesto total de mano de obra directa.

Formulario No. 7

COMPANÍA LAS TRES A											
PRESUPUESTO DE COSTOS UNITARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS											
PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007											
ELEMENTO	COSTO UNITARIO	PRODUCTOS									
		Wizard		Jugo de Naranja 1/2 Ltro.		Bolis		Gelatina en envase		Agua 1/2 Ltro.	
		Unidades	Importe	Unidades	Importe	Unidades	Importe	Unidades	Importe	Unidades	Importe
Agua	\$ 0.003	0.50	\$ 0.002	0.50	\$ 0.002	0.10	\$ 0.000	0.25	\$ 0.001	0.50	\$ 0.002
Azúcar	\$ 0.003	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.00	\$ -
Goma Guar	\$ 0.001	0.00	\$ -	0.10	\$ 0.000	0.00	\$ -	0.00	\$ -	0.00	\$ -
Goma Xantan	\$ 0.001	0.00	\$ -	0.10	\$ 0.000	0.00	\$ -	0.00	\$ -	0.00	\$ -
Ecogel	\$ 0.003	0.00	\$ -	0.00	\$ -	0.00	\$ -	0.10	\$ 0.000	0.00	\$ -
Ecosweet	\$ 0.005	0.10	\$ 0.001	0.10	\$ 0.001	0.10	\$ 0.001	0.10	\$ 0.001	0.00	\$ -
Ácido Cítrico	\$ 0.001	0.01	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.00	\$ -
Citrato de Sodio	\$ 0.001	0.01	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.00	\$ -
Zacarina	\$ 0.002	0.01	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.00	\$ -
Benzoato de Sodio	\$ 0.001	0.01	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.00	\$ -
Sorbato de Potasio	\$ 0.001	0.01	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.00	\$ -
Esencia	\$ 0.005	0.01	\$ 0.000	0.10	\$ 0.001	0.10	\$ 0.001	0.10	\$ 0.001	0.00	\$ -
Colorante	\$ 0.002	0.01	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.10	\$ 0.000	0.00	\$ -
Envase	\$ 0.050	0.00	\$ -	1.00	\$ 0.050	0.00	\$ -	1.00	\$ 0.050	1.00	\$ 0.050
Bobina	\$ 0.001	13.00	\$ 0.013	0.00	\$ -	10.00	\$ 0.010	0.00	\$ -	0.00	\$ -
Viñeta	\$ 0.030	0.00	\$ -	1.00	\$ 0.030	0.00	\$ -	0.00	\$ -	1.00	\$ 0.030
Mano de O.D.	\$ 2.050	0.01	\$ 0.021	0.03	\$ 0.062	0.01	\$ 0.021	0.01	\$ 0.021	0.03	\$ 0.062
C.I.F.	\$ 0.737	\$ 0.74	\$ 0.543	\$ 0.74	\$ 0.543	\$ 0.74	\$ 0.543	\$ 0.74	\$ 0.543	\$ 0.74	\$ 0.543
COSTOS UNITARIOS TOTALES			\$ 0.579		\$ 0.689		\$ 0.576		\$ 0.617		\$ 0.686

Explicación a Formulario No. 7:

En este presupuesto se necesita conocer el costo unitario (viene del Formulario No. 4), y multiplicarlo por la cantidad de unidades necesarias de materiales (viene del Formulario No. 4), para producir una unidad de cada producto.

El costo unitario para cada producto se obtiene de sumar todas las cantidades de materiales necesarios para la producción multiplicadas por el costo unitario de cada material utilizado.

Formulario No. 8

COMPAÑÍA LAS TRES A	
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	
PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007	
ELEMENTOS	TOTAL
Materiales Indirectos	\$ 2,000.00
Mano de Obra Indirecta	\$ 1,200.00
Otros Costos Indirectos de Fabricación	\$ 500.00
Total Costos Indirectos de Fabricación	\$ 3,700.00

Determinando el costo por hora de mano de obra directa:

$$\begin{array}{r} \text{Costo} = \\ \text{Horas} = \end{array} \frac{\$ \quad 3,700.00}{5020} = \underline{\underline{\$ \quad 0.74}}$$

Explicación a Formulario No. 8:

Los costos indirectos de fabricación son el resultado de la sumatoria de todos los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los otros costos indirectos de fabricación.

Este resultado se divide entre el total de horas requeridas para producir la cantidad de producto presupuestado (viene de Formulario No. 6), obteniendo así el valor que corresponde al costo indirecto de fabricación que es sumado al costo unitario de cada producto.

Formulario No. 9

COMPAÑÍA LAS TRES A				
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES				
PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007				
INVENTARIO DE MATERIALES DIRECTOS	UNIDADES	PRECIO DE COMPRA UNITARIO	IMPORTE	
Azúcar	6500	\$ 0.003	\$ 19.50	
Goma Guar	1000	\$ 0.001	\$ 1.00	
Goma Xantan	1000	\$ 0.001	\$ 1.00	
Ecogel	900	\$ 0.003	\$ 2.70	
Ecosweet	6500	\$ 0.005	\$ 32.50	
Ácido Cítrico	4000	\$ 0.001	\$ 4.00	
Citrato de Sodio	4000	\$ 0.001	\$ 4.00	
Zacarina	4000	\$ 0.002	\$ 8.00	
Benzoato de Sodio	4000	\$ 0.001	\$ 4.00	
Sorbato de Potasio	4000	\$ 0.001	\$ 4.00	
Esencia	4000	\$ 0.005	\$ 20.00	
Colorante	4000	\$ 0.002	\$ 8.00	
Envase	30000	\$ 0.050	\$ 1,500.00	
Bobina	300000	\$ 0.001	\$ 300.00	
Viñeta	30000	\$ 0.030	\$ 900.00	\$ 2,808.70
INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO				
Wizard	10000	\$ 0.043	\$ 433.01	
Jugo de Naranja en envase 1/2 Ltro.	8000	\$ 0.167	\$ 1,339.29	
Bolis	9000	\$ 0.040	\$ 362.43	
Gelatina en envase	7000	\$ 0.081	\$ 567.14	
Agua en envase 1/2 Ltro.	11000	\$ 0.165	\$ 1,816.23	\$ 4,518.10
TOTAL				\$ 7,326.80

Explicación a Formulario No. 9:

El inventario de materiales directos se obtiene de multiplicar el número de unidades de materia (viene del Formulario No. 5), por el costo unitario de cada material (viene del Formulario No. 5).

El inventario de producto terminado resulta de multiplicar el número de unidades de inventario final esperado (viene de Formulario No. 3), por el costo unitario de cada producto (viene de Formulario No. 7).

El presupuesto de inventario final se obtiene de sumar el total de inventario de materiales directos más el

inventario de productos terminados.

Formulario No. 10

COMPAÑÍA LAS TRES A	
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN	
PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007	
ELEMENTO	IMPORTE
Costo de materiales a utilizar	\$ 13,873.50
Costo de mano de obra directa	\$ 10,291.00
Costos indirectos de fabricación	\$ 3,700.00
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 27,864.50

Explicación a Formulario No. 10:

Este presupuesto proporciona un resumen del costo total en el consumo de los materiales (viene del formulario No. 4) más el total del costo de la mano de obra directa (vienen del formulario No. 6) más el total de costos indirectos de fabricación (viene del formulario No. 8).

Formulario No. 11

COMPAÑÍA LAS TRES A	
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	
PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007	
ELEMENTO	IMPORTE
Inventario inicial de materiales directos	\$ 6,000.00
(+) Compra de materiales	\$ 14,584.00
(=) Materiales directos disponibles para la producción	\$ 20,584.00
(-) Inventario final de materiales directos	\$ 2,808.70
(=) Costo de materiales directos utilizados	\$ 17,775.30
(+) Costo de mano de obra directa	\$ 10,291.00
(+) Costos indirectos de fabricación	\$ 3,700.00
(=) Costo de producción	\$ 31,766.30
(+) Inventario inicial de producto terminado	\$ 4,000.00
(=) Costo de productos disponibles para la venta	\$ 35,766.30
(-) Inventario final de productos terminados	\$ 4,518.10
(=) COSTO DE LO VENDIDO	\$ 31,248.20

Explicación a Formulario No. 11:

El presupuesto de costo de ventas es el resumen de:

1. Inventario inicial de materiales directos (viene de Formulario No. 1)
2. Más Las compras de materiales (viene de Formulario No. 5)
3. Obteniendo como resultado los materiales directos disponibles para la producción
4. Menos Inventario final de materiales directos (viene de Formulario No. 9)
5. Obteniendo como resultado los costos de materiales directos utilizados
6. Más Costo de mano de obra directa (viene de Formulario No. 6)
7. Más costos indirectos de fabricación (viene de Formulario No. 8)
8. Obteniendo como resultado los costos de producción
9. Más inventario inicial de producto terminado (viene de Formulario No. 1)
10. Obteniendo como resultado los costos de productos disponibles para la venta
11. Menos el inventario final de productos terminados (viene de Formulario No. 9)
12. Obteniendo como resultado los costos de lo vendido.

Formulario No. 12

COMPANÍA LAS TRES A PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007	
ELEMENTO	IMPORTE
Sueldos y salarios	\$ 2,500.00
Comisiones	\$ 50.00
Publicidad	\$ 100.00
Combustibles y lubricantes	\$ 250.00
Mantenimiento de equipo de transporte	\$ 100.00
Mantenimiento de equipo de oficina	\$ 25.00
Otros gastos de ventas	\$ 25.00
TOTAL GASTOS DE VENTA	\$ 3,050.00

Explicación a Formulario No. 12:

Es la sumatoria de todos los gastos relacionados con la venta, tales como sueldos y salarios, las comisiones, la publicidad requerida para dar a conocer los productos, combustible y lubricantes para los vehículos repartidores de producto, el mantenimiento de equipo de transporte (vehículos), el mantenimiento de equipo de oficina y otros gastos de ventas en los cuales la empresa se ve involucrada a hacerlos, dando como resultado el total de gastos de venta.

Formulario No. 13

COMPANÍA LAS TRES A PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007	
ELEMENTO	IMPORTE
Sueldos y salarios	\$ 2,500.00
Papelería	\$ 10.00
Mantenimiento de equipo de oficina	\$ -
Impuestos municipales	\$ 10.00
Otros gastos de administración	\$ 15.00
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 2,535.00

Explicación a Formulario No. 13:

Es la sumatoria de todos los gastos relacionados con la administración, tales como sueldos y salarios, la papelería de oficina, el mantenimiento de equipo de oficina, el pago de los impuestos municipales y otros gastos de administración en los cuales la empresa se ve involucrada a hacerlos, dando como resultado el total de gastos de administración.

Formulario No. 14

COMPANÍA LAS TRES A ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007	
ELEMENTO	IMPORTE
Ventas	\$ 41,750.00
(-) Costo de venta	\$ 31,248.20
(=) Utilidad bruta	\$ 10,501.80
(-) Gastos de venta	\$ 3,050.00
(-) Gastos de administración	\$ 2,535.00
(-) Gastos financieros	\$ -
(=) Utilidad neta antes de reserva e impuesto sobre la renta	\$ 4,916.80
(-) Reserva Legal	\$ 344.18
(=) Utilidad neta antes impuesto sobre la renta	\$ 4,572.63
(-) Impuesto sobre la renta	\$ 1,143.16
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 3,429.47

Explicación a Formulario No. 14:

El estado de resultados presupuestado es el resumen de:

1. Ventas (viene de Formulario No. 2)
2. Menos costo de ventas (viene de Formulario No. 11)
3. Obteniendo como resultado la utilidad bruta
4. Menos los gastos de venta (viene de Formulario No. 12)
5. Menos los gastos de administración (viene de Formulario No. 13)
6. Obteniendo como resultado la utilidad neta antes de reserva e impuesto sobre la renta
7. Menos la reserva legal (es el equivalente al 7% de la utilidad neta antes de reserva e impuesto sobre la renta)
8. Obteniendo como resultado la utilidad neta antes de impuesto sobre la renta
9. Menos el impuesto sobre la renta (es el equivalente al 25% de la utilidad neta antes de impuesto sobre la renta)
10. Obteniendo como resultado la utilidad o pérdida del ejercicio

Formulario No. 15

COMPAÑÍA LAS TRES A	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO	
PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL 02 AL 31 DE ENERO DE 2007	
ELEMENTOS	TOTAL
Saldo inicial de caja	\$ 500,00
Ingresos de efectivo (Flujo de entradas)	
Ventas de contado	\$ 34.500,00
Cuentas por cobrar	\$ 7.500,00
Otros ingresos	\$ 500,00
Total de ingresos	\$ 42.500,00
a) TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE PARA NECESIDADES	\$ 43.000,00
Egresos de efectivo	
Compras de mercancías	\$ 14.500,00
Cuentas por pagar	\$ 10.000,00
Gastos	\$ 5.500,00
Impuestos sobre la renta	\$ 1.200,00
b) Total de egresos	\$ 31.200,00
Saldo mínimo de efectivo deseado	\$ 500,00
c) Total de efectivo necesario	\$ 31.700,00
Exceso de efectivo (faltante) (a-c) ¹	\$ 11.300,00
Financiamiento	
Préstamo (al principio)	\$ -
Pago de préstamo (al final)	\$ -
Intereses	\$ -
d) Efecto total del financiamiento	\$ -
SALDO FINAL DE EFECTIVO	\$ 11.300,00

¹ Exceso del total disponible sobre el total de efectivo disponible necesario antes de financiamiento
Para obtener el saldo de efectivo final efectuar la siguiente operación de los literales (a-b+/-d)

Formulario No. 16

COMPANIA LAS TRES A		
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO		
PARA EL PERÍODO QUE COMPRENDE DEL ____ AL ____ DE _____ DE 20__		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
Caja	\$	500.00
Bancos	\$	10,000.00
Cuentas y documentos por cobrar a corto plazo	\$	2,000.00
Estimación para cuentas incobrables	\$	500.00
IVA crédito fiscal	\$	150.00
Inventarios	\$	9,426.80
Materia prima	\$	2,808.70
Producto terminado	\$	4,518.10
Otras existencias	\$	200.00
Material de empaque	\$	1,900.00
Gastos pagados por anticipado	\$	1,500.00
Papelería y útiles	\$	400.00
Otros gastos pagados por anticipado	\$	500.00
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$	24,976.80
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Propiedad, planta y equipo	\$	129,875.00
Bienes inmuebles	\$	100,000.00
Bienes muebles	\$	30,000.00
Depreciación acumulada	\$	-125.00
Revaluación propiedad planta y equipo	\$	2,000.00
TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES	\$	131,875.00
TOTAL ACTIVO	\$	156,851.80
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
Cuentas y documentos por pagar a corto plazo	\$	5,000.00
Proveedores locales	\$	2,500.80
Impuestos por pagar	\$	100.00
Préstamos bancarios	\$	19,000.00
Otros préstamos	\$	-
Intereses por pagar	\$	133.00
Planillas y sueldos por pagar	\$	5,500.00
Beneficios a empleados por pagar	\$	300.00
IVA Debito Fiscal	\$	200.00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$	32,733.80
PASIVOS NO CORRIENTES		
Préstamos por pagar a largo plazo	\$	30,000.00
Cuentas y documentos por pagar a largo plazo	\$	15,000.00
Anticipos y garantías de clientes	\$	300.00
Ingresos cobrados por anticipado	\$	300.00
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$	45,600.00
TOTAL PASIVOS	\$	32,733.80
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS		
Capital	\$	100,000.00
Capital social	\$	100,000.00
Reservas y revaluaciones	\$	15,000.00
Superávit y déficit	\$	9,118.00
TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	\$	124,118.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	156,851.80
_____ Representante Legal	_____ Contador	_____ Auditoría

XV. Diseño de los Controles.

El diseño de las herramientas de control deben estar relacionadas con el logro de los objetivos organizacionales, de tal forma que indiquen el comportamiento obtenido en el desarrollo de las actividades para un período determinado.

Dentro de las herramientas de control que se proponen, están:

A. Controles sobre las Ventas:

Para éste tipo de control se presenta el formulario No. 17, en el cual muestra las cantidades presupuestadas comparadas con las cantidades reales, obteniendo el porcentaje de variación para un producto "X" de las ventas realizadas a los distribuidores mayoristas.

Formulario No. 17

COMPANÍA LAS TRES A														
CONTROL PRESUPUESTARIO PARA EL PRODUCTO: " x"														
DISTRIBUIDOR MAYORISTA	PARA EL PERÍODO: _____						COMPARADO CON EL PERÍODO: _____							
	VENTAS PRESUPUESTADAS		VENTAS REALES		% VARIACIONES		VENTAS PRESUPUESTADAS		VENTAS REALES		% VARIACIONES			
	Unidades	Valor \$	Unidades	Valor \$	Unidades	Valor \$	Unidades	Valor \$	Unidades	Valor \$	Unidades	Valor \$	Unidades	Valor \$
René Sarceño														
Daniel Efigenio														
David González														
Juan José														
Jonathan Ventura														
Alexander Aguiluz														
José Morán														
William Amaya														
Raúl Alvarenga														
TOTALES														

C. Controles sobre la Contabilidad y Finanzas:

Formulario No. 19

Formulario para aplicar el Método de Tendencia y el Método de Desviación

Haciendo uso del Estado de Costo de Producción y el Estado de Resultado

COSTO DE PRODUCCION		1	2	3	4
		ACTUAL	PRESUPUESTADO	IMPORTE	VARIACION
		\$		1-2	1/2
	+ MATERIA PRIMA	\$400,00	\$350,00	\$50,00	12,50%
	+ MANO DE OBRA DIRECTA	\$300,00	\$200,00	\$100,00	33,33%
	+ COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$100,00	\$50,00	\$50,00	50,00%
(=)	COSTO DE PRODUCCION	\$800,00	\$900,00	-\$100,00	-12,50%
	(+) Inventario inicial de producto terminado	\$300,00	\$250,00	\$50,00	16,67%
	COSTO TOTAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$1.100,00	\$1.200,00	-\$100,00	-9,09%
	(-) Inventario final de producto terminado	\$500,00	\$300,00	\$200,00	40,00%
(=)	COSTO DE VENTAS	\$600,00	\$300,00	\$300,00	50,00%
ESTADO DE RESULTADO					
a)	Ventas	\$999,00	\$800,00	\$199,00	19,92%
b)	(-) Costo de ventas	\$399,00	\$336,00	\$63,00	15,79%
c)	(=) Utilidad bruta	\$600,00	\$464,00	\$136,00	22,67%
d)	(-) Gastos de venta	\$237,00	\$180,00	\$57,00	24,05%
e)	(-) Gastos de Administracion	\$237,00	\$180,00	\$57,00	24,05%
g)	(=) Utilidad de operación	\$126,00	\$104,00	\$22,00	17,46%
h)	(-) Gastos financieros	\$12,00	\$12,00	\$0,00	0,00%
i)	(=) utilidad antes de impuestos	\$114,00	\$92,00	\$22,00	19,30%
j)	(-) impuesto sobre la renta	\$28,50	\$23,00	\$5,50	19,30%
k)	(=) Utilidad neta	\$85,50	\$69,00	\$16,50	19,30%

Nota: Los datos de las celdas no corresponden a ninguno de los presupuestos presentados con anterioridad; ni existe una relación directa entre el Costo de Producción y el Estado de Resultado presentados en este formato los datos solo se han ingresado para verificar el funcionamiento de las formulas.

Descripción de la aplicación y uso del formulario:

Con este formulario de control el administrador podrá comparar los datos presupuestados y los reales del

mismo período aplicando así un análisis de desviación; de la misma manera con solo agregar más columnas y vaciando en estas información de diferentes períodos (semanas, quincenas, meses, semestres, trimestres o años), podrá aplicar un análisis de tendencias para ver que ha sucedido en la empresa entre un período y el siguiente. Detectando de esta manera desviaciones que no estaban previstas o las posibles tendencias negativas de un período a otro.

En la columna del período actual se anotan las cifras monetarias reales

En la columna período anterior se puede renombrar como presupuestado y en esta se colocan los valores pronosticados

En la columna cambios en \$ se anota la variación en términos monetarios que hubo entre lo real y presupuestado

En la columna cambios en % se anota la variación entre lo real y lo presupuestado efectuando una división de la columna 1 entre la columna 2 obteniendo así un porcentaje de desviación entre lo planeado y lo presupuestado.

COMPAÑÍA LAS TRES A						
BALANCE GENERAL INICIAL						
(COMPARATIVO)						
	Valores		Valores		Aumento (Reducción)	
	Presupuestados	Reales	Reales	Reales	Importe	Porcentaje
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ -	\$ -	0%	
Bancos	\$ 16.500,00	\$ 18.200,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	10%	
Cuentas y documentos por cobrar a corto plazo	\$ 6.500,00	\$ 5.300,00	\$ -1.200,00	\$ -1.200,00	-18%	
Estimación para cuentas incobrables	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ -	\$ -	0%	
Inventarios	\$ 11.600,00	\$ 12.700,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	9%	
Gastos pagados por anticipado	\$ 1.200,00	\$ 1.250,00	\$ 50,00	\$ 50,00	4%	
Papelera y útiles	\$ 200,00	\$ 325,00	\$ 125,00	\$ 125,00	63%	
Otros gastos pagados por anticipado	\$ 500,00	\$ 650,00	\$ 150,00	\$ 150,00	30%	
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 37.500,00	\$ 39.425,00	\$ 1.925,00	\$ 1.925,00	5%	
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Propiedad, planta y equipo						
Bienes inmuebles	\$ 111.051,80	\$ 111.051,80	\$ -	\$ -	0%	
Bienes muebles	\$ 30.000,00	\$ 33.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	10%	
TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 141.051,80	\$ 144.051,80	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	2%	
TOTAL ACTIVO	\$ 178.551,80	\$ 183.476,80	\$ 4.925,00	\$ 4.925,00	3%	
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas y documentos por pagar a corto plazo	\$ 5.000,00	\$ 4.800,00	\$ -200,00	\$ -200,00	-4%	
Proveedores locales	\$ 2.500,80	\$ 3.200,00	\$ 699,20	\$ 699,20	28%	
Impuestos por pagar	\$ 100,00	\$ 135,00	\$ 35,00	\$ 35,00	35%	
Préstamos bancarios	\$ 12.000,00	\$ 12.800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	7%	
Intereses por pagar	\$ 133,00	\$ 150,00	\$ 17,00	\$ 17,00	13%	
Planillas y sueldos por pagar	\$ 2.500,00	\$ 2.650,00	\$ 150,00	\$ 150,00	6%	
Beneficios a empleados por pagar	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ -	\$ -	0%	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 22.533,80	\$ 24.035,00	\$ 1.501,20	\$ 1.501,20	7%	
PASIVOS NO CORRIENTES						
Préstamos por pagar a largo plazo	\$ 25.000,00	\$ 28.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	13%	
Cuentas y documentos por pagar a largo plazo	\$ 6.300,00	\$ 6.573,80	\$ 273,80	\$ 273,80	4%	
Anticipos y garantías de clientes	\$ 300,00	\$ 250,00	\$ -50,00	\$ -50,00	-17%	
Ingresos cobrados por anticipado	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ -	\$ -	0%	
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 31.900,00	\$ 35.323,80	\$ 3.423,80	\$ 3.423,80	11%	
TOTAL PASIVOS	\$ 54.433,80	\$ 59.358,80	\$ 4.925,00	\$ 4.925,00	9%	
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS						
Capital						
Capital social	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ -	\$ -	0%	
Reservas y revaluaciones	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	0%	
Superávit y déficit	\$ 9.118,00	\$ 9.118,00	\$ -	\$ -	0%	
TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	\$ 124.118,00	\$ 124.118,00	\$ -	\$ -	0%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 178.551,80	\$ 183.476,80	\$ 4.925,00	\$ 4.925,00	3%	
Representante Legal	Contador	Auditoria				

Para obtener el porcentaje de variación se divide el importe obtenido por la diferencia de los valores presupuestados menos los valores reales, éste valor se divide entre el valor presupuestado obteniendo el porcentaje de variación

Promedio Móviles

Método Gráfico

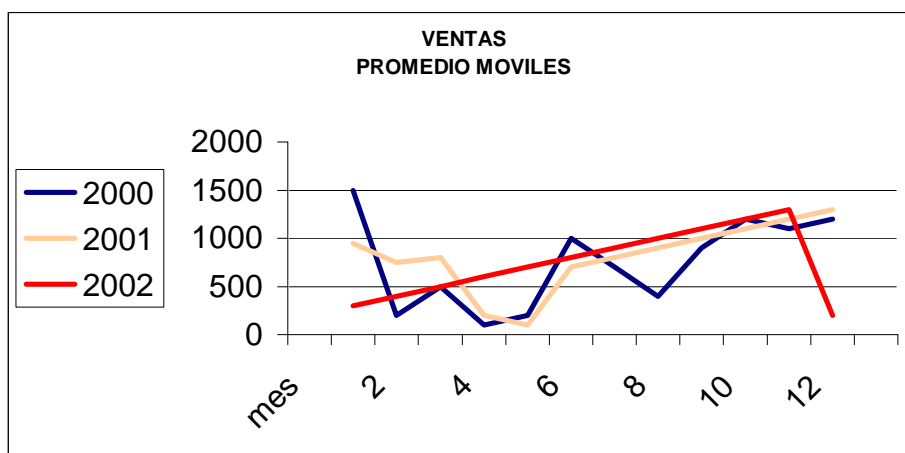
Ventas efectuadas en el período 2000-2002

año mes	2000	2001	2002
1	1500	950	300
2	200	750	400
3	500	800	500
4	100	200	600
5	200	100	700
6	1000	700	800
7	700	800	900
8	400	900	1000
9	900	1000	1100
10	1200	1100	1200
11	1100	1200	1300
12	1200	1300	200

Cuadro No. 2

Promedios Móviles

Ilustración de la Gráfica



Cuadro No. 3

Descripción de la Aplicación del Método

Para la aplicación de este modelo basta con tener datos de actividades pasadas y presentes las cuales se registran en un cuadro (ver Cuadro No. 2) comparativo de diferentes períodos; luego por medio de la función de Excel insertar gráfico aparecerá un recuadro de ayuda que se conoce como el asistente para gráficos donde solicita el tipo de gráfico que se quiere elaborar. En el asistente se debe seleccionar el gráfico de líneas múltiples que es el que se muestra en el Cuadro No. 3 luego el mismo asistente le irá guiando para terminar de diseñar el gráfico.

Ya con el gráfico elaborado se puede identificar claramente los niveles en los cuales ha ido aumentando o disminuyendo el uso de algún recurso y por consiguiente evaluar las posibles soluciones.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Burbano Ruiz, Jorge E.

“Presupuestos. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos”

2ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill

Santa Fé Bogotá, Colombia 1998

Del Pozo Navarro, Fernando

“La Dirección por Sistemas “

4ª Edición. Editorial Limusa S. A.

México 1983

Del Río González, Cristobal

“El Presupuesto”

Internacional Thomson Editores

Nueva edición 2000

México

Díaz Callejas, Osmin Ernesto

“Administración de Empresas I”

Primer Año de Bachillerato en Comercio y Administración

Hamilton, Alexander

“Utilidades a través de la Presupuestación “

Impreso en Estados Unidos.

Henry H. Albers

“Principios de Organización y Dirección”

Primera impresión. Editorial Limusa S. A.

1968 México

Harold Koontz Cyril O'Donell

“Curso de Administración Moderna”

6ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill

Colombia 1981

Hernández Sampieri, Roberto

“Metodología de la Investigación”

3ª. Edición. Editorial Mc Graw-Hill

México 2003

Iglesias Mejía, Salvador

“Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográficos o tesis”

5ª Edición, Imprenta de la UES

San Salvador, El Salvador 2006.

Jiménez Castro, Wilburg

“Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa”

1ª. Edición. Fondo de Cultura Económica

México 1963

Gordón Rivera, Welsch Hiltón

“Presupuestos, Planificación y Control”

6ª Edición, Editorial Prentice Hall

México 2005.

Osgood, William R.

“Bases del Éxito en la Gerencia de Empresas”

Editorial Norma

Colombia 1984

REVISTA

Entrepreneur

Volumen 13 numero 08

¡Para Vender Más!

TESIS

Burgos, Ángela Carolina

“Diseño de un sistema presupuestal como herramienta de planificación y control de los recursos financieros en las empresas dedicadas a la comercialización de energía eléctrica.”

San Salvador, El Salvador 2003.

ANEXOS



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

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A
LA FABRICACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS.

Objetivo: Conocer la importancia y en que medida se aplican los presupuestos en las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de bebidas no alcohólicas.

Indicaciones: A continuación se presentan una serie de preguntas márkelas con una X, y complemente las que así lo requieran. Por favor ser objetivos en las respuestas, ya que de éstas dependerá el buen desarrollo de la investigación.

Nota: La información que proporcione será utilizada únicamente para fines académicos.

1. ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?

2. ¿Sabe cuál es la Misión de la empresa?

a) Si ____

b) No ____

Si su respuesta es afirmativa, méncionela

3. ¿Sabe cuál es la Visión de la empresa?

a) Si ____

b) No ____

Si su respuesta es afirmativa, méncionela

4. ¿Sabe cuál es el objetivo de la empresa?

a) Si ____

b) No ____

Si su respuesta es afirmativa, méncionelo _____

5. ¿Tienen definidas las metas dentro de la organización?

a) Si _____

b) No _____

6. ¿Quién define las metas dentro de la organización?

7. ¿Tienen definidas las políticas dentro de la organización?

a) Si _____ b) No _____

8. ¿Quién define las políticas dentro de la organización?

9. ¿Cuáles son las políticas de ventas de la empresa?

a) Contado _____

b) Crédito _____

c) Ambas _____

10. ¿Cuál es el plazo de pago que ofrece a sus clientes?

a) 8 días _____

b) 15 días _____

c) 30 días _____

d) 45 días _____

11. ¿Tiene establecido un límite de crédito para sus clientes?

a) Si _____ B) No _____

12. ¿Cuál es la condición de pago de los proveedores hacia la empresa?

a) Contado _____

b) Crédito _____

c) Ambas _____

13. ¿Cuál es el plazo de pago que ofrece el proveedor a la empresa?

a) 8 días _____

b) 15 días _____

c) 30 días _____

d) 45 días _____

e) 60 días _____

14. ¿Conoce algún tipo de procedimientos para elaborar presupuestos?

a) Si _____ b) No _____

15. ¿Sabe cuales son las ventajas de los presupuestos?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa, menciónelas _____

16. ¿Sabe cuales son las limitaciones de los presupuestos?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa, menciónelas _____

17. ¿Sabe cuál es el objetivo de los presupuestos?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa, menciónelo _____

18. ¿Se elabora algún tipo de presupuestos dentro de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta No. 26

19. Si su respuesta es afirmativa, ¿por cuál departamento son elaborados?

a) Contabilidad _____

b) Administración _____

c) Ventas _____

d) Producción _____

e) Compras _____

f) Otros, especifique _____

20. ¿Quién elabora los presupuestos dentro de la empresa?

Puesto _____

21. Señale cual de los siguientes presupuestos utiliza:

- a) Presupuesto de Ventas _____
- b) Presupuesto de Productos Terminados _____
- c) Presupuesto de Productos en Proceso _____
- d) Presupuesto de Materiales _____
- e) Presupuesto de Mano de Obra _____
- f) Presupuesto de Costos Indirectos de fabricación _____
- g) Flujo de Efectivo _____

22. ¿Para qué periodo de tiempo se elaboran los presupuestos?

Presupuestos	Mensuales	Trimestrales	Anuales	Otros
Presupuesto de Ventas				
Presupuesto de Productos Terminados				
Presupuesto de Productos en Proceso				
Presupuesto de Materiales				
Presupuesto de Mano de Obra				
Presupuesto de Costos Indirectos de fabricación				
Flujo de Efectivo				

23. De los siguientes métodos, ¿cuál utiliza para pronosticar las ventas?

- a) Método de las tendencias _____
- b) Método Incremental _____
- c) Mínimos Cuadrados _____
- d) Otros, especifique _____

24. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de control administrativo utiliza para analizar los resultados de los presupuestos?

- a) Estado de Resultados _____
- b) Balance General _____
- c) Estado de Flujo de Efectivo _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Otros, especifique _____

25. ¿Sabe cómo se elaboran los presupuestos?

- a) Si _____
- b) No _____

26. ¿Cómo se programa la producción?

27. ¿Qué mecanismo utiliza para pronosticar las ventas?

28. Para las ventas, ¿cuál de los siguientes controles utiliza?

- a) Por volumen total de la venta _____
- b) Por tipo de artículo vendido _____
- c) Por volumen de ventas estacional _____
- d) Por el precio de los productos vendidos _____
- e) Por clientes _____
- f) Por territorio _____
- g) Por vendedor _____
- h) Por costo de los diversos tipos de venta _____
- i) Ninguna de las anteriores _____
- j) Otros, especifique _____

29. Para la contabilidad y finanzas, ¿cuál de los siguientes controles utiliza?

- a) Balance General _____
- b) Estados de Resultados _____
- c) Estado de Flujo de Efectivo _____

- d) Sistema de Costos _____
- e) Auditoria Interna y Externa _____
- f) Ninguno _____
- g) Otros, especifique _____

30. ¿Cuál de las siguientes técnicas de control administrativo utilizan en la empresa?

- a) Análisis de tendencias _____
- b) Análisis de desviaciones _____
- c) Informes de desempeño _____
- d) Contabilidad de costos _____
- e) Gráfica de Gantt _____
- f) Ninguno _____
- g) Otros, especifique _____

Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)
 Directorio de Empresas a Nivel Nacional por Departamentos
 Departamento **SAN SALVADOR,**

Año 2004
 N.Registros 15

Correlativo	DEPTO	CIU	ESTABLECIMIENTO	PROPIETARIO
1	6	313402	AQUAPAK	AQUAPAK, S.A. DE C.V.
2	6	313401	MULTIAPLICACIONES, S.A. DE C.V.	MULTIAPLICACIONES, S.A. DE C.V.
3	6	313401	GRUPO MC, S.A. DE C.V.	GRUPO MC, S.A. DE C.V.
4	6	313402	AGUA ALPINA	INVERSIONES VIDA, S.A. DE C.V.
5	6	313402	INDUSTRIA LA CIMA, S.A. DE C.V.	INDUSTRIA LA CIMA, S.A. DE C.V.
6	6	313402	GRUPO HERA, S.A. DE C.V.	GRUPO HERA, S.A. DE C.V.
7	6	313402	HIDRICA CENTROAMERICANA, S.A. DE C.V.	HIDRICA CENTROAMERICANA, S.A. DE C.V.
8	6	313402	INDUSTRIAS DE LA ROCA	NOELIA TEJADA LANDAVERDE DE REYES
9	6	313401	ENVASADORA DIVERSIFICADA , S.A. DE C.V.	ENVASADORA DIVERSIFICADA , S.A. DE C.V.
10	6	313402	AGUA FRESCA, S.A. DE C.V.	AGUA FRESCA, S.A. DE C.V.
11	6	313400	EMBOTELLADORA LA CASCADA, S.A.	EMBOTELLADORA LA CASCADA, S.A.
12	6	313401	INDUSTRIAS PANTERA	MARCO AURELIO SALGUERO RIVERA
13	6	313401	INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V.	INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V.
14	6	313402	GORCO LTDA. DE C.V.	GORCO LTDA. DE C.V.
15	6	313400	LA MONTAÑA	BURGOS SURIANO , S.A. DE C.V.