

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



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA  
LA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA  
PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE REFRESCOS EN EL  
ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. CASO  
ILUSTRATIVO”**

Trabajo De Investigación Presentado Por  
**Menjivar Quijada, Yolanda Marisol  
Palacios Monterroza, Nadia Guadalupe  
Rivera Cubias, Brendy Liduvina**

Para Optar al Grado de:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Docente Director: Licenciado Pedro Armando Santana Cuadra

Abril de 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América



**©2004, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REFRESCOS Y MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.</b>	
<b>A. GENERALIDADES SOBRE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REFRESCOS.</b>	
1. ANTECEDENTES .....	1
2. CONCEPTO DE EMPRESAS INDUSTRIALES .....	3
3. IMPORTANCIA .....	4
4. CARACTERÍSTICAS .....	5
5. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES .....	6
<b>B. MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.</b>	
1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE SISTEMAS.....	6
a. Concepto .....	6
b. Importancia .....	7
c. Características .....	8

1) Homeóstasis o estabilidad.....	9
2) Flexibilidad.....	9
3) Eficiencia.....	10
4) Sinergia.....	10
d. Clasificación .....	10
1) Sistemas cerrados.....	10
2) Sistemas abiertos.....	11
e. Elementos .....	11
1) Entradas o insumos .....	12
2) Procesamiento u operación .....	12
3) Salidas o resultados .....	12
4) Retroalimentación .....	12
<b>2. CONSIDERACIONES            GENERALES            SOBRE</b>	
<b>    LOS PRESUPUESTOS.....</b>	<b>13</b>
a. Concepto .....	13
b. Importancia .....	14
c. Características .....	14
1) De formulación.....	14
2) De presentación.....	15
3) De aplicación.....	15
d. Principios .....	16
1) Orientación hacia las metas.....	16
2) Comunicación plena.....	16

3)	Expectativas realistas.....	16
4)	Oportunidad.....	16
5)	Aplicación Flexible.....	17
6)	Vigilancia continuada.....	17
7)	Reconocimiento individual y colectivo.....	17
e.	Clasificación .....	17
3.	SISTEMAS PRESUPUESTARIOS.....	19
a.	Concepto .....	19
b.	Importancia .....	20
c.	Características .....	21
d.	Ventajas .....	22
e.	Limitaciones .....	24
f.	Principales causas del fracaso del Sistema Presupuestario .....	25
4.	FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.....	26
a.	Planeación .....	26
b.	Formulación .....	26
c.	Aprobación .....	27
d.	Ejecución y coordinación .....	27
e.	Control .....	28

5. COSTOS, GASTOS E INGRESOS .....	30
a. Concepto de costos, gastos e ingresos .....	30
1) Costos .....	30
2) Gastos .....	31
3) Ingresos .....	32
b. Importancia de costos, gastos e ingresos .....	33
c. Características .....	34
1) Costos .....	34
2) Gastos .....	35
3) Ingresos .....	35
d. Clasificación .....	36
1) Costos .....	36
2) Gastos .....	37
3) Ingresos .....	37

**CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES  
DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REFRESCOS  
EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

<b>A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>38</b>
1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	38
2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	38
<b>B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>39</b>
<b>1. GENERAL.....</b>	<b>39</b>
2. ESPECÍFICOS .....	39
<b>C. HIPÓTESIS .....</b>	<b>40</b>
1. GENERAL .....	40
2. ESPECÍFICAS .....	40
<b>D. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>41</b>
<b>E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>42</b>
1. MÉTODOS Y TÉCNICAS .....	42
a. Fuentes primarias.....	43
1) El análisis. ....	43
2) La síntesis. ....	43
3) La deducción. ....	43
4) La inducción. ....	43
5) La observación. ....	43

6) El Censo. ....	44
7) La entrevista. ....	44
b. Fuentes secundarias.....	44
2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	45
a. Determinación del universo .....	45
b. Determinación de la muestra - censo .....	45
3. DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y RECOLECCIÓN	
DE INFORMACIÓN .....	46
a. Diseño de instrumentos .....	46
1) Ficha de observación .....	46
2) Formulario y cuadro de tabulación .....	47
3) Guía de preguntas .....	48
b. Recolección de la información .....	48
4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	49
a. Tabulación de resultados .....	49
b. Análisis de resultados .....	49
5. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS	
EMPRESAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA	
PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REFRESCOS EN	
EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....	50
a. Área de producción .....	50
b. Área de comercialización .....	52

c. Área financiera-contable .....	54
d. Área de Recursos Humanos .....	57
<b>6. DIAGNÓSTICO GENERAL DE INDUSTRIAS DELY, S.A.</b>	
DE C.V.....	58
a) Área de producción .....	58
1) Descripción del Producto .....	58
2) Descripción Del Proceso Productivo .....	60
b) Área de Comercialización .....	62
c) Área Financiera-Contable .....	64
d) Área de Recursos Humanos .....	64

## **F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LAS**

### **INDUSTRIAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y**

### **DISTRIBUCIÓN DE REFRESCOS EN EL ÁREA**

<b>METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....</b>	<b>65</b>
1. CONCLUSIONES .....	65
2. RECOMENDACIONES .....	66

## **G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE INDUSTRIAS**

<b>DELY, S.A. DE C.V.....</b>	<b>68</b>
1. CONCLUSIONES .....	68
2. RECOMENDACIONES .....	69



**CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN DISEÑO PRESUPUESTARIO  
PARA INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V.**

A. ANTECEDENTES DE INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V. ....	71
B. PROPUESTA ORGANIZATIVA .....	72
1. ORGANIGRAMA .....	72
2. MISIÓN .....	73
3. VISIÓN .....	73
4. OBJETIVOS .....	73
a. Área de Recursos Humanos .....	73
b. Área de Producción .....	74
c. Área de Ventas .....	75
d. Área de Finanzas .....	76
5. POLÍTICAS .....	77
a. Área de Recursos Humanos .....	77
b. Área de Producción .....	79
c. Área de Ventas .....	79
d. Área de Finanzas .....	81
C. PLANEACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....	83
D. FORMULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS .....	84
1. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN .....	84

a. Presupuesto de Venta-Pronóstico de Venta .....	84
b. Presupuesto de Producción .....	87
c. Presupuesto de Necesidades de Materiales (unidades físicas) .....	89
d. Presupuesto de Compra de Materiales. (En unidades físicas y monetarias) .....	98
e. Presupuesto de Mano de Obra .....	102
f. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación ...	105
g. Presupuesto de Cto. de Produc. y Cto. Unitario. ...	106
h. Presupuesto de Inventario de Productos Terminados.	109
i. Presupuesto de Costo de Artículos a venderse .....	111
J. Presupuesto de Gastos de Comercialización .....	113
k. Presupuesto de Gastos de Administración .....	115
l. Presupuesto de Gastos Financieros .....	118
m. Presupuesto de Cuentas por Cobrar .....	121
2. PRESUPUESTOS FINANCIEROS .....	123
a. Presupuesto De Flujo De Efectivo .....	123
b. Estado De Resultado Proyectado .....	125
c. Balance General Proyectado .....	128

d. Estado De Origen Y Aplicación de Fondos	
Presupuestados .....	132
E. APROBACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....	135
F. EJECUCIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....	135
G. CONTROL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....	137
H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	140
1. OBJETIVOS .....	140
2. RECURSOS .....	141
3. CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	144
BIBLIOGRAFÍA .....	145
GLOSARIO	
ANEXOS	

## **RESUMEN**

Toda empresa se desarrolla dentro de un contexto cambiante y dinámico, no siendo la excepción las industrias dedicadas a la elaboración y distribución de refrescos, por tal motivo, se hace necesario disponer de una herramienta de planificación y control, como lo es un sistema presupuestario, que les permite determinar cuales serán sus utilidades en un período determinado.

Para abordar dicha situación se desarrolló un anteproyecto en el cual se plantea el siguiente objetivo general: Proponer un sistema presupuestario para las empresas industriales dedicada a la elaboración y distribución de refrescos a fin de conocer anticipadamente sus costos y gastos, y por ende sus ingresos para determinar sus utilidades. Y como objetivos específicos los siguientes: 1) Realizar un diagnóstico de las empresas industriales dedicadas a la producción y distribución de refrescos en el área metropolitana de San Salvador con el propósito de identificar la situación problemática y así diseñar el sistema presupuestario. 2) Diseñar un sistema presupuestario para que oriente al ejecutivo, a adoptar medidas correctivas en casos desfavorables, a fin de mantener los volúmenes de ventas deseados. 3) Facilitar un sistema presupuestario que logre la efectividad en la planificación y control de los ingresos y

gastos de la empresa y así garantizar el quehacer administrativo y financiero de las unidades de la empresa.

Para conocer la situación actual de este tipo de industrias, se realizó una investigación de campo tomando el universo, conformado por las siguientes empresas: ENVASADORA DIVERSIFICADA, S.A. DE C.V., INDUSTRIAS DELLY, S.A. DE C.V., y MULTIAPLICACIONES, S.A. DE C.V. Sin embargo, para el desarrollo de la propuesta se tomo como empresa en estudio a INDUSTRIAS DELLY, S.A. DE C.V.

La información fue obtenida a través de la observación directa, la entrevista y el censo; con base a los resultados se procedió al desarrollo del diagnóstico de la situación actual de las empresas dedicadas a la elaboración y distribución de refrescos, y la formulación de conclusiones y recomendaciones para solventar los problemas detectados en la investigación.

Finalmente, se desarrollo una propuesta de un diseño presupuestario para la Industria DELLY, S.A. DE C.V., Agregando además, una propuesta de la Estructura Administrativa, Misión, Visión, Objetivos y Políticas para cada área de la empresa. Lo que contribuirá a que la empresa pueda enfrentarse a su contexto cambiante y dinámico.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la necesidad de prever y controlar los costos, gastos e ingresos en las industrias dedicadas a la elaboración de refrescos, se presenta el trabajo titulado: **"PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE REFRESCOS EN EL ÀREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO"**, esta propuesta tiene como objeto proporcionar una herramienta administrativa que contribuya al desarrollo de sus actividades productivas y administrativas.

El trabajo se divide en tres capítulos, a continuación se describe: el Capítulo I, incluye las generalidades de este tipo de industrias y el marco teórico del sistema presupuestario. En las generalidades se establecen los antecedentes, concepto de empresas industriales, importancia, características y clasificación de las mismas. En cuanto al marco teórico del sistema presupuestario, este incluye la base conceptual que sirvió para una mayor comprensión del tema y por ende para la realización del trabajo.

En el capítulo II, se presenta el diagnóstico de la situación actual de las industrias dedicadas a la elaboración y distribución de refrescos, el cual contiene la formulación del problema, objetivos, hipótesis, importancia y metodología de la investigación la cual hizo posible recolectar la información

para poder determinar los principales problemas, de los cuales se derivaron las conclusiones y recomendaciones generales.

El capítulo III, contiene la parte fundamental del estudio, ya que, se elabora la propuesta de un sistema presupuestario que le permitirá a la empresa ejercer un buen control de los costos gastos e ingresos. Se presenta además una propuesta de la estructura organizativa que permitirá visualizar la estructura de la empresa y así delimitar las funciones de cada área.

Por último, se presenta un plan que facilita la puesta en marcha del sistema presupuestario, el cual muestra los objetivos y recursos humanos, técnicos, materiales y financieros. Auxiliándonos además de un cronograma que muestra las actividades a realizarse para la implementación y el tiempo estimado para ejecutarlas.

**CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REFRESCOS Y MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**

**A. GENERALIDADES SOBRE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REFRESCOS.**

**1. ANTECEDENTES**

La industria salvadoreña ha sufrido considerables cambios en las últimas décadas distinguiéndose varias etapas durante su evolución y desarrollo tecnológico. A principios del siglo XX el desarrollo de la industria se basa fundamentalmente en la producción y exportación de bienes agrícolas, cacao, bálsamo y añil en primera instancia, siendo éstos sustituidos después por el café, el algodón y el azúcar. Posteriormente se pasa por una etapa basada en el modelo de sustitución de importaciones; entre los años 1945 a 1952 el sector industrial experimenta un notable crecimiento e incluye productos como bebidas incluyendo las no alcohólicas, alimentos, tabaco, textiles y calzado que pasan de ser pequeños talleres artesanales con tecnología doméstica a sistemas mecanizados.



Según el Registro de Comercio, bajo el registro 47 del libro 347 de Sociedades, la industria de la elaboración y distribución de refrescos embolsados, se encuentra registrada desde hace veintiún años en nuestro país.

Los orígenes de la elaboración de refrescos se observan como en la actualidad, cuando las amas de casa al sentir la necesidad de querer aportar al sostén económico familiar deciden hacer refrescos para venderlos ya sea en su hogar, escuelas, parques, entre otros. Fue así como a través del tiempo, la elaboración de refrescos fue mejorándose hasta llegar al punto de crearse la necesidad de proveer este producto con mayor durabilidad, calidad y diversidad de sabores cada vez a más personas, pasándose de esta forma de un proceso manual a un proceso mecanizado, creándose las empresas industriales dedicadas a la elaboración y distribución de refrescos.

Hoy en día existen tres empresas registradas en el área metropolitana de San Salvador dedicadas a esta rama de la industria, estas son ENVASADORA DIVERSIFICADA, S.A. DE C.V., MULTIAPLICACIONES, S.A. DE C.V. e INDUSTRIAS DELLY, S.A. DE C.V. siendo esta última en la que se realizará el caso ilustrativo de un Sistema Presupuestario, por lo que en el Capítulo III se encuentra con mayor amplitud las generalidades de esta empresa.

Este tipo de industrias se caracteriza por utilizar como materia prima: edulcorantes, sabores artificiales, ácidos cítricos, ingredientes que los hace distinguirse de los refrescos caseros, además de utilizar un empaque más seguro. Estas empresas forman parte de la industria alimentaría la cual puede dividirse en diferentes sectores uno de ellos es el de bebidas con y sin alcohol con una gama cada vez más variada de presentaciones en cartones, botellas, bolsas y latas.

## **2. CONCEPTO DE EMPRESAS INDUSTRIALES**

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), "Son las que se dedican a la producción de bienes, mediante las transformaciones de la materia prima a través de procesos de fabriles."

Según la Enciclopedia Microsoft Encarta empresa industrial es un "Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales. Por extensión, el conjunto de las actividades en un territorio o país."

En ese orden de ideas se considera a la empresa industrial como: Una entidad destinada a proporcionar un producto a la

sociedad a través de la transformación de la materia prima por medio de procesos productivos.

### **3. IMPORTANCIA**

La importancia de las empresas industriales dedicadas a la producción y distribución de refrescos estriba, en el procesamiento de los materiales necesarios para poder obtener este producto, por medio del cual, se satisface una de las necesidades del ser humano, que es apaciguar la sed, ya que en ocasiones puede convertirse en un sustituto del agua. Asimismo, El Salvador se caracteriza por tener un clima tropical, siendo en las épocas más calurosas que se incrementa la necesidad de esta clase de productos por ser una bebida refrescante.

Por otra parte, como toda empresa la base fundamental de estas, es el recurso humano, creando así fuentes de empleo que contribuyen a la economía familiar. Además, con los pagos correspondientes que exige el estado, entre ellos el Impuesto Municipal, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto Sobre la Renta; favorecen la economía del país a través de la función de redistribución de los ingresos en obras tales como construcción de carreteras, escuelas, hospitales entre otros, y por medio de ello es un generador de empleos.

Es preciso mencionar que antes de que existieran este tipo de industrias, las personas que querían tomar un refresco tenían que elaborarlo ellos mismos, lo que implicaba mayor cantidad de tiempo y esfuerzo, sin embargo al crearse este tipo de industrias las personas tienen la opción de obtener de una forma más factible un refresco a un precio accesible y con menor esfuerzo.

#### 4. CARACTERÍSTICAS

Las características que distinguen a este tipo de empresas dedicadas a la producción y distribución de refrescos, se detallan a continuación:

- a. Tipo de producto que fabrican.
- b. Tipo de materia prima que utilizan.
- c. Requisitos exigidos para la calidad y preservación de los productos.
- d. Tipo de maquinaria que utilizan.
- e. Proceso de producción.
- f. Comodidad de acceso a la empresa.
- g. Amabilidad de su personal.



**©2004, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## 5. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), las empresas industriales se clasifican de la siguiente manera:

Electricidad	}	- Agua, gas
		- Fabricación de productos químicos derivados del petróleo, carbón, caucho y plástico.
Manufacturera	}	- Fabricación de productos minerales metálicos
		- Industrial metálicas básicas, maquinaria y equipo
		- Productos alimenticios, bebidas y tabacos
		- Textiles, prendas de vestir e industrias de cuero
		- Industrias de madera
		- Fabricación de papel y sus productos
Construcción		- Imprenta y editoriales

## B. MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

### 1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE SISTEMAS

#### a. Concepto

De acuerdo a Stoner los sistemas en una organización son "Las funciones y las actividades que trabajan juntas para realizar los propósitos de las organizaciones" <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Stoner, James A.F., y otros. Administración, México D.F., Editorial PHH Prentice May, 6° Edición.

Asimismo, Idalberto Chiavenato considera al sistema como "Un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito" <sup>2</sup>

Por otra parte, Stephen Robbins y Mary Coulter definen al sistema de la siguiente manera: "Es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependiente, dispuestas de modo que producen un todo unificado" <sup>3</sup>

De acuerdo al grupo investigativo y sobre la base de los conceptos antes mencionados, sistema es: Un conjunto de elementos relacionados entre sí para llevar a cabo un fin determinado, en este caso el fin a cumplir es la elaboración de presupuestos que logren efectivamente la planificación y control de los costos, gastos e ingresos de una empresa industrial dedicada a la producción y distribución de refrescos.

#### **b. Importancia**

Dentro de una organización tanto los miembros como los procesos debieran encontrarse sistemáticamente, puestos en

---

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Bogotá Colombia, Editorial Mc Graw Hill 5° Edición, 2000.

<sup>3</sup> Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. Administración, México D.F., 6° Edición, 2002.

contacto y en situación de funcionar como las partes eficaces de un todo. Puede notarse que existe preocupación por llegar a los objetivos a través de un ordenamiento de los componentes de la organización, los que estrechamente vinculados funcionarían coordinadamente.

Trabajar con sistemas, conduce a la creación de principios de acción común, los que con la ayuda de los sistemas corporativos, introducen la base fundamental, por medio de la cual, las operaciones cumplen con las funciones que se requieren para mantener y desarrollar progresivamente una organización competitiva.

Las nuevas técnicas como la toma de decisiones, el control de gestión y la investigación de operaciones, así como el uso de las computadoras, serán aprovechadas con éxito, si la empresa los utiliza como un todo sistemático, ya que son éstos los más activos instrumentos de la Dirección y por ende del organismo empresarial.

### **c. Características**

Las características de los sistemas, representan las propiedades que los distinguen, son de mucha importancia porque sin ellas no puede hablarse de sistemas propiamente dichos. Las más importantes son:

- 1) **Homeóstasis o estabilidad:** Se refiere a un estado de equilibrio, hacia el cual por ley natural se inclinan los sistemas. Cualquier desviación de dicho estado es percibida por el sistema, que activa cierta energía para restaurar la homeostasis o estabilidad. Esta característica se encuentra por tanto ligada al concepto de retroalimentación de los sistemas abiertos; en donde la incorporación de factores externos, les permite reajustar su comportamiento, efectuándolo de manera que la estructura del sistema se mantenga estable.
- 2) **Flexibilidad:** Es una propiedad inherente al sistema, mediante la cual, éste debe ajustarse en función a su medio, de tal modo que pasa por diferentes estados en los que conserva su eficacia y orientación al fin señalado. La adaptación se manifiesta en situaciones de carácter conflictivo y se realiza en los medios que exige la consecución de un objetivo, mediante decisiones de carácter adaptativo en los procesos que trascienden a toda la estructura del sistema. Coordinar las actividades mediante sistemas atiende la posibilidad de hacer a la empresa un conjunto adaptable, a través de mecanismos y procesos de decisión; enfocados a acomodar su estructura y sus procedimientos a las exigencias que presenta el medio para llegar a una meta.



- 3) **Eficiencia:** Se refiere a que el sistema obtiene su propósito, utilizando procesos que le permiten ser adaptable y equilibrado. En este sentido, el sistema deberá ser estructurado sobre la base de una rentabilidad máxima de sus componentes y de un uso óptimo de energía y recursos.
- 4) **Sinergia:** Es la propiedad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a la de sus componentes sumados individualmente. Esta característica define a los sistemas, ya que estos como conjunto de acción combinada de componentes diversos, ponen en juego cualidades diferentes, que estructurados acordemente se combinan y dan como resultado la sinergia o efecto de ampliación de la capacidad individual.

#### d. Clasificación

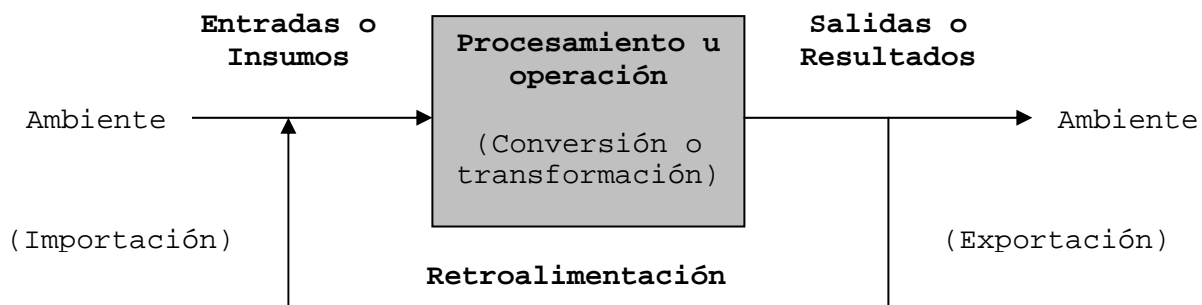
Considerando que un sistema reciba influencia del medio circulante estos tienen la siguiente clasificación:

- 1) **Sistemas cerrados:** En este sistema se desconocen los cambios que se suscitan en el medio, en consecuencia no se experimenta la necesidad de cambio y adaptación del mecanismo interno para responder a las exigencias y dinámicas del medio. Es de aclarar, que los sistemas totalmente cerrados no existen; se dan en el nivel de la imaginación o para explicar los sistemas abiertos

**2) Sistemas abiertos:** Esta clase de sistemas exige el establecimiento de una comunicación permanente con el ambiente exterior, en relación a los insumos disponibles, productos deseables y cambios que genera la dinámica del medio; para actuar de acuerdo a la información recibida. Al igual que los sistemas cerrados, los sistemas totalmente abiertos no existen de manera que absorban toda la información que venga de afuera, por el contrario, existen sistemas parcialmente abiertos que reciben información específica.

#### e. Elementos

Según Idalberto Chiavenato todo sistema está compuesto por los siguientes elementos<sup>4</sup>:




---

<sup>4</sup> Ídem página 7.

Por consiguiente, un sistema consta de cuatro elementos esenciales que son:

- 1) **Entradas o insumos.** Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Las entradas proporcionan al sistema los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- 2) **Procesamiento u operación.** Es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas (u órganos o partes) especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido (importado) por el sistema.
- 3) **Salidas o resultados.** Son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas, el sistema envía (exporta) el producto resultante al ambiente externo.
- 4) **Retroalimentación.** Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación constituye, por tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida (por ser menor) restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre

la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites.

## **2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS PRESUPUESTOS**

### **a. Concepto**

De acuerdo a Cristóbal Del Río Gonzáles, en términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la Economía Industrial, es: "La Técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas apreciables de hechos y fenómenos aleatorios."<sup>5</sup>

Refiriéndose al Presupuesto como herramienta de la Administración, se define así:

"La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado."

Para Schermerhorn un presupuesto es "Un plan que comprende recursos para desarrollar proyectos o actividades"<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Del Río Gonzáles, Cristóbal. Técnica Presupuestal, México D.F. , Editorial Contable y Administrativa 9º Edición, 1980

<sup>6</sup> Schermerhorn, JR. Jon R. Administración, México D.F., Editorial Limusa S.A. de C.V. 1º Edición, 2002

En virtud de las definiciones antes mencionadas el presupuesto es una herramienta administrativa que permite proyectar todas las actividades relacionadas con los gastos, costos e ingresos de una empresa, en un periodo determinado.

#### **b. Importancia**

Las organizaciones son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por ello deben planear todas sus actividades si desean seguir en el mercado, ya que mientras más incertidumbre exista hacia el futuro mayores riesgos tendrán que correr en sus operaciones.

Mientras menos sea el grado de acierto o de predicción, más se debe investigar sobre el futuro de las organizaciones y establecer cada vez, un mayor número de elementos de control para conocer oportunamente los diferentes factores y el grado de influencia que ellos tienen en los resultados finales de un negocio.

#### **c. Características**

- 1) **De formulación:** 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; por lo tanto, la adopción de un sistema de control presupuestario no puede hacerse

siguiendo un patrón determinado, aplicando a todo tipo de empresas; además el presupuesto no es solo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso de las operaciones pasadas de la empresa 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.

- 2) **De presentación:** De acuerdo con las normas Contables y Económicas los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (publica o privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (periodo, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable.
- 3) **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 y el ciclo económico.

#### **d. Principios**

##### **1) Orientación hacia las metas**

Implica la aceptación del concepto de dirección por objetivos. Es decir, se trabaja en base a metas, existe participación dentro de las empresas, situación que no se promueve en la administración tradicional. Además se da una cuantificación de las metas con la ayuda de los empleados.

##### **2) Comunicación plena**

Persigue la participación plena de todo el personal de la empresa.

##### **3) Expectativas realistas**

Persigue evitar el conservadurismo indebido y el optimismo irracional, para evitar esto la empresa debe realizar análisis técnicos.

##### **4) Oportunidad**

Especifica que debe haber calendarización de todas las actividades presupuestarias. Como lo son: Diagramas de Gantt, PERT, entre otros. Lo normal es que las empresas hagan su presupuesto en diciembre.

**5) Aplicación Flexible**

Persigue la no existencia de camisas de fuerza, los presupuestos deben ajustarse, es por ello que generalmente estos se revisan mensualmente, permitiendo así ajustar los objetivos y estrategias de la empresa.

**6) Vigilancia continuada**

Este principio debe establecerse para poseer acciones correctivas inmediatas y para proporcionar la base para una presupuestación efectiva en el futuro. El presupuesto es un instrumento que lo deben conocer todos los miembros de la empresa.

**7) Reconocimiento individual y colectivo**

Constituye el principio humano del presupuesto, ya que debe hacérseles sentir al personal de la empresa, que la función que realizan dentro de la misma es de mucho valor y que de esta forma contribuyen al logro de los objetivos.

**e. Clasificación**

Los presupuestos se clasifican de acuerdo a sus características, por su uso y finalidad, de la siguiente manera:

- |                           |   |              |
|---------------------------|---|--------------|
| 1) Por el tipo de empresa | { | i. Públicos  |
|                           |   | ii. Privados |



- |   |   |  |
|---|---|--|
| 2) Por su contenido                             | { | i. Principales<br>ii. Auxiliares   |
| 3) Por su forma                                 | { | i. Flexibles<br>ii. Fijos  |
| 4) Por su duración                              | { | i. Cortos, < ó = Año<br>ii. Largos, > a un Año   |
| 5) Por la técnica de<br>valuación               | { | i. Estimados<br>ii. Estándar   |
| 6) Por su reflejo en los<br>estados financieros | { | i. De situación<br>Financiera<br>ii. De resultados<br>iii. De Costos   |
| 7) Por su finalidad                             | { | i. De promoción<br>ii. De aplicación<br>iii. Por programas<br>iv. De fusión<br>v. De trabajo                           |
| 8) De trabajo                                   | { | i. Planeación<br>ii. Formulación<br>(Parciales y<br>previos)<br>iii. Aprobación<br>iv. Definitivo<br>v. Maestro o tipo |
| 9) Por su función                               | { | i. Operativos<br>ii. Financieros   |

### 3. SISTEMAS PRESUPUESTARIOS

#### a. Concepto

"Es un conjunto de estimaciones interrelacionadas, que sirven de herramientas a la administración para desempeñar las funciones de fijación de objetivos, metas, políticas, estrategias y control de las operaciones; así como para prever su situación económica y financiera en un período futuro."<sup>7</sup>

Sin embargo para Glenn A. Welsch es "La administración es un esfuerzo de liderazgo o de dirección que fija objetivos y metas, así como medidas de desempeño. La planificación y el control de utilidades constituyen un sistema que ayudan a la administración a cumplir estas responsabilidades."<sup>8</sup>

Por lo tanto, un Sistema Presupuestario es "Un conjunto de presupuestos relacionados entre sí, que proveen a la administración de una herramienta para planear y controlar los recursos, ayudando así a tomar decisiones acertadas en el futuro"

---

<sup>7</sup> Díaz Herberth, Luis y otros. Diseño de un sistema presupuestario para las empresas dedicadas a la elaboración de materiales para la construcción a base de cemento, ubicadas en el área urbana de San Miguel. Tesis de graduación, Facultad de Económica, Universidad de El Salvador. 1997.

<sup>8</sup> Welsch Glenn A., Presupuesto: Planificación y Control de Utilidades, México D.F., Editorial Prentice may Hispanoamericana 5° Edición, 1990.

**b. Importancia**

Hoy en día las empresas se desenvuelven en un entorno de incertidumbre y por tanto de inseguridad, en el logro de sus objetivos, debido a que se ve afectada por factores externos, que muchas veces no puede controlar, y es por ello que las empresas deben apoyarse en una herramienta que les permita planificar sus costos, gastos e ingresos y así aumentar el grado de acierto y seguridad en cada decisión a tomar.

Es ese sentido, un Sistema Presupuestario se convierte en la herramienta que le permite llevar a cabo de manera efectiva el control de los tres elementos antes mencionados.

Por otra parte, mediante el uso de esta técnica se puede planificar con bases consistentes, ya que los objetivos son determinados en forma cuantitativa con sus respectivas dimensiones de tiempo, permitiendo establecer estrategias de acuerdo con los objetivos. Asimismo, al realizar comparaciones entre los resultados reales y los proyectados se ejerce un efectivo control, determinando cuales han sido las causas de las variaciones, para establecer si es necesario que se tomen medidas correctivas que logren los resultados esperados.

**c. Características**

Un sistema presupuestario se considera abierto, por el hecho de relacionarse con todas las partes componentes de la empresa, recibiendo información y proporcionando resultados como instrumento de planificación y control, sus principales características son:

- 1) Lo conforman todos los presupuestos tanto los operativos como los financieros, lo que permite dar una idea general de los costos, gastos e ingresos de cada una de las actividades empresariales.
- 2) Permite planificar las actividades y controlarlas para asegurar la efectividad y el logro de ellas.
- 3) Existe interacción continua entre sus elementos; ya que la elaboración de uno de ellos, es la base para la elaboración de otro.
- 4) Al modificar uno de sus elementos, sufre alteraciones todo el sistema.
- 5) Busca el equilibrio, adquiriendo información de cada una de las áreas organizativas de la empresa y proporcionando los resultados esperados.
- 6) Debe recibir retroalimentación de todas las áreas organizativas, esta consiste en obtener información que le indique si está alcanzando el equilibrio o si necesita ajustes.

**d. Ventajas****1) De planeación**

- i. Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimientos de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia buena dirección y eficiencia.
- ii. Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable que pudiera traer consecuencias negativas.
- iii. Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas etc.)
- iv. Influye para utilizar al máximo el capital propio y prever necesidades oportunamente.

**2) De organización**

- i. Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la Técnica Presupuestal a implantarse, desarrollarse, etc.
- ii. Obliga a establecer en la Entidad divisiones funcionales por departamento, y quizá modificar su estructura.

**3) De coordinación**

- i. Se establecen flujos de operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la Entidad.
- ii. Obliga a todos los departamentos de la entidad a que colaboren de forma unánime para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.

**4) De dirección**

Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valuadas, y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases.

**5) De control**

- i. Es un medio para soportar, pulsar, seguir, y comprobar los resultados, es decir es un instrumento de vigilancia y supervisión.
- ii. Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los límites presupuestados.
- iii. Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.
- iv. Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.
- v. Delimita responsabilidades en todos los niveles.

**6) De personal**

- i. Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.
- ii. Simplifica la función de dirección y autoridad.
- iii. Elimina la responsabilidad de juicio individual erróneo.
- iv. El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, a estimular la iniciativa, y a una mejor calidad de personal ejecutivo.

En general, las ventajas del control presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades; dando lugar a tomar decisiones oportunas para obtener superaciones.

**e. Limitaciones**

- 1) Está basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, que como toda actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles como disposiciones fiscales, tendencia del

mercado, actuación de la competencia y pérdida en el poder adquisitivo de la moneda.

- 2) Es un costo, cuando es llevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.
- 3) Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones, sustituyen parte de la administración, o privan a los directivos de su libertad de acción y decisión.

#### **f. Principales causas del fracaso del Sistema Presupuestario**

Entre las principales causas del fracaso del sistema presupuestal destacan las siguientes:

- 1) No poseer el suficiente conocimiento de la empresa, lo cual es necesario para la elaboración de los presupuestos.
- 2) Desconocimiento de los planes o políticas que rigen a la empresa.
- 3) Inadecuada administración, dirección, y control.
- 4) Falta de flexibilidad.
- 5) Su instalación fue muy rápida.



- 6) Se esperaba demasiado del sistema, o resultados, inmediatos.
- 7) Inadecuado sistema de contabilidad y de costos.
- 8) Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como de su corrección.
- 9) Falta de revisión y corrección de las estimaciones.
- 10) Mala organización y coordinación general.

#### **4. FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA**

##### **PRESUPUESTARIO**

###### **a. Planeación**

Todo acto debe de ser planeado, y en el caso de los presupuestos, con mayor razón, toda vez que resulta ser inherente; uno de los primeros pasos a dar, es elegir la persona o personas que se harán cargo de todo el sistema presupuestario, desde su planeación.

La fase de planeación comprende múltiples aspectos: Recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento e integración, en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

**b. Formulación**

Esta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos previos, puesto que están sujetos a ajustes, pero con la visión completa, global del presupuesto.

**c. Aprobación**

Es la Dirección General de la empresa, quien aprueba los presupuestos después de haber sido formulados; simultáneamente son verificados por los jefes de departamento, y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes.

Esta aceptación tiene por objeto lograr el apoyo y la cooperación consciente de todo el personal, así como su afinación, y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo a ejercer.

**d. Ejecución y coordinación**

El trabajo de llevar a cabo los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los funcionarios de la más alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores

coordinadas de procedimientos, y métodos, de la misma forma se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo.

La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

#### **e. Control**

Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observación, y vigilancia del ejercicio del presupuesto.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestario, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones, mismas que se estudian y analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

Debe haber un análisis y estudio de las variaciones, de tal forma, que den lugar a lo siguiente:

- 1) Localizar el área del problema.
- 2) Celebrar pláticas con el concurso de los supervisores y funcionarios de dicha área.
- 3) Analizar la situación del trabajo, el flujo, la coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.
- 4) Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
- 5) Entablar pláticas con el funcionario en línea.
- 6) Nombrar personal para el estudio del problema específico, y llevar a cabo prácticas especiales de Auditoria Interna.
- 7) Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.
- 8) Investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen éstas, y la forma en que se obtuvieron.

Por lo que es necesario, no sólo determinar la variación, sino analizarla y localizar sus causas, con objeto de decidir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de agudizarse el control, y modificarse el presupuesto.

## **5. COSTOS, GASTOS E INGRESOS**

### **a. Concepto de costos, gastos e ingresos**

#### **1) Costos**

De acuerdo a Glenn A. Welsch el costo es "Un desembolso que se registra en su totalidad como un activo y se convierte en gasto cuando rinde sus beneficios" <sup>9</sup>

Para David Noel Ramírez Padilla es "La suma de erogaciones en que incurre una persona o empresa para adquisición de un bien o de un servicio, con la intención que genere ingresos en el futuro" <sup>10</sup>

De acuerdo a Raymundo Samuel de la Peña es "Valorización monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción de un bien o de un servicio. El precio y gastos que tienen una cosa, sin considerar ninguna ganancia" <sup>11</sup>

Con base a los conceptos anteriores costo es el esfuerzo humano, económico y material en que se incurre por la adquisición de un bien o servicio con la finalidad de recuperar la inversión.

---

<sup>9</sup> Ídem página 19.

<sup>10</sup> Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa, México D.F., Editorial Mc Gram Hill 4º Edición, 1994.

<sup>11</sup> De la Peña, Raymundo Samuel. [www.unamosapuntos.com](http://www.unamosapuntos.com).

## 2) Gastos

Según Raymundo Samuel de la Peña "Es toda aquella erogación que llevan a cabo los entes económicos para adquirir los medios necesarios en la realización de sus actividades de producción de bienes o servicios, ya sean públicos o privados." <sup>12</sup>

A cualquier empresa industrial, comercial o de prestación de servicios para funcionar normalmente le resulta inevitable adquirir ciertos bienes y servicios como son mano de obra, energía eléctrica, teléfono, entre otros.

Por tanto, para Mercedes Cervera Oliver la empresa realiza "Un gasto cuando obtiene una contraprestación real externa, es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios." <sup>13</sup>

Así, incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones.

---

<sup>12</sup> Ídem página 30.

<sup>13</sup> Cervera Oliver, Mercedes [www.contabilidad.com](http://www.contabilidad.com)

Por tanto, los gastos son "Todos aquellos egresos que se realizan de forma cotidiana, para el funcionamiento de las empresas"

### 3) Ingresos

La empresa en el ejercicio de su actividad presta servicios y bienes al exterior. A cambio de ellos, percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que hará efectivos en las fechas estipuladas.

Por lo consiguiente, para Mercedes Cervera Oliver se produce un "Ingreso cuando aumenta el patrimonio empresarial y este incremento no se debe a nuevas aportaciones de los socios." <sup>14</sup>

De acuerdo a Raymundo Samuel de la Peña<sup>15</sup> los ingresos son "Todos aquellos recursos que obtienen los individuos, sociedades o gobiernos por el uso de riqueza, trabajo humano, o cualquier otro motivo que incremente su patrimonio. En el caso del Sector Público, son los provenientes de los impuestos, derechos, productos, aprovechamientos,

---

<sup>14</sup> Ídem página 31.

<sup>15</sup> Ídem página 30.

financiamientos internos y externos; así como de la venta de bienes y servicios del Sector gubernamental"

Según la Enciclopedia Microsoft Encarta 2000 es "Dinero, o cualquier otra ganancia o rendimiento de naturaleza económica, obtenido durante cierto periodo de tiempo. El ingreso puede referirse a un individuo, a una entidad, a una corporación o un gobierno." <sup>16</sup>

Según lo expuesto se concluye que: "Ingreso es toda entrada de recursos obtenidos por medio de las actividades propias de cada empresa que la hacen incrementar su patrimonio en un periodo determinado"

#### **b. Importancia de costos, gastos e ingresos**

Los costos, proporcionan un insumo para que los administradores puedan mejorar los planes y controlar las actividades. Ayuda a la administración mediante el suministro de presupuestos que reflejen las estimaciones de costos de los materiales, de la mano de obra y de la tecnología. Las empresas usan los datos de costos para seleccionar los mejores métodos que les permitirán lograr las metas cuando se revisan cursos alternativos de acción. Al llevarse un adecuado control

---

<sup>16</sup> Microsoft Corporation, Enciclopedia Microsoft Encarta 2000.



de los costos por medio de la contabilidad de costos, esta puede proporcionar una retroalimentación o una información acerca del desempeño actual y ello forma la base que permitirá dar impulso a los cambios necesarios. Los costos del producto desempeñan un papel muy importante en la fijación de los precios.

Por otra parte, los gastos se convierten en una parte esencial en el funcionamiento de las empresas, puesto que sin ellos sería imposible tener beneficios como: El consumo de agua, energía eléctrica, teléfono, recurso humano administrativo, entre otros.

Los ingresos son el resultado tan esperado de toda empresa, por lo que su importancia sobresale por el hecho de que con estos las empresas pueden invertir, obtener sus ganancias por medio de deducir sus costos y gastos, así como cancelar sus deudas.

### **c. Características**

#### **1) Costos**

- i. Constituyen una inversión.
- ii. Son recuperables al final de un periodo determinado.
- iii. Todo tipo de empresa debe recurrir a ellos si quiere llevar a cabo actividades tan importantes como la producción o comercialización de productos o servicios.

- iv. Representa el sacrificio monetario que se haya hecho para proporcionar un bien o servicio.
- v. Son un factor importante para la determinación de precios.

## **2) Gastos**

- i. Son imprescindibles para el funcionamiento de toda empresa.
- ii. Traen consigo una disminución del patrimonio empresarial.
- iii. Provoca un aumento en el pasivo.
- iv. Se realizan periódicamente y generalmente son estables.
- v. Son un factor importante para la determinación de precios.

## **3) Ingresos**

- i. Se obtienen a cambio de una prestación de servicios o la entrega de un producto.
- ii. Aumentan el patrimonio de las empresas.
- iii. Sin ellos la empresa no tiene razón de ser.
- iv. Suelen ser mayores que los gastos y costos.
- v. Con ellos es posible llevar a cabo los costos y gastos que debe realizar toda empresa.

## d. Clasificación

### 1) Costos

Los costos se clasifican de acuerdo a David Noel Ramírez

Padilla de la siguiente manera:

- |   |  |   |
|---|--|---|
| a) La función en la que se originan                                 | $\left\{ \begin{array}{l} \text{Costos de producción} \\ \text{Costos de venta} \\ \text{Costos de Administración} \end{array} \right.$            | $\left\{ \begin{array}{l} \text{Materia prima} \\ \text{Mano de obra directa} \\ \text{Costos indirectos de} \\ \text{fabricación} \end{array} \right.$ |
| b) Identificación con una actividad, departamento o producto        | $\left\{ \begin{array}{l} \text{Costos directos} \\ \text{Costos indirectos} \end{array} \right.$  |   |
| c) El tiempo en que fueron calculados                               | $\left\{ \begin{array}{l} \text{Costos históricos} \\ \text{Costos predeterminados} \end{array} \right.$   |   |
| d) El tiempo en que se cargan o que se enfrentan a los ingresos     | $\left\{ \begin{array}{l} \text{Costos del periodo} \\ \text{Costos del producto} \end{array} \right.$   |   |
| e) El control que se tenga sobre la ocurrencia de un costo          | $\left\{ \begin{array}{l} \text{Costos controlables} \\ \text{Costos no controlables} \end{array} \right.$   |   |
| f) Su comportamiento  | $\left\{ \begin{array}{l} \text{Costos variables} \\ \text{Costos fijos} \\ \text{Costos semivariables} \\ \text{o semifijos} \end{array} \right.$ | $\left\{ \begin{array}{l} \text{Costos fijos discretionales} \\ \text{Costos fijos comprometidos} \end{array} \right.$                                  |
| g) Importancia para la toma de decisiones                           | $\left\{ \begin{array}{l} \text{Costos relevantes} \\ \text{Costos irrelevantes} \end{array} \right.$  |   |
| h) Tipo de sacrificio en el que se ha incurrido                     | $\left\{ \begin{array}{l} \text{Costos desembolsables} \\ \text{Costos de oportunidad} \end{array} \right.$  |   |
| i) El cambio originado por un aumento o disminución en la actividad | $\left\{ \begin{array}{l} \text{Costos sumergidos} \\ \text{Costos diferenciales} \end{array} \right.$   | $\left\{ \begin{array}{l} \text{Costos decrementales} \\ \text{Costos incrementales} \end{array} \right.$   |

j) Relación a una disminución de actividades

} Costos evitables  
} Costos inevitables

**2) Gastos:** Los gastos se clasifican de la siguiente manera:

- i. Gastos de venta
- ii. Gastos de Administración
- iii. Gastos Financieros

### **3) Ingresos**

Según la Enciclopedia Microsoft Encarta 2000<sup>17</sup> Se distinguen diversos tipos de ingresos tanto en el sector privado como en el sector público de una economía. En el sector privado podemos distinguir cuatro clases de ingresos: los salarios, que es la remuneración del trabajo; la renta, que es el rendimiento de los bienes inmuebles; el interés, que es la ganancia del capital; y los beneficios, que son los rendimientos que obtienen los propietarios de las empresas de negocios. Al hablar del sector público, hacemos referencia a la renta nacional, que supone la medida en dinero del flujo anual de bienes y servicios de una economía, que se calcula sumando los ingresos de todos los agentes que la conforman.

---

<sup>17</sup> Ídem página 33.

**CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES  
DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REFRESCOS  
EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

**A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

**1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.**

En la actualidad las empresas industriales dedicadas a la elaboración y distribución de refrescos, operan dentro de un entorno económico, político y social complejo, por tal motivo, difícilmente pueden llegar a conocer anticipadamente sus costos y gastos, y por ende sus ingresos, por no disponer de una herramienta de planificación y control, refiriéndonos específicamente a un sistema presupuestario, lo que no permite determinar cuales serán sus utilidades en un periodo determinado.

**2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.**

¿En que medida la implementación de un sistema presupuestario en la empresa industrial dedicada a la producción y distribución de refrescos en el área metropolitana de San Salvador, contribuirá a mejorar los costos, gastos e ingresos, y márgenes de ganancias en un periodo determinado?

## **B. OBJETIVOS**

### **1. GENERAL**

Realizar un diagnóstico de las empresas industriales dedicadas a la producción y distribución de refrescos en el área metropolitana de San Salvador con el propósito de identificar la situación actual y así diseñar el sistema presupuestario.

### **2. ESPECÍFICOS**

- ✓ Seleccionar los métodos y técnicas apropiadas para que llevar a cabo una investigación objetiva que permita conocer la situación actual de este tipo de empresas.
  
- ✓ Determinar el tamaño del universo sujeto de estudio con el propósito de llevar a cabo la investigación y así diseñar la propuesta de un sistema presupuestario.
  
- ✓ Diseñar los instrumentos necesarios para cada técnica a fin de recolectar la información requerida, tabularla y así realizar el diagnóstico.

## **C. HIPÓTESIS**

### **1. GENERAL**

La realización de un diagnóstico en las empresas industriales dedicadas a la producción y distribución de refrescos en el área metropolitana de San Salvador permitirá identificar la situación actual y así diseñar el sistema presupuestario.

### **2. ESPECÍFICOS**

- ✓ La selección apropiada de los métodos y técnicas, ayudará a realizar una investigación objetiva que permita conocer la situación actual de este tipo de empresas.
  
- ✓ La determinación del universo sujeto de estudio contribuirá al desarrollo de la investigación y así al diseño de un sistema presupuestario.
  
- ✓ El diseño de los instrumentos necesarios para cada técnica facilitará la recolección de la información requerida, para que ésta sea tabulada y así realizar el diagnóstico.

#### **D. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La importancia de la investigación, radica en conocer la situación actual de las empresas dedicadas a la producción y distribución de refrescos en el área metropolitana de San Salvador para detectar sus deficiencias en las diferentes áreas (producción, comercialización, financiera - contable y recursos humanos), ya que se diseñara un sistema presupuestario en el cual participan todas estas áreas que componen la empresa. La puesta en marcha de esta propuesta les proporcionara una visualización clara de las operaciones o actividades a realizar por la empresa en el futuro, disminuyendo el grado de incertidumbre del medio económico en el que opera. Asimismo, el sistema presupuestario permite establecer el nivel de costos y gastos, así como la rentabilidad deseada.

Un diseño presupuestario permitirá anticiparse a situaciones favorables o desfavorables en cuanto a los ingresos y gastos, que los gerentes pueden utilizar para la toma de decisiones, además de constituir una herramienta de planificación y control de las actividades de producción y ventas, pues establecen normas claras de comportamiento que al detectarse que no se están ejecutando tal como fueron planeadas se toman medidas correctivas inmediatas al



respecto y de esta forma evitar que la empresa se limite o extra limite de lo presupuestado.

Además, un sistema presupuestario para la industria de bebidas sin soda y sin alcohol resulta novedoso, ya que la mayoría de documentos sobre presupuestos están orientados a empresas textiles y productos no alimenticios.

## **E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. MÉTODOS Y TÉCNICAS**

Las fuentes de información utilizadas para la investigación son las siguientes:

#### **a. Fuentes primarias**

Para llevar a cabo la investigación de campo a fin de elaborar la Propuesta de un Sistema Presupuestario para las Empresas Industriales dedicadas a la Producción y Distribución de Refrescos, se aplicó el Método Científico, pues se utilizaron tanto métodos generales como específicos, técnicas e instrumentos, entre los métodos que se utilizaron se encuentran: El análisis, la síntesis, la deducción y la inducción, además fue necesario utilizar las siguientes técnicas de investigación: La observación, la entrevista y el censo.

- 1) **El análisis.** El propósito de utilizar este método es debido a que la información recopilada fue obtenida de forma general, por lo que se tuvo que descomponerse en partes para obtener los elementos necesarios en la elaboración del diagnóstico y la propuesta del sistema presupuestario.
- 2) **La síntesis.** Después de haber hecho el análisis de la información recopilada se procedió a unificar las partes en un todo, para elaborar tanto el diagnóstico como cada uno de los presupuestos que forman el sistema presupuestario.
- 3) **La deducción.** Fue utilizada ya que en la investigación se tomó como base las siguientes empresas: ENVASADORA DIVERSIFICADA, S.A. DE C.V., INDUSTRIAS DELLY, S.A. DE C.V., y MULTIAPLICACIONES, S.A. DE C.V., dedicadas a la producción y distribución de refrescos en el Área Metropolitana de San Salvador para conocer el marco general en el que desarrollan sus actividades.
- 4) **La inducción.** Se aplicó porque la propuesta de un diseño presupuestario para la empresa objeto de estudio se realizó con el propósito de que pueda ser aplicado en toda empresa industrial dedicada a la producción y distribución de refrescos.
- 5) **La observación.** Esta fue aplicada para recopilar información necesaria sobre como se encuentra distribuida la planta de producción, la cantidad de empleados, el proceso de

producción, entre otros. Con el fin de cumplir con uno de los requisitos para la elaboración del presupuesto que consiste en el conocimiento de la empresa. La observación se llevó a cabo a través de las visitas a la empresa en la cual se realizará el caso ilustrativo, auxiliándonos de la ficha de observación.

- 6) **El Censo.** Para recopilar la información que será utilizada en el diseño de un sistema presupuestal se utilizó un censo, debido a que las empresas que se dedican a la producción y distribución de refrescos son solamente tres, y para ello se diseñó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas a fin de obtener los insumos precisos para la tabulación y análisis de los resultados.
- 7) **La entrevista.** Esta técnica se utilizó para obtener datos más precisos, y complementar la información obtenida por medio del cuestionario que se utilizaron en el censo, para lo cual se diseñó una guía de preguntas y así se llevó a cabo la entrevista estructurada que fue combinada con la no estructurada.

#### **b. Fuentes secundarias**

Para la investigación se utilizaron las fuentes secundarias que nos proveyeron la base teórica para contar con un marco de referencia sobre el tema en investigación a través de

fuentes bibliográficas como: Tesis, libros, folletos, enciclopedias (Encarta de Microsoft), páginas Web de Internet, entre otros.

Finalmente, se obtuvo información documental de instituciones tales como: Registro de Comercio y la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

## **2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

### **a. Determinación del universo**

El Universo correspondiente a esta investigación es conformado por tres empresas industriales dedicadas a la producción y distribución de refrescos, ubicadas en el área Metropolitana de San Salvador.

### **b. Determinación de la muestra - censo**

Para el desarrollo de la investigación se tomó todo el universo ya que se cuenta con una población limitada siendo de esta forma innecesaria el determinar una muestra, por lo que se realizó un censo. El universo fue obtenido según los datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

### **3. DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y RECOLECCION DE INFORMACIÓN**

#### **a. Diseño de instrumentos**

Los instrumentos que permitieron la obtención de la información requerida para la estructuración del diagnóstico, y que han sido mencionados anteriormente son: La ficha de observación, el formulario con sus cuadros de tabulación y la guía de preguntas, fueron diseñados de la siguiente forma.

##### **1) Ficha de observación**

Este instrumento es el que permitió llevar a cabo la observación directa, realizando visitas a la empresa en la cual se realizará el caso ilustrativo. Esta ficha contiene los aspectos relacionados con el tema a investigar, entre ellos se mencionan los siguientes: La distribución de la planta de producción, la cantidad de empleados, el proceso de producción, entre otros. A través de la observación directa se obtuvo el conocimiento general de la empresa y esto permitió cumplir con uno de los requisitos para la elaboración del presupuesto que consiste en el conocimiento de la misma.

## 2) Formulario y cuadro de tabulación

El diseño de **los formularios** fue muy cuidadoso, por lo que se verificaron las preguntas antes de formularlas. En un principio éstas fueron cortas, claras, directas, imparciales y fácilmente comprensibles. Por ser la formulación de las preguntas una tarea delicada, se tuvo el cuidado de que una misma palabra o frase no tuviera diferente significado para dos personas distintas. Además no se simplificaron demasiado las preguntas para que pueda ser entendida por cualquier persona, porque a veces esto puede provocar que la pregunta pierda su significado para otra persona más compleja. También, se puso atención en el orden de las preguntas, para que la persona no se predispusiera en su respuesta.

Las preguntas que se llevaron a cabo fueron de varios tipos: abiertas (el individuo puede responder con unas líneas o frases); cerradas (sólo puede responder con un 'sí' o un 'no'); de elección múltiple (podrá elegir entre varias respuestas), y de estimación o evaluación (las preguntas presentan grados diferentes de intensidad).

**Los cuadros de tabulaciones**, sirvieron para analizar las repuestas obtenidas a través del formulario, permitiendo llegar así a conclusiones que reflejaron la situación actual de las empresas en estudio, las cuales a su vez será la base para llevar a cabo la propuesta de la investigación.

### **3) Guía de preguntas**

Esta guía tuvo la finalidad de preparar de antemano las preguntas para llevar a cabo una entrevista estructurada, evitando así la pérdida de tiempo en preguntas que no darán ningún provecho a la investigación. Las preguntas que se realizaron en la entrevista fueron de tipo abiertas (el individuo puede responder con unas líneas o frases), puesto que hubo una mayor flexibilidad para obtener información. Por otra parte, fue necesario utilizar una grabadora para captar de una forma completa la información proporcionada por el entrevistado.

También, se tuvo cuidado con el orden de las preguntas, el tono de la voz o las palabras utilizadas, ya que esto puede afectar de manera positiva o negativa las respuestas.

#### **b. Recolección de la información**

Sobre la base de los instrumentos diseñados se procedió a la recolección de la información encuestando al Gerente de cada una de las empresas que forman el universo de la investigación, que son: ENVASADORA DIVERSIFICADA, S.A. DE C.V., INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V., y MULTIAPLICACIONES, S.A. DE C.V., dedicadas a la producción y distribución de refrescos en el Área Metropolitana de San Salvador.

#### **4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

##### **a. Tabulación de resultados**

Una vez obtenidos los datos a través del cuestionario, se procedió a realizar la tabulación de preguntas cerradas y abiertas. Algunas no fueron totalizadas y en ciertas preguntas surgió la necesidad de ajustarlas debido a que las respuestas eran de selección múltiple, por lo que el encuestado podía responder dos o más opciones a la vez. Por otro lado, en la mayoría de las preguntas se establecieron frecuencias por cada grupo de respuestas comunes, expresándolas en porcentajes con relación a la parte que representan del total de la población; la cual es formada por tres empresas dedicadas a la producción y distribución de refrescos en el área Metropolitana de San Salvador.

##### **b. Análisis de resultados**

Sobre la base de las frecuencias obtenidas por cada respuesta se procedió a hacer el análisis, considerando para este el porcentaje más alto que indica el quehacer de cada una de las empresas encuestadas por medio de un comentario para cada pregunta. Posteriormente se integraron los análisis para formular el diagnóstico.



## 5. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA ELABORACION Y DISTRIBUCIÓN DE REFRESCOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

Para realizar el diagnóstico general, se tomó la información obtenida por medio de los cuestionarios llenados por los Gerentes de las empresas encuestadas; asimismo, se utilizó la observación directa y la entrevista, que únicamente se llevaron a cabo en INDUSTRIAS DELY, S.A. De C.V. El diagnóstico se ha dividido considerando las cuatro áreas más importantes de las empresas, de la siguiente manera:

### a. Área de producción

De acuerdo a la investigación realizada se pudo determinar que en este tipo de industrias como tal dedica su mayor producción a la elaboración de refrescos, sin embargo, también elaboran otros productos como; bolis, agua embolsada, hielo y gelatina. Esto es posible debido al uso adecuado de su maquinaria, la cual les permite elaborar otros productos sin incurrir en la compra de otro tipo de maquinaria.

Todas las empresas coinciden en tener como insumos principales; agua, azúcar e ingredientes que le dan el

sabor y color a los refrescos, ya que estas se dedican al mismo ramo de producción, diferenciándolos, en la presentación y estilo personal que le da cada empresa.

En cuanto al origen de la materia prima y materiales directos, este tipo de empresas los adquiere del mercado nacional y extranjero, esto debe tomarse en cuenta a la hora de elaborar los presupuestos, puesto que se debe considerar otros costos de importación, sin embargo se asume que el uso del mercado extranjero es a efecto de proporcionar mayor calidad a los productos y porque el costo de adquirir estos insumos resulta más económico que en el mercado nacional.

Por otra parte, cada una de las empresas utiliza su propia forma para establecer los costos de su producto, esto nos muestra que para este tipo de empresas dedicadas a esta misma actividad es de igual utilidad el uso de cualquiera de estos métodos, manejando el que les parece más conveniente para la obtención de los resultados esperados.

También, el criterio más utilizado para establecer el nivel de producción es la tendencia de ventas, sin dejar de lado la experiencia que la empresa posee. Este criterio estimula a las empresas a enfatizar sus energías en la fuerza de ventas, ya que cuanto más se venda mas alto será el nivel

de producción que deberá alcanzar y por ende mayores utilidades, siendo esto el fin último de las empresas.

Además, todas las empresas difieren en el criterio que utilizan para determinar el nivel de inventario, lo cual se debe a sus propias necesidades y experiencia.

#### **b. Área de comercialización**

Sobre la base de la investigación llevada a cabo se logro conocer que la mayoría de las empresas utiliza el método de combinación de factores para determinar sus proyecciones de ventas, esto les permite obtener datos más reales, puesto que se consideran factores internos y externos a la empresa. Sin embargo, el 33.33% de las empresas se basa en un método no estadístico como lo es, las opiniones del personal de ventas, siendo estos los que conocen mejor el movimiento del mercado consumidor, no obstante, este método puede resultar arriesgado ya que no se consideran otros factores importantes. Asimismo, todas las empresas encuestadas llevan a cabo sus ventas tanto al contado como al crédito, esto debido a que no pueden trabajar con una sola forma de estas. Sin embargo, sus ventas al crédito son otorgadas por un periodo corto de tiempo, a causa de la duración del producto.

Todas las empresas buscan que el mayor porcentaje de sus ventas sea al contado, y para estimular a sus clientes a

comprar de esta forma utilizan políticas de promociones y rebajas sobre ventas, que les permite incrementar el número de pedidos, pretendiendo de esta forma obtener mayor liquidez y solvencia financiera.

Por otra parte, todas las empresas aplican un tipo de políticas distintas al momento de realizar sus ventas al crédito las cuales son: La primera venta al contado y luego al crédito, análisis de crédito y créditos rotativos. Cada una de estas políticas les permite garantizar la recuperación del dinero por sus ventas.

Además, todas las empresas encuestadas conceden a sus clientes un plazo menor a 30 días, cuando realizan sus ventas al crédito. Esto debido a la duración del producto que comercializan el cual tiene una vida útil menor a 30 días, esto significa que los clientes recuperan su inversión en este periodo, puesto que tienen que vender el producto antes que se venza y por la naturaleza del mismo se consume rápidamente. También, el 66.67% de las empresas dedicadas a este tipo de industrias establecen el precio de su producto basándose en el costo total del producto más un porcentaje de utilidad y de acuerdo a los precios de la competencia, estas variables son las mas adecuadas a tomar en cuenta para determinar el precio de venta. Por otra parte, el 33.33% establecen sus precios de acuerdo a la calidad del producto. Si bien es cierto, que la

calidad del producto es determinante para establecer el precio de venta deben de considerarse otros factores como los antes mencionados.

En cuanto al canal de distribución utilizado el 66.67% de las empresas dedicadas a este tipo de industrias hacen uso del canal de distribución más extenso que es del productor-mayorista-detallista-consumidor final, asimismo, esta misma cantidad de empresas también hacen uso del canal que es del productor-consumidor final. Por otra parte, todas las empresas utilizan el canal de distribución que es del productor-mayorista-consumidor final. Esto significa que las empresas utilizan diferentes canales de distribución de acuerdo a su conveniencia y que les permitan obtener la mayor ganancia.

### **c. Área financiera-contable**

Por medio de la investigación se obtuvo que todas las empresas encuestadas llevan contabilidad formal, con lo cual se confirma que cumplen con este requisito exigido por el Ministerio de Hacienda, Código de Comercio, Código Tributario y demás Leyes de la Republica.

Por otra parte, todas las empresas están conscientes de la importancia de contar con un sistema presupuestario, puesto

que contribuyen a disminuir el grado de incertidumbre y ayudan a controlar sus costos, gastos e ingresos.

Además, de las empresas dedicadas a la producción y distribución de refrescos en el área metropolitana de San Salvador dos de ellas elaboran presupuestos, lo que significa que la mayoría cuenta con esta herramienta de planificación y control, permitiéndoles determinar cuales serán sus utilidades en un periodo determinado si los ejecutan con éxito.

Por otro lado, se observa que de las empresas en este ramo que elaboran presupuestos solamente una posee un sistema presupuestario y la otra elabora presupuestos pero no posee un sistema en sí, debido a que no elaboran algunos de ellos que son importantes, tales como: Mano de obra directa, gastos de venta, efectivo y capital.

Sin embargo, todas las empresas que hacen presupuestos contestaron que son elaborados por el área de administración general, dado que estas empresas no cuentan con un departamento específico que se encargue de esta función. Al respecto, debe considerarse el tamaño de la empresa, ya que de acuerdo a ello se tendrá la necesidad de contar con un área especializada en presupuestos, debido a la cantidad de información que se necesita recolectar y posteriormente

verificar si se esta ejecutando conforme al sistema presupuestario.

Además, todas las empresas elaboran los presupuestos para un año, período que consideran más adecuado para las actividades que realizan, tomando en cuenta la duración de su producto. No obstante, los presupuestos son revisados y ajustados trimestralmente, esto les permite incorporar nuevos elementos y ratificar el rumbo que se han proyectado.

Según resultados obtenidos, las empresas manifiestan que los requerimientos tomados en cuenta para elaborar los presupuestos son las proyecciones, tomando en cuenta además la experiencia adquirida. Esto quiere decir, que estas empresas hacen uso de los requerimientos adecuados, puesto que proyectar consiste en ver a futuro la situación de la empresa, pero apoyándose de la experiencia y otros métodos que permitan realizar estas proyecciones apegadas a la realidad, al considerar cambios tanto en precios de materia prima, mercado, competencia, entre otros.

También, todas las empresas manifiestan que la aplicación de los presupuestos les permite alcanzar con mayor facilidad sus objetivos, porque les ayudan a establecer parámetros para poder observar cualquier variación y ser corregidos a tiempo.

Al momento de realizar la compra de los materiales todas las empresas de esta rama las llevan a cabo al contado y al

crédito. Estas empresas poseen proveedores específicos con los cuales tienen contacto para el suministro de los materiales en el momento que estos los necesitan.

Por otra parte, el 66.67% de las empresas reciben de sus proveedores un plazo de 30 a 60 días en el caso de realizar compras al crédito. Sin embargo, una minoría dice recibir un plazo de más de 60 días. Esto significa que las empresas tienen una ventaja, ya que los materiales los adquieren a créditos con un plazo favorable y más largo al que ellos recuperan su inversión, dado que ellos dan sus productos al crédito con un plazo menor a 30 días.

Se observa, que el total de las empresas de esta rama dice poseer acceso a préstamos bancario, esto les permite solventar alguna situación de escasez de capital, ya que en un momento dado pueden optar por realizar un préstamo para no paralizar su producción.

#### **d. Área de Recursos Humanos**

De conformidad a los datos obtenidos se establece que las empresas poseen un número distinto de empleados, esto se debe al tamaño de cada una de ellas y a la producción requerida para cubrir su demanda.

Además, estas empresas tienen horarios diferentes de acuerdo a sus políticas de producción, esto les permite determinar su



jornada diaria con el propósito de alcanzar los niveles de producción necesarios para cubrir la demanda.

Todas las empresas de esta rama realizan el pago de la mano de obra directa quincenalmente.

De las empresas encuestadas, dos de ellas calculan el costo de la mano de obra directa utilizando la unidad producida. Sin embargo, la otra lo calcula tomando como base el día trabajado, para esta última el costo de la mano de obra directa es considerado como el de la indirecta, puesto que no importa la cantidad de producción al día, siempre les cancelaran de mano de obra el mismo sueldo.

## **6. DIAGNÓSTICO GENERAL DE INDUSTRIAS DELLY, S.A. DE C.V.**

Para presentar la propuesta de un Sistema Presupuestario, se realizará un caso ilustrativo en INDUSTRIAS DELLY, S.A. DE C.V. Por tal motivo, se ha realizado un diagnóstico más profundo de dicha empresa, obteniendo los datos por medio de la encuesta, la entrevista y la observación directa de su planta de producción; estableciendo los siguientes resultados.

### **a) Área de producción**

#### **1) Descripción del Producto**

Los productos elaborados por INDUSTRIAS DELLY, S.A. DE C.V. son: Refrescos, bolis y agua purificada; la presente

investigación se enfoca en el producto de mayor venta que son los refrescos, el cual es descrito a continuación:

El Súper Refresco DELY, es una bebida de sabores artificiales de frutas envasado en una bolsa plástica, en la que lleva impreso la marca, la variedad de sabores, ingredientes, registro sanitario, mensaje de conciencia social, logotipo y peso en mililitros.

El producto en estudio es descrito con más detalle a continuación:

- ✓ **Nombre del producto:** SUPER REFRESCO DELY
- ✓ **Contenido neto:** Es expresado en unidades del sistema Métrico decimal (Kg., grs., Litros y Mililitros) EL SUPER REFRESCO DELY, tiene un contenido neto de 280 ml.
- ✓ **Ingredientes (Materia Prima):** Los ingredientes que contiene el SUPER REFRESCO DELY son: Agua potable, azúcar, sabores artificiales (uva, fresa, naranja, cola negra, coco piña y cola champán), ácido cítrico (acidulante), benzoato de sodio, sorbato de potasio (preservante), colorantes artificiales (amarillo # 5.6, rojo # 40, azul # 1, caramelo)
- ✓ **Fecha de vencimiento:** Es de 25 días, por lo tanto especifica la fecha en que se debe consumir el producto.
- ✓ **Precio:** En el mercado es de \$0.12 ¢1.00
- ✓ **Empaque (Material Directo):** El empaque de este refresco es una bolsa transparente elaborada de plástico de polietileno que le

permite al consumidor facilitar la selección del sabor. Por consiguiente el color de éste depende del sabor que tenga el refresco. Los sabores del refresco son: Uva, cola negra, champán, naranja, fresa, coco piña, manzana, guayaba, limón, orange.

Con respecto a la procedencia de los insumos, esta empresa los obtiene de forma nacional y extranjera. Por otro lado, para determinar el costo de los productos utilizan el costeo de producción. Además, para establecer tanto el nivel de producción como el nivel de inventarios esta empresa hace uso de la experiencia con la que cuentan.

## **2) Descripción Del Proceso Productivo**

A través de la investigación se logró determinar que el proceso que sigue el Súper Refresco DELY, es el siguiente:

- i. Captación del agua potable:** Este es el procedimiento por medio del cual el agua necesaria para producir el refresco DELY es abastecida por la ANDA.
- ii. Purificación del agua:** El agua que se sirve del fluido público potable es sometido a un mecanismo de purificación con la intención de brindar un producto con estándares de higiene y calidad. Esta operación se realiza mediante un purificador que utiliza lámparas ultravioleta.

- iii. Calentamiento del agua hasta 40°C:** Esto es con el fin de crear en el agua un ambiente fértil para la disolución rápida y correcta de los químicos.
- iv. Agregación de azúcar en recipiente de acero inoxidable:** Se refiere a la acción de agregar azúcar necesaria para darle dulzura al refresco DELY cumpliendo con lo indicado en el manual de procedimientos de la elaboración del producto.
- v. Medición del nivel de azúcar:** Consiste en medir mediante un medidor brix, el nivel óptimo de dulzura en el refresco.
- vi. Se calienta hasta recuperar temperatura:** Sometimiento de mezcla del jarabe nuevamente a fuego para recuperar temperatura perdida en operaciones anteriores.
- vii. Circulación de jarabe durante 15 minutos:** Esta operación se realiza con la intención de lograr homogenizar los ingredientes de jarabe.
- viii. Disolución de químico:** Esta operación consiste en disolver el químico manualmente en un recipiente, con la intención de eliminar los grumos.
- ix. Mezclado de ingrediente en tanque mezclador mediante 5 minutos:** Consiste en mezclar con un batidor eléctrico el jarabe, la esencia del sabor y químicos preservantes con el propósito de lograr una mezcla homogénea de los insumos necesarios para la producción.

**x. Llenado de bolsa hasta 280 ml mediante la máquina empacadora:**

Consiste en llenar las bolsas individuales con la cantidad exacta del líquido, con lo cual se garantiza que el tamaño de la bolsa contenga la cantidad adecuada del líquido que satisface la necesidad del cliente.

**xi. Agrupación en bolsa de 30 unidades:** Agrupar en bolsas para facilitar el transporte y la comercialización del producto, así como la conservación física del producto empacado o embolsado.

**b) Área de Comercialización**

INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V. tiene un ámbito de mercado concentrado en su mayoría en el oriente del país.

Por otra parte, para proyectar sus ventas lo hacen a través de la opinión del personal de ventas, el cual es un método no estadístico.

En cuanto a las políticas utilizadas por INDUSTRIAS DELY para sus ventas al contado son las promociones y en las ventas al crédito hace uso de los créditos rotativos contra factura, el cual consiste en que DELY no otorga otro crédito a menos que se haya cancelado el anterior y el plazo que conceden para este tipo de ventas son de menos de 30 días.

Esta empresa determina el precio de venta del producto basándose en la calidad del mismo. Sin embargo, esto no

significa que no toma en cuenta el precio de la competencia ni los costos en que incurre, sino mas bien, aunque no genere tanta ganancia como la competencia no esta dispuesto a bajar la calidad de su producto.

Por otra parte, el canal que utilizan para distribuir sus productos es el que se da entre productor - mayorista - consumidor final. Estos mayoristas son vendedores individuales con los cuales el Gerente General hace contacto para venderles el refresco, terminando en ese punto la responsabilidad del Gerente, ya que serán los vendedores independientes los encargados de distribuirlos a los detallistas (mini tiendas, tiendas, escuelas, entre otros).

Esta forma de distribución le permite a la empresa reducir sus costos, y a la vez evitar que el precio de los productos no se eleve, ya que los precios pueden variar según el número de intermediarios dejando poca utilidad al productor y elevar el precio al consumidor.

Además, se pudo determinar que Industrias DELLY S.A de C.V. no realiza ningún tipo de publicidad.

**c) Área Financiera-Contable**

INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V., no elabora ningún presupuesto, por lo tanto no posee un sistema presupuestario a pesar de considerarlo importante.

Por otro lado, las facilidades que le ofrecen sus proveedores en la compra de materia prima son al contado y al crédito, cuando las compras son al crédito le conceden un plazo de pago de 30 a 60 días.

**d) Área de Recursos Humanos**

En el área de recursos humanos específicamente en el departamento de producción INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V. cuenta con un total de 18 empleados, de este número la mayoría de ellos es personal no calificado por la naturaleza de las funciones que realizan, dado que para la producción del refresco no es necesario que los empleados de la planta posean conocimientos técnicos, ya que estas funciones no son complejas como es el caso de elaborar el refresco siguiendo instrucciones básicas y sencillas que la empresa ya posee, recoger el producto y embolsarlo para luego ordenarlo en la bodega; cuentan además con un horario de trabajo de 7:00a.m. - 4:00p.m. de lunes a viernes y de 7:00a.m. -11:00a.m. los días sábados.

Por otro lado, para determinar el costo de la mano de obra directa se hace por medio de calcular el día trabajado.

Con respecto a su estructura organizativa se determinó la ausencia de la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Organigrama.

## **H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LAS INDUSTRIAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

### **1. CONCLUSIONES**

- a) Debido a que este tipo de industrias, así como otras, se desenvuelven dentro de un ambiente de incertidumbre y constantes cambios, todas ellas consideran que contar con un sistema presupuestario es necesario para poder lograr sus objetivos. Sin embargo, no todas cuentan con dicho sistema, lo cual puede deberse a la falta de los recursos necesarios, tales como, el tiempo, dinero y conocimientos técnicos.
- b) Aunque hay empresas que sí elaboran presupuestos, estas no poseen un departamento o al menos una persona especializada para realizarlos, lo que trae como resultado que sea el área de administración general la que asuma esta función, área cuya especialización no es la elaboración de presupuestos y mucho menos el de llevar a cabo un sistema presupuestario.



- c) Debido a que todo presupuesto debe estar comprendido dentro de un periodo específico, todas las empresas que llevan a cabo presupuestos consideran que el periodo adecuado que deben abarcar los mismos es de un año.
- d) La mayoría de las empresas utilizan el método de combinación de factores al momento de establecer sus proyecciones de ventas, insumo principal para la elaboración de presupuestos, lo que significa que se amparan en un método estadístico. Sin embargo, existe una minoría que al momento de establecer sus proyecciones de ventas se basa únicamente en las opiniones del personal de ventas, el cual es un método no estadístico. Por lo tanto, se observa que las empresas a fin de establecer sus proyecciones de ventas se auxilian de un método no estadístico o estadístico, pero no ambos, aun y cuando estos son complementarios.

## **2. RECOMENDACIONES**

- a) Todas las industrias independientemente de la naturaleza de sus actividades debe tomar en cuenta la elaboración, implementación y uso de un sistema presupuestario que le permita disminuir el grado de incertidumbre y controlar sus costos, gastos e ingresos. Por lo tanto, para este tipo de industrias no basta con que crean importante contar un sistema presupuestario, sino que deben poseer uno.

- b) Es necesario que las empresas que han decidido poseer un sistema presupuestario establezcan un departamento o unidad encargada de elaborarlos, evaluarlos, implementarlos y controlarlos. En el caso que la empresa no este en la capacidad de crear este departamento o unidad, deberá al menos asignar a una persona especializada para que haga estas funciones.
- c) En el caso de las empresas que elaboran presupuestos, estos abarcan el periodo de un año, aunque este periodo es adecuado, se recomienda que estos sean revisados y ajustados mensualmente cuando sea necesario.
- d) Es importante que las empresas en el momento de establecer sus proyecciones de ventas se basen en métodos estadísticos. Sin embargo, también es imprescindible que se tomen en cuenta las opiniones y experiencias del personal de ventas para obtener una proyección más acertada.

## I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V.

### 1. CONCLUSIONES

- a) La empresa no elabora ningún tipo de presupuestos y por ende no posee un sistema presupuestario, a pesar de reconocer la importancia de estos para alcanzar sus objetivos, esto se debe a que han optado por basar sus proyecciones en la experiencia.
- b) El método que utilizan para proyectar sus ventas es por medio de las opiniones del personal de ventas, el cual es un método no estadístico. Lo cual genera que también el nivel de producción se determine por medio de la experiencia, sin utilizar datos concretos.
- c) INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V. no cuenta con una estructura organizativa, ya que se determinó la ausencia de la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Organigrama.
- d) La forma en que INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V. determina el precio de venta de los refrescos es por medio de tomar en cuenta la calidad del mismo, sin considerar otras variables que influyen en esa determinación.

- e) La forma de pago de la mano de obra directa es al día, independientemente de las unidades producidas. En tal sentido, no le asignan horas estándares por unidad producida.

## **2. RECOMENDACIONES**

- a) Se recomienda que la empresa cuente con un sistema presupuestario que le permita alcanzar sus objetivos a fin de disminuir la incertidumbre y controlar sus costos, gastos e ingresos.
- b) Es importante que se tomen en cuenta las opiniones y experiencias del personal de ventas, pero además, deben apoyarse en un método estadístico que les permita determinar de forma más exacta sus proyecciones. Y así, poder establecer un nivel de producción con un alto grado de certeza.
- c) Es importante que toda empresa cuente con una Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Organigrama, pues constituyen, herramientas administrativas que le permiten a esta lograr una estructura organizativa, de tal modo que alcancen sus objetivos y en consecuencia el éxito de la misma. Por tal motivo, en el capítulo III se presentará una propuesta al respecto.

- d) Para determinar el precio de venta, se recomienda dar igual importancia y consideración que la calidad del producto, a otras variables importantes tales como: El precio de la competencia y el costo total del producto más un porcentaje de utilidad. La determinación de este precio le permitirá poder hacer frente a la competencia.
- e) Para una mejor planificación de la mano de obra directa se recomienda relacionar la producción con las horas de mano de obra directa a fin de asignar horas estándares y cuotas salariales para este recurso.

### **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN DISEÑO PRESUPUESTARIO PARA INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V.**

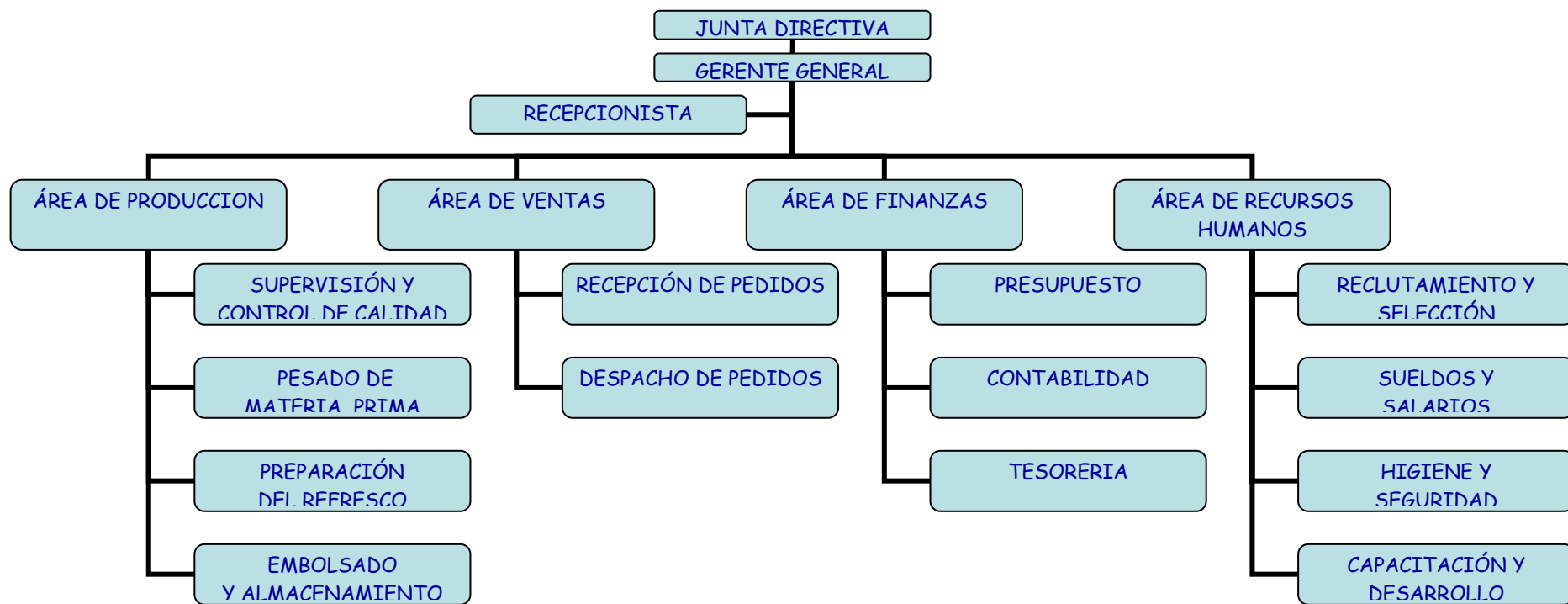
#### **A. ANTECEDENTES DE INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V.**

Industrias Dely S.A. de C.V. dedicada a la producción de refrescos artificiales, bolis y agua envasada, cuya propietaria es la señora Marta Arteaga, inició sus operaciones el 18 de diciembre de 1998, en el departamento de San Salvador, ubicada en la Col. La Rábida 12 Av. Nte. #1720. Sus productos eran realizados de forma artesanal e industrial, esto cambió debido al aumento de la demanda como consecuencia de la aceptación de los mismos; siendo necesaria la adquisición de tecnología, maquinaria moderna y contratación de mano de obra, contando actualmente con 18 empleados; para realizar los cambios adquirieron instalaciones más amplias que permitieran desarrollar sus operaciones de manera adecuada. En la actualidad, Industrias Dely, se encuentra ubicada en la 5ª. Av. Nte. #2239 Barrio Belén, estas nuevas instalaciones le han permitido ampliar su producción, y mantener niveles de inventario adecuados para cubrir la demanda y ampliar su cobertura de mercado, ya que además de cubrir la zona oriental está llevando sus productos a otros departamentos del país, encaminándose así a que su producto se comercialice a nivel nacional.

## B. PROPUESTA ORGANIZATIVA

### 1. ORGANIGRAMA

# INDUSTRIAS DELLY, S.A. DE C.V.



## **MISIÓN**

SOMOS UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REFRESCOS, BOLIS Y AGUA EMBOLSADA, ELABORADOS CON UN ALTO GRADO DE CALIDAD, HIGIENE, DELICIOSOS Y VARIADOS SABORES, BRINDADOS CON UN SERVICIO AGRADABLE A FIN DE SATISFACER LA NECESIDAD DE NUESTROS CONSUMIDORES.

## **3. VISIÓN**

SER UNA EMPRESA QUE SE DESTAQUE DE LAS OTRAS DE SU MISMO TIPO Y SE POSICIONE EN EL MERCADO A NIVEL NACIONAL POR MEDIO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO AL CLIENTE, LOGRANDO ASI QUE EL PRODUCTO SE VENDA SOLO.

## **4. OBJETIVOS**

### **a. Área de Recursos Humanos**

- 1) Lograr que todo el personal de la empresa se desempeñe eficaz y eficientemente en cada una de sus responsabilidades a fin de que ésta alcance el éxito en su quehacer empresarial.



- 2) Conseguir que la empresa cumpla con todas las normas de higiene y seguridad industrial a fin de disminuir el riesgo de las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo en el personal.
- 3) Contar con personal capacitado y motivado en el desempeño de sus funciones a fin de desarrollar una estructura y clima organizacional agradable y propicio para el éxito de la empresa.
- 4) Lograr que el personal de la empresa se sienta satisfecho con su remuneración salarial a fin de conservarlos y hacer que den lo mejor de si mismos en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- 5) Aprobar, coordinar y controlar las actividades de las áreas de producción, ventas y finanzas, a fin alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

#### **b. Área de Producción**

- 1) Verificar que el personal de esta área mantenga su uniforme completo a fin de cumplir con la higiene del producto y mantener la seguridad de los empleados.
- 2) Supervisar que el proceso de producción se realice adecuadamente a fin de obtener un producto de calidad.

- 3) Lograr que el proceso productivo se haga correctamente desde el inicio, es decir, desde la captación del agua suministrada por la ANDA, hasta la agrupación en bolsas de 30 unidades cada una, como producto terminado, con el fin de cumplir con los requerimientos necesarios para elaborar el producto.
- 4) Mantener mensualmente un nivel de inventarios adecuado a fin de cubrir la demanda.

**c. Área de Ventas**

- 1) Lograr atraer nuevos clientes, y que los actuales mantengan y/o aumenten sus pedidos a fin de conservar niveles de ventas estables y en crecimiento.
- 2) Establecer facilidades de compra a nuestros clientes para ofrecerles opciones y así lograr su complacencia.
- 3) Ganar la satisfacción de nuestros clientes en cuanto al precio, servicio y promociones del producto a fin de mantenerlos y aumentar nuestra cartera de clientes.
- 4) Ofrecer un servicio de calidad en la atención al cliente a fin de hacer que estos se sientan cómodos, satisfechos y por lo tanto con deseos de volver a nuestra empresa.

**d. Área de Finanzas**

- 1) Llevar a cabo un sistema presupuestario con la finalidad de planificar y controlar los costos, gastos e ingresos de la empresa.
- 2) Lograr que la contabilidad en la empresa vaya al día y correctamente a fin de cumplir con el Ministerio de Hacienda y a la vez contar con datos reales y concretos sobre los cuales tomar decisiones.
- 3) Contar con un fondo de caja chica a fin de realizar pagos en efectivo cuyos valores no excedan de \$10.00.
- 4) Mantener a la empresa en un estado de solvencia y liquidez financiera a fin de que esta pueda hacer frente a las obligaciones con sus proveedores y además tenga la capacidad de adquirir nuevos compromisos.
- 5) Lograr que la mayoría de nuestros clientes se encuentren solventes con la empresa a fin de conservar un saludable estado financiero.
- 6) Contar con personal responsable de efectuar los cobros de las ventas de los productos con la finalidad de que estos se lleven a cabo de forma ordenada y correcta.

## 5. POLÍTICAS

### a. Área de Recursos Humanos

- 1) El proceso de reclutamiento y selección de personal será cuidadoso y objetivo, siendo el Gerente General el encargado de llevarlo a cabo.
- 2) El reclutamiento de personal podrá ser tanto a nivel interno como externo, para este último se utilizará el medio que mejor se crea conveniente a fin de dar a conocer la plaza vacante.
- 3) La selección del personal se hará a través de pruebas que confirmen los conocimientos del solicitante, necesarios para ocupar la plaza vacante y una entrevista con el Gerente General, al final será éste quien decida entre los solicitantes la persona seleccionada.
- 4) Luego de seleccionar al personal de nuevo ingreso, se llevará a cabo la inducción necesaria, que les permitirá acoplarse a su trabajo y realizarlo de la mejor forma.
- 5) El Gerente General tendrá a su cargo, realizar un Plan de prevención de riesgos profesionales, el cual deberá incluir; inspecciones técnicas en la planta de producción, dotación

de equipo de protección de personal, contar con extintores en puntos estratégicos de la empresa y con un botiquín de primeros auxilios. Además, de todo lo que se considere pertinente a fin de disminuir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- 6) Una vez al año, los jefes de cada una de las áreas de la empresa recibirán una capacitación orientada a las necesidades actuales que tenga esta. Luego, los jefes serán responsables de transmitir los conocimientos adquiridos a sus subordinados.
- 7) El efectivo y eficiente desempeño del personal de la empresa deberá ser compensado a través de incentivos honoríficos y salariales.
- 8) La remuneración salarial del personal será justa y equitativa, tomando en cuenta para ello el mercado laboral y la naturaleza del puesto.
- 9) El Gerente General realizará una reunión con los encargados de las áreas cada quince días, en dicha reunión cada encargado informará sobre los planes y esfuerzos realizados por su área, además de los problemas y posibles soluciones a los mismos, donde todos podrán dar su aporte.

**b. Área de Producción**

- 1) Al personal de esta área se le proveerá de los accesorios que componen el uniforme que deben portar, lo cual incluye; gorro, mascarilla, guantes, gabacha y botas de hule.
- 2) Al personal se le hará conciencia sobre la importancia que tiene el uso del uniforme en la higiene y seguridad laboral.
- 3) El supervisor de control de calidad deberá verificar mediante una hoja de inspección, que todas las acciones, que involucran obtener un producto de calidad, se hagan adecuadamente.
- 4) El Jefe de Producción deberá realizar una ronda por toda la planta de producción, en la cual verificará que el proceso productivo se lleve a cabo eficaz y eficientemente.
- 5) Para mantener un nivel adecuado de inventarios se debe tomar como base la proyección de ventas mensuales y a la vez realizar una comparación del mismo mes del año anterior.

**c. Área de Ventas**

- 1) Los clientes nuevos serán atraídos por medio de la publicidad de nuestros productos y por conocer la calidad de estos a través de los clientes actuales.

- 2) Los clientes podrán realizar sus compras al contado o al crédito.
- 3) Las ventas de los productos incluirán las estrategias de mercadotecnia siguientes:
  - ✓ Descuentos del 3% por pronto pago en las ventas al crédito.
  - ✓ Por la compra al contado de 25 bolsas de cualquiera de los productos, los clientes recibirán una bolsa más del mismo producto. Esta promoción se realizará en tres meses del año, dichos meses serán seleccionados por el encargado del área de ventas en coordinación con el Gerente General.
  - ✓ En época navideña se obsequiará a todos los clientes, accesorios con el logo de DELLY, tales como: camisetas, llaveros, bolígrafos, tasas, entre otros, que a la vez servirán para dar a conocer la empresa.
  - ✓ Se ofrecerá a los clientes mayoristas el servicio de entrega del producto sin costo alguno.
- 4) Se proporcionará por lo menos una vez al año, una capacitación al personal de ventas orientada a la calidad en el servicio al cliente.

**d. Área de Finanzas**

- 1) El Contador General y un Auxiliar, serán los responsables de llevar a cabo el sistema presupuestario.
- 2) El sistema presupuestario abarcará el período de un año, sin embargo, este será evaluado por el Contador y el Gerente General cada tres meses.
- 3) El sistema presupuestario será lo suficientemente flexible para realizar correcciones o ajustes en caso de ser necesario.
- 4) Se establecerá un fondo de caja chica con la cantidad de \$100 para gastos que no excedan de \$10.00, cuya reintegración se hará únicamente contra entrega de las facturas, créditos fiscales y/o recibos que comprueben los pagos efectuados; en caso contrario será la persona que esté a cargo de dicha caja la responsable de reintegrarlo.
- 5) La empresa no adquirirá obligaciones financieras que se encuentren más allá de su capacidad económica.
- 6) El Contador General tendrá a su cargo realizar una programación de pagos mensual y semanal, cuya finalidad será pagar oportunamente a los proveedores, dando prioridad a aquellos que otorguen descuentos por pronto pago.



- 7) El personal de créditos y cobros tendrá a su cargo llevar un efectivo control de las cuentas por cobrar. En el caso de los clientes que realizan sus compras al crédito, deberá auxiliarse de llamadas telefónicas para recordarles y estimularlos a realizar sus pagos.
- 8) Las ventas se realizarán tanto al contado como al crédito, este último será otorgado después de comprobar la capacidad de solvencia de la persona solicitante del crédito y el plazo de este será de 30 días o contra factura cada 8 días debido a la rotación del producto.
- 9) El tipo de crédito que se otorgará a los clientes será el crédito rotativo contra factura.

#### **SUPUESTOS BÁSICOS**

Los siguientes supuestos básicos, permitirán comprender con mayor facilidad el desarrollo de los presupuestos que conforman el sistema presupuestario propuesto:

- 1) El año del periodo presupuestario será el 2004.
- 2) El precio de venta del refresco no variará durante el periodo presupuestario.
- 3) Los gastos de venta y administración aumentarán en relación a los volúmenes de ventas que se estiman obtener.
- 4) No se planea incrementar la mano de obra para el periodo presupuestario.
- 5) La unidad del producto se entenderá como una bolsa que contiene 30 refrescos de 280 ml, por ser esta la unidad de venta.
- 6) Las bolsas transparentes (material directo), son compradas por millar al inicio del año.
- 7) Las ventas se realizan en un 60% al contado, mientras que el 40% restante son hechas al crédito, a un mes de plazo.

### **C. PLANEACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO**

Antes de llevar a cabo el sistema presupuestario es importante planificar las actividades, los recursos y el tiempo necesario para formularlo, ejecutarlo y controlarlo de forma tal que permita alcanzar los objetivos de la empresa, es aquí donde se determina que serán el Contador General y un Auxiliar, los responsables de todo el proceso a seguir.

## **D. FORMULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS**

### **1. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN**

#### **a. Presupuesto de Venta-Pronóstico de Venta**

##### **1) Características.**

- a) Es el presupuesto inicial de un sistema presupuestario.
- b) Obliga a la empresa a contar con dispositivos de control.

##### **2) Requerimientos.**

Pronóstico de ventas

Precio unitario

Producto

Canales de distribución

Promoción y publicidad

##### **3) Procedimiento.**

- a) Se elabora el pronóstico de ventas, con uno de los siguientes métodos: Método de tendencias, opiniones del personal de ventas, método Incremental, método de mínimos cuadrados, opinión de los ejecutivos de venta, método combinación de factores y método análisis de correlación. Para lo cual se selecciona el más conveniente, en este caso se utilizará el método de mínimos cuadrados por considerarse

que se obtienen datos más reales al utilizar la ecuación de la línea recta.

PRONÓSTICO DE VENTAS				
PERIODO	UNIDADES (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>
1999	163,249	1	163,249	1
2000	196,582	2	393,164	4
2001	198,347	3	595,041	9
2002	208,140	4	832,560	16
2003	242,038	5	1,210,190	25
TOTAL	1,008,356	15	3,194,204	55

$$1,008,356 = 5a + 253,704.00$$

$$1,008,356 - 253,704 = 5a$$

$$5a = 754,652$$

$$a = \underline{150,930.40}$$

$$1) \quad \sum Y = na + b\sum x$$

$$2) \quad \sum xY = a\sum x + b\sum x^2$$

$$1,008,356 = 5a + 15b \quad (-3)$$

$$3,194,204 = 15a + 55b$$

$$-3,025,068 = -15a - 45b$$

$$\underline{3,194,204 = 15a + 55b}$$

$$169,136 = 10b$$

$$b = \underline{16,913.60}$$

$$Y_{2004} = a + bx$$

$$= 150,930.40 + 16,913.60 \quad (6)$$

$$= 150,930.40 + 101,481.60$$

$$Y_{2004} = \underline{252,412.00}$$

sustituyendo en la ecuación 1

$$1,008,356 = 5a + 15(16,913.60)$$

- b) Se procede a llenar el encabezado del presupuesto de ventas.
- c) Se coloca en las columnas el período para los cuales se presupuestará.
- d) Se colocan en la primera fila las unidades físicas a vender proyectadas, las cuales fueron prorrateadas asignándoles un porcentaje de acuerdo a estimaciones hechas sobre la base de la experiencia del Gerente General de la empresa.
- e) En la segunda fila se ubica el precio unitario de la bolsa de refrescos.
- f) En la siguiente fila se obtienen las ventas en unidades monetarias, del resultado de multiplicar el precio de venta con las unidades físicas a vender.

**PRESUPUESTO DE VENTAS (EN DOLARES)**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

<b>CONCEPTO</b>	<b>1° TRIMESTRE</b>	<b>2° TRIMESTRE</b>	<b>3° TRIMESTRE</b>	<b>4° TRIMESTRE</b>	<b>TOTAL</b>
Unidades a vender	62,347	68,741	69,211	52,113	252,412
Precio de venta	\$ 1.66	\$ 1.66	\$ 1.66	\$ 1.66	\$ 1.66
Ventas	\$103,496.02	\$114,110.06	\$114,890.26	\$ 86,507.58	\$419,003.92

**b. Presupuesto de Producción****1) Características.**

- a) Se coordina ampliamente con el presupuesto de ventas.
- b) Ayuda a establecer políticas adecuadas de inventarios.
- c) Permite determinar los costos de materia prima, mano de obra y carga fabril.
- d) Especifica unidades necesarias a producir.

**2) Requerimientos.**

- a) Presupuesto de ventas.
- b) Nivel de inventario final.
- c) Políticas de inventarios.

**3) Procedimiento.**

- a) Se llena el encabezado del presupuesto de producción.
- b) Se coloca en las columnas el período para los cuales se presupuestará.
- c) En la primera fila se colocan las ventas proyectadas en los periodos.
- d) En la segunda fila se ubica el inventario final establecido por el Gerente General de la empresa.
- e) En la siguiente fila se obtiene el total de productos la suma de las ventas proyectadas más el inventario final.

- f) En la cuarta fila se coloca el inventario inicial, que corresponde al inventario final del mes anterior.
- g) En la siguiente fila se resta al total el inventario inicial obteniendo así, las unidades que se planean producir para cada periodo.

**" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V."**

**PRESUPUESTO DE PRODUCCION (UNIDADES)**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

CONCEPTO	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTAL
Ventas planificadas	62,347	68,741	69,211	52,113	252,412
Más Inventario final	1,200	1,362	1,247	1,000	1,000
Necesidades totales	63,547	70,103	70,458	53,113	253,412
Menos inventario inicial	1,200	1,200	1,362	1,247	1,200
Producción planificada	62,347	68,903	69,096	51,866	252,212

Fuente: Inventarios proporcionados por el Gerente General.

**c. Presupuesto de Necesidades de Materiales (unidades físicas)****1) Características.**

Muestra la necesidad de materiales para cubrir la producción proyectada.

**2) Requerimientos.**

- a) Presupuesto de producción.
- b) Contenido unitario de materiales de cada producto terminado.

**3) Procedimiento.**

- a) Se llena el encabezado del presupuesto de necesidades de materiales.
- b) En la primera columna se coloca el periodo y a la vez los materiales a utilizar por cada sabor.
- c) En la segunda columna se coloca la producción planificada.
- d) En la siguiente columna se coloca el consumo de los materiales por sabor.
- e) En la cuarta columna se coloca la multiplicación de la producción planificada por el consumo de unidades, dando como resultado los materiales requeridos para cada sabor y periodo.



- f) En la última columna se suma la producción planificada y los materiales requeridos.

PORCENTAJE DE VENTA DE LOS  
DIFERENTES SABORES

SABOR	PORCENTAJE
FRESA	20%
UVA	20%
LIMON	2%
MANZANA	7%
NARANJA	9%
COLA CHAMPAN	20%
ORANGE	10%
COCO PIÑA	6%
COLA NEGRA	6%
TOTAL	100%

UNIDADES DE MEDIDA DE MATERIA PRIMA

MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA
Azucar	Galones Jarabe
Eco	Gramos
Bensuato	Gramos
Citrato	Gramos
Sorbato	Gramos
A. Citrico	Gramos
Saborizante	Onzas
Color	Gramos
Esencia	Onzas

UNIDADES DE MEDIDAD DE MATERIAL  
DIRECTO

MATERIAL DIRECTO	UNIDAD DE MEDIDA
Lamina	Libra (7.33 und.)
Bolsa transparente	Unidad

" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V."  
 PRESUPUESTO DE NECESIDADES DE MATERIALES ( EN UNIDADES)  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

PERIODO	FRESA			UVA			MANZANA			TOTAL	
	PROD. PLANF.	CONS. UNID.	M.P. REQ.	PROD. PLANF.	CONS. UNID.	M.P. REQ.	PROD. PLANF.	CONS. UNID.	M.P. REQ.	PROD. PLANF.	M.P. REQ.
<b>1° TRIMESTRE</b>	12,469			12,469			4,364			29,303	
<b>MATERIA PRIMA</b>											
Azucar		0.44	5,541.96		0.44	5,541.96		0.44	1,939.68		13,023.60
Eco		8.94	111,531.86		8.94	111,531.86		8.94	39,036.15		262,099.86
Bensuato		6.11	76,201.89		6.11	76,201.89		6.11	26,670.66		179,074.44
Citrato		3.67	45,721.13		3.67	45,721.13		3.67	16,002.40		107,444.66
Sorbato		3.89	48,492.11		3.89	48,492.11		3.89	16,972.24		113,956.46
A. Citrico		45.00	561,123.00		45.00	561,123.00		44.89	195,908.13		1,318,154.13
Saborizante		0.67	8,312.93		0.44	5,541.96		0.67	2,909.53		16,764.42
Color		1.50	18,704.10		1.50	18,704.10		1.50	6,546.44		43,954.64
Esencia											
<b>MATERIAL DIRECTO</b>											
Lámina		0.1364	1,700.37		0.1364	1,700.37		0.1364	595.13		3,995.88
Bolsa transparente		1.00	12,469.40		1.00	12,469.40		1.00	4,364.29		29,303.09
<b>2° TRIMESTRE</b>	13,781			13,781			4,823			32,384	
<b>MATERIA PRIMA</b>											
Azucar		0.44	6,124.71		0.44	6,124.71		0.44	2,143.65		14,393.07
Eco		8.94	123,259.81		8.94	123,259.81		8.94	43,140.93		289,660.56
Bensuato		6.11	84,214.78		6.11	84,214.78		6.11	29,475.17		197,904.73
Citrato		3.67	50,528.87		3.67	50,528.87		3.67	17,685.10		118,742.84
Sorbato		3.89	53,591.22		3.89	53,591.22		3.89	18,756.93		125,939.37
A. Citrico		45.00	620,127.00		45.00	620,127.00		44.89	216,508.54		1,456,762.54
Saborizante		0.67	9,187.07		0.44	6,124.71		0.67	3,215.47		18,527.25
Color		1.50	20,670.90		1.50	20,670.90		1.50	7,234.82		48,576.62
Esencia											
<b>MATERIAL DIRECTO</b>											
Lámina		0.1364	1,879.17		0.1364	1,879.17		0.1364	657.71		4,416.06
Bolsa transparente		1.00	13,780.60		1.00	13,780.60		1.00	4,823.21		32,384.41

<b>3° TRIMESTRE</b>	13,819			13,819			4,837		32,475	
<b>MATERIA PRIMA</b>										
Azucar		0.44	6,141.87		0.44	6,141.87		0.44	2,149.65	14,433.39
Eco		8.94	123,605.07		8.94	123,605.07		8.94	43,261.77	290,471.91
Bensuato		6.11	84,450.67		6.11	84,450.67		6.11	29,557.73	198,459.07
Citrato		3.67	50,670.40		3.67	50,670.40		3.67	17,734.64	119,075.44
Sorbato		3.89	53,741.33		3.89	53,741.33		3.89	18,809.47	126,292.13
A. Citrico		45.00	621,864.00		45.00	621,864.00		44.89	217,114.99	1,460,842.99
Saborizante		0.67	9,212.80		0.44	6,141.87		0.67	3,224.48	18,579.15
Color		1.50	20,728.80		1.50	20,728.80		1.50	7,255.08	48,712.68
Esencia										
<b>MATERIAL DIRECTO</b>										
Lámina		0.1364	1,884.44		0.1364	1,884.44		0.1364	659.55	4,428.43
Bolsa transparente		1.00	13,819.20		1.00	13,819.20		1.00	4,836.72	32,475.12
<b>4° TRIMESTRE</b>	10,373			10,373			3,631			24,377
<b>MATERIA PRIMA</b>										
Azucar		0.44	4,610.31		0.44	4,610.31		0.44	1,613.61	10,834.23
Eco		8.94	92,782.51		8.94	92,782.51		8.94	32,473.88	218,038.90
Bensuato		6.11	63,391.78		6.11	63,391.78		6.11	22,187.12	148,970.68
Citrato		3.67	38,035.07		3.67	38,035.07		3.67	13,312.27	89,382.41
Sorbato		3.89	40,340.22		3.89	40,340.22		3.89	14,119.08	94,799.52
A. Citrico		45.00	466,794.00		45.00	466,794.00		44.89	162,974.50	1,096,562.50
Saborizante		0.67	6,915.47		0.44	4,610.31		0.67	2,420.41	13,946.19
Color		1.50	15,559.80		1.50	15,559.80		1.50	5,445.93	36,565.53
Esencia										
<b>MATERIAL DIRECTO</b>										
Lámina		0.1364	1,414.53		0.1364	1,414.53		0.1364	495.08	3,324.14
Bolsa transparente		1.00	10,373.20		1.00	10,373.20		1.00	3,630.62	24,377.02



Esencia							2.22	30,623.56		30,623.56
<b>MATERIAL DIRECTO</b>										
Lámina		0.1364	187.92		0.1364	845.63		0.1364	1,879.17	2,912.72
Bolsa transparente		1.00	1,378.06		1.00	6,201.27		1.00	13,780.60	21,359.93
<b>3° TRIMESTRE</b>	1,382			6,219			13,819			21,420
<b>MATERIA PRIMA</b>										
Azucar		0.44	614.19		0.44	2,763.84		0.44	6,141.87	9,519.89
Eco		8.94	12,360.51		8.94	55,622.28		8.94	123,605.07	191,587.85
Bensuato		6.11	8,445.07		6.11	38,002.80		6.11	84,450.67	130,898.53
Citrato		3.67	5,067.04		3.67	22,801.68		3.67	50,670.40	78,539.12
Sorbato		3.89	5,374.13		3.89	24,183.60		3.89	53,741.33	83,299.07
A. Citrico		87.22	120,534.13		62.22	386,937.60		37.11	512,845.87	1,020,317.60
Saborizante		0.44	614.19		2.67	16,583.04				17,197.23
Color		1.50	2,072.88							2,072.88
Esencia							2.22	30,709.33		30,709.33
<b>MATERIAL DIRECTO</b>										
Lámina		0.1364	188.44		0.1364	848.00		0.1364	1,884.44	2,920.88
Bolsa transparente		1.00	1,381.92		1.00	6,218.64		1.00	13,819.20	21,419.76
<b>4° TRIMESTRE</b>	1,037			4,668			10,373			16,078
<b>MATERIA PRIMA</b>										
Azucar		0.44	461.03		0.44	2,074.64		0.44	4,610.31	7,145.98
Eco		8.94	9,278.25		8.94	41,752.13		8.94	92,782.51	143,812.89
Bensuato		6.11	6,339.18		6.11	28,526.30		6.11	63,391.78	98,257.26
Citrato		3.67	3,803.51		3.67	17,115.78		3.67	38,035.07	58,954.35
Sorbato		3.89	4,034.02		3.89	18,153.10		3.89	40,340.22	62,527.34
A. Citrico		87.22	90,477.36		62.22	290,449.60		37.11	384,960.98	765,887.93
Saborizante		0.44	461.03		2.67	12,447.84				12,908.87
Color		1.50	1,555.98							1,555.98
Esencia							2.22	23,051.56		23,051.56
<b>MATERIAL DIRECTO</b>										
Lámina		0.1364	141.45		0.1364	636.54		0.1364	1,414.53	2,192.52
Bolsa transparente		1.00	1,037.32		1.00	4,667.94		1.00	10,373.20	16,078.46



Esencia				2.22	9,187.07		2.22	9,187.07		18,374.13
<b>MATERIAL DIRECTO</b>										
Lámina		0.1364	939.59		0.1364	563.75		0.1364	563.75	2,067.09
Bolsa transparente		1.00	6,890.30		1.00	4,134.18		1.00	4,134.18	15,158.66
<b>3° TRIMESTRE</b>	6,910			4,146			4,146			15,201
<b>MATERIA PRIMA</b>										
Azucar		0.44	3,070.93		0.44	1,842.56		0.44	1,842.56	6,756.05
Eco		8.94	61,802.53		8.94	37,081.52		8.94	37,081.52	135,965.57
Bensuato		6.11	42,225.33		6.11	25,335.20		6.11	25,335.20	92,895.73
Citrato		3.67	25,335.20		3.67	15,201.12		3.67	15,201.12	55,737.44
Sorbato		3.89	26,870.67		3.89	16,122.40		3.89	16,122.40	59,115.47
A. Citrico		45.00	310,932.00		44.89	186,098.56		22.56	93,509.92	590,540.48
Saborizante		1.33	9,212.80							9,212.80
Color										
Esencia				2.22	9,212.80		2.22	9,212.80		18,425.60
<b>MATERIAL DIRECTO</b>										
Lámina		0.1364	942.22		0.1364	565.33		0.1364	565.33	2,072.88
Bolsa transparente		1.00	6,909.60		1.00	4,145.76		1.00	4,145.76	15,201.12
<b>4° TRIMESTRE</b>	5,187			3,112			3,112			11,411
<b>MATERIA PRIMA</b>										
Azucar		0.44	2,305.16		0.44	1,383.09		0.44	1,383.09	5,071.34
Eco		8.94	46,391.26		8.94	27,834.75		8.94	27,834.75	102,060.76
Bensuato		6.11	31,695.89		6.11	19,017.53		6.11	19,017.53	69,730.96
Citrato		3.67	19,017.53		3.67	11,410.52		3.67	11,410.52	41,838.57
Sorbato		3.89	20,170.11		3.89	12,102.07		3.89	12,102.07	44,374.24
A. Citrico		45.00	233,397.00		44.89	139,692.43		22.56	70,191.99	443,281.41
Saborizante		1.33	6,915.47							6,915.47
Color										
Esencia				2.22	6,915.47		2.22	6,915.47		13,830.93
<b>MATERIAL DIRECTO</b>										
Lámina		0.1364	707.26		0.1364	424.36		0.1364	424.36	1,555.98
Bolsa transparente		1.00	5,186.60		1.00	3,111.96		1.00	3,111.96	11,410.52

" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V."  
RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE NECESIDADES DE MATERIALES ( EN UNIDADES )  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

PERIODO	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE	TOTAL
	<b>PRODUCCION PLANIFICADA</b>				
<b>MATERIALES</b>	62,347	68,903	69,096	51,866	252,212
MATERIA PRIMA					
Azucar	27,709.78	30,623.56	30,709.33	23,051.56	139,804.00
Eco	557,659.28	616,299.06	618,025.33	463,912.56	2,813,555.50
Bensuato	381,009.44	421,073.89	422,253.33	316,958.89	1,922,305.00
Citrato	228,605.67	252,644.33	253,352.00	190,175.33	1,153,383.00
Sorbato	242,460.56	267,956.11	268,706.67	201,701.11	1,223,285.00
A. Citrico	2,771,670.52	3,063,121.14	3,071,701.07	2,305,731.84	13,983,895.10
Saborizante	40,594.82	44,863.51	44,989.17	33,770.53	204,812.86
Color	45,825.05	50,643.71	50,785.56	38,121.51	231,200.87
Esencia	44,335.64	48,997.69	49,134.93	36,882.49	223,686.40
MATERIAL DIRECTO					
Lámina	8,501.86	9,395.86	9,422.18	7,072.64	42,894.41
Bolsa transparente	62,347.00	68,903.00	69,096.00	51,866.00	252,212.00



**d. Presupuesto de Compra de Materiales. (En unidades físicas y monetarias)**

**1) Característica.**

- a) Permite determinar las preguntas; ¿Cuánto Comprar? y ¿Cuándo comprar?
- b) Muestra la cantidad de materiales que se requerirán a lo largo del ejercicio presupuestario.

**2) Requerimientos.**

- a) Unidades necesarias para producir.
- b) Variación de inventarios, final e inicial deseados.
- c) Costo unitario de materiales.
- d) Políticas sobre inventarios y compras.

**3) Procedimiento.**

- a) Se llena el encabezado del presupuesto de compra de materiales.
- b) En la primera columna se coloca el periodo y a la vez se detallan los elementos necesarios a fin de obtener el costo total de los materiales requeridos para la producción.
- c) En la tercera fila se coloca la cantidad total de cada uno de los materiales para cubrir la producción proyectada para cada periodo.

- d) En la cuarta fila se coloca el inventario final de materiales.
- e) La quinta fila refleja el resultado de sumar las unidades a consumir con el inventario final de materiales.
- f) En la sexta fila se coloca el inventario inicial de materiales.
- g) La siguiente fila muestra las unidades de materiales a comprar, que es resultado de restarle a las unidades requeridas el inventario inicial.
- h) En la siguiente fila se coloca el precio de compra de cada material.
- i) La novena fila refleja el costo total de cada material a comprar.
- j) Para cada periodo se repite el mismo proceso detallado anteriormente.

**" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V. "**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES ( EN UNIDADES Y DOLARES )**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

MATERIALES CONCEPTO	MATERIA PRIMA										MATERIAL DIRECTO		
	AZUCAR	ECO	BENSUA-TO	CITRATO	SORBATO	A. CITRICO	SABORI-ZANTE	COLOR	ESENCIA	TOTAL M.P	LAMINA	BOLSA	TOTAL M.D.
<b>1° TRIMESTRE</b>													
Consumo	27,709.78	557,659.28	381,009.44	228,605.67	242,460.56	2,771,670.52	40,594.82	45,825.05	44,335.64		8,501.86	62,347.00	
Mas I.F.M.P.	12.00	1,150.00	520.00	224.00	375.00	425.00	115.00	80.00	60.00		17.00	957,653.00	
Sub Total	27,721.78	558,809.28	381,529.44	228,829.67	242,835.56	2,772,095.52	40,709.82	45,905.05	44,395.64		8,518.86	1,020,000.00	
Menos I.I.M.P.	13.00	1,337.00	627.00	230.00	411.00	386.00	98.00	84.00	54.00		5.00	20,000.00	
Unidades	27,708.78	557,472.28	380,902.44	228,599.67	242,424.56	2,771,709.52	40,611.82	45,821.05	44,341.64		8,513.86	1,000,000.00	
Precio de compra	\$0.26400	\$0.04500	\$0.00145	\$0.00155	\$0.00150	\$0.00138	\$0.01400	\$0.01786	\$0.01886		\$1.31000	\$0.00002650	
Costo total	\$7,315.12	\$25,086.25	\$552.31	\$354.33	\$363.64	\$3,824.96	\$568.57	\$818.36	\$836.28	\$39,719.82	\$11,153.16	\$26.50	\$11,179.66
<b>2° TRIMESTRE</b>													
Consumo	30,623.56	616,299.06	421,073.89	252,644.33	267,956.11	3,063,121.14	44,863.51	50,643.71	48,997.69		9,395.86	68,903.00	
Mas I.F.M.P.	15.00	1,215.00	400.00	215.00	386.00	430.00	117.00	74.00	49.00		15.00	888,750.00	
Sub Total	30,638.56	617,514.06	421,473.89	252,859.33	268,342.11	3,063,551.14	44,980.51	50,717.71	49,046.69		9,410.86	957,653.00	
Menos I.I.M.P.	12.00	1,150.00	520.00	224.00	375.00	425.00	115.00	80.00	60.00		17.00	957,653.00	
Unidades	30,626.56	616,364.06	420,953.89	252,635.33	267,967.11	3,063,126.14	44,865.51	50,637.71	48,986.69		9,393.86	0.00	
Precio de compra	\$0.26400	\$0.04500	\$0.00145	\$0.00155	\$0.00150	\$0.00138	\$0.01400	\$0.01786	\$0.01886		\$1.31000	\$0.00002650	
Costo total	\$8,085.41	\$27,736.38	\$610.38	\$391.58	\$401.95	\$4,227.11	\$628.12	\$904.39	\$923.89	\$43,909.22	\$12,305.96	\$0.00	\$12,305.96
<b>3° TRIMESTRE</b>													
Consumo	30,709.33	618,025.33	422,253.33	253,352.00	268,706.67	3,071,701.07	44,989.17	50,785.56	49,134.93		9,422.18	69,096.00	
Mas I.F.M.P.	11.00	1,326.00	325.00	217.00	355.00	455.00	108.00	89.00	55.00		11.00	819,654.00	
Sub Total	30,720.33	619,351.33	422,578.33	253,569.00	269,061.67	3,072,156.07	45,097.17	50,874.56	49,189.93		9,433.18	888,750.00	
Menos I.I.M.P.	15.00	1,215.00	400.00	215.00	386.00	430.00	117.00	74.00	49.00		15.00	888,750.00	
Unidades	30,705.33	618,136.33	422,178.33	253,354.00	268,675.67	3,071,726.07	44,980.17	50,800.56	49,140.93		9,418.18	0.00	
Precio de compra	\$0.26400	\$0.04500	\$0.00145	\$0.00155	\$0.00150	\$0.00138	\$0.01400	\$0.01786	\$0.01886		\$1.31000	\$0.00002650	

Costo total	\$8,106.21	\$27,816.14	\$612.16	\$392.70	\$403.01	\$4,238.98	\$629.72	\$907.30	\$926.80	\$44,033.01	\$12,337.82	\$0.00	\$12,337.82
<b>4° TRIMESTRE</b>													
Consumo	23,051.56	463,912.56	316,958.89	190,175.33	201,701.11	2,305,731.84	33,770.53	38,121.51	36,882.49		7,072.64	51,866.00	
Mas I.F.M.P.	16.00	1,116.00	315.00	200.00	350.00	320.00	111.00	71.00	60.00		8.00	767,788.00	
Sub Total	23,067.56	465,028.56	317,273.89	190,375.33	202,051.11	2,306,051.84	33,881.53	38,192.51	36,942.49		7,080.64	819,654.00	
Menos I.I.M.P.	11.00	1,326.00	325.00	217.00	355.00	455.00	108.00	89.00	55.00		11.00	819,654.00	
Unidades	23,056.56	463,702.56	316,948.89	190,158.33	201,696.11	2,305,596.84	33,773.53	38,103.51	36,887.49		7,069.64	0.00	
Precio de compra	\$0.26400	\$0.04500	\$0.00145	\$0.00155	\$0.00150	\$0.00138	\$0.01400	\$0.01786	\$0.01886		\$1.31000	\$0.00002650	
Costo total	\$6,086.93	\$20,866.62	\$459.58	\$294.75	\$302.54	\$3,181.72	\$472.83	\$680.53	\$695.70	\$33,041.19	\$9,261.22	\$0.00	\$9,261.22
TOTAL AÑO										\$ 200,433.32			\$ 56,243.37

TOTAL MATERIA PRIMA Y MATERIAL DIRECTO

\$  
256,676.68

**e. Presupuesto de Mano de Obra Directa****1) Características.**

- a) Ayuda a establecer el número de obreros necesarios.
- b) Permite calcular el costo de la mano de obra directa.
- c) Determina el importe y el tiempo en que se requerirán los fondos para el pago de salarios.

**2) Requerimientos.**

- a) Unidades a producir.
- b) Estándares de mano de obra por producto.
- c) Forma de calcular el costo de mano de obra directa.
- d) Niveles salariales y prestaciones.
- e) Procesos de producción.

**3) Procedimiento.**

- a) Se procede a llenar el encabezado de dicho presupuesto.
- b) En la primera columna se detalla el periodo en trimestres.
- c) En la segunda columna se colocan las unidades a producir.
- d) Luego, en la tercera columna se colocan las horas estándar por unidad producida.

- e) En la cuarta columna se multiplican las unidades a producir por las horas estándares obteniendo el total de horas productivas.
- f) En la quinta columna se ubica la cuota salarial que se pagará por cada hora estándar.
- g) Finalmente, en la sexta columna se multiplican las horas productivas por la cuota salarial obteniendo el importe a pagar.

**" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V. "**  
**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

CONCEPTO PERIODO	PRODUCTO "SUPER REFRESCO DELY"				IMPORTE
	UNIDADES A PRODUCIR	HORAS ESTANDAR	TOTAL DE HORAS PRODUCTIVAS	CUOTA SALARIAL	
1° TRIMESTRE					
2° TRIMESTRE					
3° TRIMESTRE					
4° TRIMESTRE					

NOTA: La empresa en estudio paga la mano de obra por día trabajado, independientemente de las unidades que produzcan. Sin embargo, se muestra el esquema anterior en caso que la empresa ponga en práctica la recomendación de esta propuesta.

A continuación se presenta el presupuesto de mano de obra con el sistema de pago que actualmente poseen, ya que no se le pueden asignar horas estándares por unidad producida este costo se incorpora a los cargos indirectos de fabricación.

" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V."  
 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA ( EN DOLARES )  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

PERIODO	CANT.	SUELDOS	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE	TOTAL
<b>CONCEPTO</b>							
<b>AREA DE SUPERV. Y CONTROL DE CAL.</b>							
Jefe de Producción	1	\$ 342.86	\$ 1,028.58	\$ 1,028.58	\$ 1,028.58	\$ 1,028.58	\$ 4,114.32
Supervisor	1	\$ 154.80	\$ 464.40	\$ 464.40	\$ 464.40	\$ 464.40	\$ 1,857.60
<b>AREA DE PESADO</b>							
Pesador químico	1	\$ 229.00	\$ 687.00	\$ 687.00	\$ 687.00	\$ 687.00	\$ 2,748.00
<b>AREA DE PREPARAC. DEL REFRESCO</b>							
Preparador	5	\$ 229.00	\$ 3,435.00	\$ 3,435.00	\$ 3,435.00	\$ 3,435.00	\$13,740.00
Maquinistas	4	\$ 212.00	\$ 2,544.00	\$ 2,544.00	\$ 2,544.00	\$ 2,544.00	\$10,176.00
<b>AREA DE EMBOLSADO Y ALMACENAMIENTO</b>							
Embolsadores	6	\$ 154.80	\$ 2,786.40	\$ 2,786.40	\$ 2,786.40	\$ 2,786.40	\$11,145.60
<b>SUB TOTAL</b>		<b>\$1,322.46</b>	<b>\$10,945.38</b>	<b>\$10,945.38</b>	<b>\$10,945.38</b>	<b>\$10,945.38</b>	<b>\$43,781.52</b>
<b>MAS APORTACIONES PATRONALES</b>							
ISSS (7.5%)			\$ 820.90	\$ 820.90	\$ 820.90	\$ 820.90	\$ 3,283.61
INSAFORP (1%)			\$ 109.45	\$ 109.45	\$ 109.45	\$ 109.45	\$ 437.82
AFP (6.75%)			\$ 738.81	\$ 738.81	\$ 738.81	\$ 738.81	\$ 2,955.25
<b>TOTAL</b>			<b>\$12,614.55</b>	<b>\$12,614.55</b>	<b>\$12,614.55</b>	<b>\$12,614.55</b>	<b>\$50,458.20</b>

NOTA: En esta empresa considera la mano de obra directa como indirecta debido al sistema de pago que es por día.

**f. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación****1) Características.**

- a) Permite establecer el costo unitario del producto.
- b) Establece las necesidades de fondos.

**2) Requerimientos.**

- a) Presupuesto de producción.
- b) Políticas de mantenimiento.
- c) Determinación de los métodos de depreciación.
- d) Materiales indirectos.
- e) Mano de obra indirecta.
- f) Otros gastos de fabricación.

**3) Procedimiento.**

- a) Se procede a llenar el encabezado del presupuesto.
- b) En la primera columna se detallan los costos indirectos en los que incurre la industria a fin de llevar a acabo la producción del refresco.
- c) En las siguientes columnas se reflejan el total en términos monetarios de cada uno de los costos indirectos en los que se incurre mensual y trimestralmente.
- d) En la última columna se detalla el total a pagar anualmente por los costos indirectos de fabricación.



**DEPRECIACION DE MAQUINARIA Y BIENES MUEBLES**

$$\text{Depreciacion} = \frac{\text{Vo} - \text{Vr}}{\text{N}} = \$$$

Vo = Valor original

Vr = Valor residual

N= Vida útil

**DEPRECIACION DE MAQUINARIA**

$$\begin{array}{rcl} \text{Datos=} & & \text{D=} \underline{\$14,714.29 - \$3,125.00} \\ \text{Vo} = \$14,714.29 & & 5 \\ \text{Vr} = \$3,125.00 & & \underline{11,589.29} \\ \text{N} = 5 & & 5 \\ & & \$ 2,317.86 \quad \text{Al año} \\ & & \underline{\$ 2,317.86} \\ & & 12 \\ & & \$193.15 \quad \text{Al mes} \end{array}$$

**DEPRECIACION DE BIENES MUEBLES**

$$\begin{array}{rcl} \text{Datos=} & & \text{D=} \underline{\$1594.29 - \$800} \\ \text{Vo} = \$1,594.29 & & 2 \\ \text{Vr} = \$800 & & \underline{794.29} \\ \text{N} = 2 & & 2 \\ & & \$ 397.15 \quad \text{Al año} \\ & & \underline{\$ 397.15} \\ & & 12 \\ & & \$33.10 \quad \text{Al mes} \end{array}$$

Según la Ley del Impuesto sobre la renta en su Art. 30 numeral 3)

" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V. "

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (EN DOLARES)

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

PERIODO CONCEPTO	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE	TOTAL
Sueldos y salarios	\$12,614.55	\$12,614.55	\$12,614.55	\$12,614.55	\$50,458.20
Energía eléc. Planta	\$ 315.00	\$ 315.00	\$ 315.00	\$ 315.00	\$ 1,260.00
Depreciación de maquinaria	\$ 579.46	\$ 579.46	\$ 579.46	\$ 579.46	\$ 2,317.86
Mantenimiento	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 3,600.00
Agua potable	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 720.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$14,589.01</b>	<b>\$14,589.01</b>	<b>\$14,589.01</b>	<b>\$14,589.01</b>	<b>\$58,356.06</b>

**g. Presupuesto de Costo de Producción y Costo Unitario.****1) Características.**

- a) Permite establecer el costo unitario del producto.
- b) Permite establecer el costo total del producto.
- c) Refleja en un solo presupuesto el costo por cada uno de los tres elementos del producto.

**2) Requerimientos.**

- a) Presupuesto de consumo de materiales.
- b) Presupuesto de mano de obra directa.
- c) Presupuesto de costos indirectos de fabricación.

**3) Procedimiento.**

- a) Se procede a llenar el encabezado del presupuesto de Costo de producción y Costo Unitario.
- b) En la primera columna se reflejan los periodos mensual y trimestral del costo de producción en que se incurrirá a fin de elaborar el refresco.
- c) En las tres siguientes columnas se anotan los tres elementos del costo de producción que son: Materiales, mano de obra directa y CIF. Que para el caso ilustrativo la mano de obra se ha incluido en los CIF por las razones antes expuestas.

d) En la siguiente, se totalizan los elementos anteriores para determinar el costo total de la producción.

e) Finalmente, en la última columna se muestra el costo unitario de producción, que es el resultado de dividir el costo total de producción, entre el número de unidades a fabricar, determinadas en el presupuesto de producción.

**" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V. "**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO UNITARIO (DOLARES)**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

CONCEPTO PERIODO	MATERIA PRIMA	MATERIAL DIRECTO	C.I.F.	COSTO TOTAL	UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO UNIT.
1° TRIMESTRE	\$39,719.82	\$11,179.66	\$14,589.01	\$65,488.49	62,347.00	\$1.050387
2° TRIMESTRE	\$43,909.22	\$12,305.96	\$14,589.01	\$70,804.20	68,903.00	\$1.027592
3° TRIMESTRE	\$44,033.01	\$12,337.82	\$14,589.01	\$70,959.85	69,096.00	\$1.026975
4° TRIMESTRE	\$33,041.19	\$ 9,261.22	\$14,589.01	\$56,891.43	51,866.00	\$1.096893

**h. Presupuesto de Inventario de Productos Terminados.****1) Características.**

- a) Garantizar la continuidad de la producción y las ventas durante el periodo presupuestario.
- b) Valúa la inversión en inventarios.

**2) Requerimientos.**

- a) Existencias finales.
- b) Costo unitario.

**3) Procedimiento.**

- a) Se llena el encabezado del presupuesto de Inventarios de productos terminados.
- b) En la primera columna se detallan los trimestres del periodo a presupuestar.
- c) En la segunda columna se desglosan las unidades de los productos terminados.
- d) En la tercera columna se colocan los costos unitarios por periodo.
- e) Finalmente, en la cuarta columna se muestra el resultado de multiplicar la segunda columna con la tercera, y así determinar el valor de los inventarios.

" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V."  
 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADO (EN DOLARES)  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

CONCEPTO PERIODO	UNIDADES	COSTO UNITARIO	VALOR
1° TRIMESTRE	1,200.00	\$ 1.050387	\$ 1,260.46
2° TRIMESTRE	1,362.00	\$ 1.027592	\$ 1,399.58
3° TRIMESTRE	1,247.00	\$ 1.026975	\$ 1,280.64
4° TRIMESTRE	1,000.00	\$ 1.096893	\$ 1,096.89

**i. Presupuesto de Costo de Artículos a venderse****1) Características.**

- a) Cuantifica en unidades monetarias el valor de los artículos a venderse durante el periodo presupuestario.
- b) Permite establecer el margen bruto de ventas.

**2) Requerimientos.**

- a) Inventario inicial valuado.
- b) Inventario final valuado.
- c) Costo de producción.

**3) Procedimiento.**

- a) Se procede a llenar el encabezado del presupuesto de costo de artículos a vender.
- b) En la primera columna se detallan los periodos a presupuestar en trimestres.
- c) En la segunda columna se coloca el inventario inicial estimado en el presupuesto de producción multiplicado por el precio unitario de producción.
- d) En la tercera columna se detalla el costo de producción por periodo.
- e) Luego, en la cuarta columna se suman los inventarios iniciales con el costo de producción.

f) En la siguiente columna se resta el inventario final de productos terminados.

g) Finalmente, la última columna muestra el costo total de artículos a venderse.

**" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V. "**  
**PRESUPUESTO DE COSTOS DE ARTICULOS A VENDERSE (EN DOLARES)**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

CONCEPTO PERIODO	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	(+) COSTO DE PRODUCCION	TOTAL	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	COSTO DE VENTA
1° TRIMESTRE	\$1,260.46	\$ 65,488.49	\$ 66,748.96	\$1,260.46	\$ 65,488.49
2° TRIMESTRE	\$1,233.11	\$ 70,804.20	\$ 72,037.31	\$1,399.58	\$ 70,637.73
3° TRIMESTRE	\$1,398.74	\$ 70,959.85	\$ 72,358.59	\$1,280.64	\$ 71,077.95
4° TRIMESTRE	\$1,367.83	\$ 56,891.43	\$ 58,259.25	\$1,096.89	\$ 57,162.36
TOTAL	\$8,499.61	\$ 329,385.16	\$337,884.77	\$8,391.08	\$329,493.69

Fuente: Datos proporcionados por el Gerente General de Industrias DELY, S.A. de C.V.

**j. Presupuesto de Gastos de Comercialización****1) Características.**

- a) Su cuantía depende del método que la empresa utiliza en sus operaciones.
- b) Cada producto o servicio genera sus propios gastos de distribución.

**2) Requerimientos.**

- a) Presupuesto de ventas.
- b) Método de ventas y distribución, utilizado por la empresa.
- c) Otras partidas de gastos como; depreciación, publicidad, entre otros.
- d) Políticas salariales y de prestaciones.

**3) Procedimiento.**

- a) Se procede a llenar el encabezado del presupuesto de Gastos de comercialización.
- b) En la primera columna se detallan los periodos a presupuestar en trimestres.
- c) En la segunda columna se coloca el sueldo de la gerencia de comercialización.
- d) En la tercera, cuarta y quinta columna se detallan los descuentos de ISSS, AFP e INSAFORP.



e) En la sexta columna se registran las comisiones de los vendedores.

f) En la séptima columna se detalla la depreciación de la maquinaria.

g) En la siguiente columna se colocan los gastos de entrega del producto.

h) Finalmente, en la última columna se obtiene el total de los gastos de comercialización.

**" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V."**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE COMERCIALIZACION (EN DOLARES)**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

CONCEPTO PERIODO	Sueldos Gerencia de comercia- lizacion	Aporte patronal ISSS (7.5%)	Aporte patronal AFP (6.75%)	INSAFORP (1%)	Comisiòn de vendedo- res	Deprecia- ciòn	Gastos de entrega	Total
1° TRIMESTRE								
2° TRIMESTRE								
3° TRIMESTRE								
4° TRIMESTRE								

Nota: La empresa en estudio no tiene gastos de comercialización, ya que promociona su producto por medio de recomendaciones de sus clientes. Sin embargo, se presenta el esquema de este presupuesto para efectos de ser utilizado por otras empresas o que la empresa en estudio desee implementarlo en un futuro.

**k. Presupuesto de Gastos de Administración****1) Características.**

- a) Se presentan por unidades administrativas.
- b) Su identificación se estima por exclusión de las funciones de comercialización y producción.

**2) Requerimientos.**

- a) Presupuesto de ventas y producción
- b) Análisis de los gastos incurridos en el pasado (para racionalizar).
- c) Estructura organizacional.
- d) Nomina de ejecutivos.
- e) Políticas salariales y prestaciones.
- f) Método de depreciación.

**3) Procedimiento.**

- a) Se procede a llenar el encabezado del presupuesto de Gastos de Administración.
- b) En la primera columna se detallan los gastos de administración en los que incurre la empresa.
- c) En la segunda columna se especifica que tipo de gasto es: variable (V) o fijo (F).

- d) En las siguientes columnas se anotan los valores en dólares para cada mes y trimestre en que se esta presupuestando dicho gasto.
- e) En la última columna se muestra el total de gastos de administración en que se incurrieron en el año.

" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V."  
 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADO (EN DOLARES)  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

CONCEPTO PERIODO	UNIDADES	COSTO UNITARIO	VALOR
1° TRIMESTRE	1,200.00	\$ 1.050387	\$ 1,260.46
2° TRIMESTRE	1,362.00	\$ 1.027592	\$ 1,399.58
3° TRIMESTRE	1,247.00	\$ 1.026975	\$ 1,280.64
4° TRIMESTRE	1,000.00	\$ 1.096893	\$ 1,096.89

## **1. Presupuesto de Gastos Financieros**

### **1) Características.**

- a) Permite conocer los montos a erogar por tasas de intereses de préstamos obtenidos.
- b) Contribuye a la elección de las fuentes financieras más racionales.

### **2) Requerimientos.**

- a) Necesidades de fondos para el financiamiento de planes de operación.
- b) Estimación de créditos a conceder y otros productos financieros.
- c) Tasa de interés.
- d) Plazo del financiamiento.

### **3) Procedimiento**

- a) Se procede a llenar el encabezado del presupuesto de Gastos financieros.
- b) En la primera fila se coloca el periodo.
- c) En la segunda fila se coloca el número del préstamo y el interés que se pagará en cada periodo (Ver tabla de amortización).

d) Si existen otros préstamos se colocarán en las siguientes filas, de la misma forma que el primer préstamo.

Préstamo = \$14,285.71

Plazo = 12 meses

Tasa de interés = 12% anual

Formulas = Intereses =  $I = pin$

$$\text{Cuota} = p \frac{i}{(1+i)^{-n}}$$

**TABLA DE AMORTIZACIÓN**

PERIODO	A	B	C	D
	CAPITAL INSOLUTO A-D	INTERESES VENCIDOS $I = pin$	CUOTA $p \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}}$	AMORTIZACIÓN DE CAPITAL C-B
1	\$ 14,285.71	\$ 142.86	\$ 1,269.27	\$ 1,126.41
2	\$ 13,159.30	\$ 131.59	\$ 1,269.27	\$ 1,137.68
3	\$ 12,021.63	\$ 120.22	\$ 1,269.27	\$ 1,149.05
4	\$ 10,872.57	\$ 108.73	\$ 1,269.27	\$ 1,160.54
5	\$ 9,712.03	\$ 97.12	\$ 1,269.27	\$ 1,172.15
6	\$ 8,539.88	\$ 85.40	\$ 1,269.27	\$ 1,183.87
7	\$ 7,356.01	\$ 73.56	\$ 1,269.27	\$ 1,195.71
8	\$ 6,160.30	\$ 61.60	\$ 1,269.27	\$ 1,207.67
9	\$ 4,952.63	\$ 49.53	\$ 1,269.27	\$ 1,219.74
10	\$ 3,732.89	\$ 37.33	\$ 1,269.27	\$ 1,231.94
11	\$ 2,500.95	\$ 25.01	\$ 1,269.27	\$ 1,244.26
12	\$ 1,256.68	\$ 12.57	\$ 1,269.27	\$ 1,256.70

" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V. "  
 PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS (EN DOLARES)  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

PERIODO CONCEPTO	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE	TOTAL
Intereses por crédito N° xxx	\$ 394.67	\$ 291.24	\$ 184.69	\$ 74.91	\$ 945.51
Intereses por crédito N° IV	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

**m. Presupuesto de Cuentas por Cobrar****1) Características.**

- a) Muestra el monto monetario a recuperar por las ventas al crédito en un periodo determinado.
- b) Refleja las cuentas pendientes por cobrar.

**2) Requerimientos.**

- a) Políticas de crédito aplicadas por la empresa.
- b) Cuentas por cobrar pendientes del periodo anterior.
- c) El monto monetario de las ventas realizadas al crédito.

**3) Procedimiento.**

- a) Se llena el encabezado del presupuesto.
- b) En la primera fila se coloca el periodo en el cual se tendrá la recuperación de las cuentas.
- c) En la primera columna se coloca los trimestres en que se efectuaron las ventas.
- d) En la segunda columna el monto de las ventas efectuadas.
- e) En las demás columnas se detalla la recuperación de las ventas al crédito, siendo esto al mes siguiente de efectuada, en base a las políticas de venta de la empresa.
- f) Se totalizan las filas y columnas, para obtener la recuperación de las ventas al crédito de cada mes y al año.



**" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V. "**  
**DETALLE EN MESES DEL PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

MESES	VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO
DIC. / 03	\$24,795.00	\$9,918.00												\$ 9,918.00
ENE.	\$28,801.00		\$11,520.40											\$ 11,520.40
FEB.	\$34,615.98			\$13,846.39										\$ 13,846.39
MAR.	\$40,079.04				\$16,031.62									\$ 16,031.62
ABR.	\$37,520.00					\$15,008.00								\$ 15,008.00
MAY.	\$39,621.00						\$15,848.40							\$ 15,848.40
JUN.	\$36,969.06							\$14,787.62						\$ 14,787.62
JUL.	\$38,324.00								\$15,329.60					\$ 15,329.60
AGO.	\$36,996.00									\$14,798.40				\$ 14,798.40
SEP.	\$39,570.26										\$15,828.10			\$ 15,828.10
OCT.	\$34,811.58											\$13,924.63		\$ 13,924.63
NOV.	\$26,124.00												\$10,449.60	\$ 10,449.60
DIC.	\$25,572.00													\$ -
TOTAL	\$443,798.92	\$9,918.00	\$11,520.40	\$13,846.39	\$16,031.62	\$15,008.00	\$15,848.40	\$14,787.62	\$15,329.60	14,798.40	\$15,828.10	\$13,924.63	\$10,449.60	\$ 167,290.77

## **2. PRESUPUESTOS FINANCIEROS**

### **a. Presupuesto De Flujo De Efectivo**

#### **1) Características.**

- a) Indica los excedentes o escasez de efectivo.
- b) Hace provisión de la coordinación del efectivo en relación con las ventas, la inversión y la deuda.
- c) Construye una base sólida para el crédito.

#### **2) Requerimientos.**

- a) Saldos iniciales de caja e Ingresos mensuales.
- b) Desembolsos mensuales y Políticas financieras.

#### **3) Procedimiento**

- a) Se procede a llenar el encabezado.
- b) En la primera fila se colocan los periodos.
- c) En la segunda fila se muestra el saldo inicial de efectivo que corresponde al saldo final del periodo anterior.
- d) Se continua con el detalle de los ingresos que están constituidos por: Ventas al contado que representan el 60% de las ventas totales, cobros que es el 40% restante de las ventas y egresos del periodo formados por: Las compras al contado que son el 20% del total de las compras que realiza

la empresa ya que el porcentaje restante lo tramita al crédito que va a la cuenta de proveedores; los CIF, gastos de administración y gastos financieros provienen de los respectivos presupuestos, para obtener el exceso o faltante de efectivo.

e) Si el resultado es un faltante la empresa podrá optar por un financiamiento. se obtiene el saldo final de efectivo.

**" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V. "**  
**PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO (EN DOLARES)**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

CONCEPTO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	TOTAL AÑO
Saldo inicial	\$250,000.00	\$280,468.88	\$315,284.38	\$348,538.47	\$250,000.00
INGRESOS					
Ventas al contado	\$ 62,097.61	\$ 68,466.04	\$ 68,934.16	\$ 51,904.55	\$251,402.35
Cobros	\$ 35,284.79	\$ 46,888.02	\$ 44,915.62	\$ 40,202.34	\$167,290.77
Disponibilidad	\$347,382.40	\$395,822.94	\$429,134.16	\$440,645.35	\$668,693.12
EGRESOS					
Compras al contado	\$ 10,177.75	\$ 11,243.04	\$ 11,274.17	\$ 8,460.48	\$ 41,155.44
Proveedores	\$ 32,321.59	\$ 44,972.15	\$ 45,096.67	\$ 33,841.93	\$156,232.34
CIF	\$ 14,589.01	\$ 14,589.01	\$ 14,589.01	\$ 14,589.01	\$ 58,356.06
Gastos de admn.	\$ 9,430.49	\$ 9,443.11	\$ 9,451.16	\$ 9,404.95	\$ 37,729.71
Gastos financieros	\$ 394.67	\$ 291.24	\$ 184.69	\$ 74.91	\$ 945.51
TOTAL DESEMBOLSOS	\$ 66,913.52	\$ 80,538.55	\$ 80,595.70	\$ 66,371.28	\$294,419.05
EXCESO O FALTANTE	\$280,468.88	\$315,284.38	\$348,538.47	\$374,274.07	\$374,274.07
FINANCIAMIENTO	-	-	-	-	-
SALDO FINAL	\$280,468.88	\$315,284.38	\$348,538.47	\$374,274.07	\$374,274.07

**b. Estado De Resultado Proyectado****1) Características.**

- a) Previene el desenvolvimiento económico de la empresa en cuanto a sus posibilidades de producir beneficios y mejorar la rentabilidad.
- b) Permite adoptar medidas correctivas necesarias con suficiente anticipación, para acercarse al objetivo propuesto.

**2) Requerimientos.**

- a) Presupuestos operativos.
- b) Tasa para reserva legal.
- c) Tasa del impuesto sobre la renta.

**3) Procedimiento**

- a) Se llena el encabezado del Estado de Resultados.
- b) En el Estado de Resultados se trasladan de los otros presupuestos los saldos, de acuerdo al formato de este.
- c) Las ventas son obtenidas del presupuesto de ventas.
- d) En las siguiente fila se muestra el costo de ventas proyectado, que viene del Presupuesto de artículos a venderse, el cual es restado de las ventas para obtener la utilidad bruta.

- e) En la siguiente fila se detallan los gastos de operación que traen de los presupuestos de comercialización, administración y financieros, que a su vez son restados de la utilidad bruta para obtener la utilidad de operación.
- f) Después de la utilidad de operación se le descuenta la Reserva Legal (7%) y el Impuesto sobre la Renta (25%).
- g) Al final se obtiene la utilidad del ejercicio para el periodo que se esta presupuestando.

## " INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V. "

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

Ventas proyectadas		\$ 419,003.92
Costo de Ventas proyectadas		<u>\$ 329,493.69</u>
Utilidad Bruta		\$ 89,510.23
Gastos de operaciòn		\$ 39,072.36
Gastos de comercializaciòn	\$ -	
Gastos de Administraciòn	\$ 38,126.85	
Gastos Financieros	\$ 945.51	<u></u>
Utilidad de operaciòn		\$ 50,437.87
Reserva Legal (7%)		\$ 3,530.65
Utilidad antes de ISR		\$ 46,907.22
ISR (25%)		<u>\$ 11,726.80</u>
Utilidad del ejercicio		<u><u>\$ 35,180.41</u></u>

**c. Balance General Projectado****1) Características.**

- a) Constituye otra prueba más de la eficacia de los planes de operación de una empresa.
- b) Refleja la situación patrimonial futura de la firma.

**2) Requerimientos.**

- a) Balance General anterior.
- b) Saldos finales de los presupuestos de operación y el de efectivo.
- c) Integración de saldos del Balance.

**3) Procedimiento**

- a) Se llena el encabezado del Balance General.
- b) El Balance General se divide en activos, pasivos y patrimonio.
- c) En el activo circulante se anota el efectivo que viene del Presupuesto de flujo de Efectivo, el cual es detallado de la siguiente manera; caja 40% y 60% en bancos; las cuentas por cobrar son integradas (Ver cuentas a integrar para el Balance General); y los inventarios de materia prima y productos terminados.

- d) Luego, en los activos fijos se plasma el valor del equipo industrial disminuyéndole la depreciación y del mobiliario y equipo que posee la empresa.
- e) En la segunda parte del Balance se desglosan las cuentas del pasivo circulante, donde se detallan: Los proveedores (Ver cuentas a integrar para el Balance General) y los impuestos por pagar, que constituye la cantidad de IVA y renta estimada que se pretende pagar al final del año.
- f) Por último se le suma al pasivo el patrimonio compuesto por las cuentas de: Capital social (aportaciones de los socios), la Reserva legal, utilidad del ejercicio anterior y del presente.

#### PROGRAMACION DE PAGOS MENSUAL

MESES (COMPRA)	COMPRA	MESES (PAGO)	PAGO
ENERO	\$13,943.24	NOVIEMBRE/03	\$13,235.00
FEBRERO	\$17,035.95	DICIEMBRE/03	\$11,790.00
MARZO	\$19,909.58	ENERO/04	\$13,943.24
2° TRIMESTRE	\$56,215.18	FEB, MAR Y ABR./04	\$55,683.92
3° TRIMESTRE	\$56,370.83	MAY, JUN Y JUL/04	\$56,267.07
4° TRIMESTRE	\$42,302.41	AGO, SEP Y OCT/04	\$51,681.35
	\$205,777.20		\$202,600.58

Nota: Los proveedores conceden 2 meses de plazo.



**" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V."**  
**CUENTAS A INTEGRAR PARA EL BALANCE GENERAL**

<u>Cuentas por cobrar</u>	
Saldo inicial	\$9,918.00
(+) Ventas al credito	\$167,601.57
(-) Cobros a clientes	<u>\$167,290.77</u>
Saldo proyectado	<u><u>\$10,228.80</u></u>
 <u>Proveedores</u>	
Saldo inicial	\$25,025.00
(+) Compras	\$256,676.68
(-) Pago a proveedores	<u>\$202,600.58</u>
Saldo proyectado	<u><u>\$79,101.10</u></u>
Ventas con IVA	\$419,003.92
Ventas sin IVA	<u>\$370,799.93</u>
IVA- Debito	<u><u>\$48,203.99</u></u>
Compras con IVA	\$256,676.68
Compras sin IVA	<u>\$227,147.51</u>
IVA-Credito	<u><u>\$29,529.18</u></u>
TOTAL A PAGAR	\$18,674.82

**" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V. "**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

ACTIVO

<u>Activo Circulante</u>			\$397,681.83
Efectivo		\$373,876.92	
Caja	\$149,550.77		
Bancos	\$224,326.15		
Cuentas por cobrar		\$10,228.80	
Inventario		\$13,576.10	
Inventario de productos terminados	\$1,096.89		
Inventario de materiales	\$12,479.21		
<u>Activo Fijo</u>			<u>\$13,593.57</u>
Mobiliario y equipo	\$1,594.29	\$1,197.14	
Depreciacion	(\$397.15)		
Equipo industrial	\$14,714.29	\$12,396.43	
Depreciacion	(\$2,317.86)		
Total Activo			<u><u>\$411,275.40</u></u>

PASIVO

<u>Pasivo Circulante</u>			\$109,502.72
Proveedores		\$79,101.10	
Impuestos por pagar		\$30,401.62	
Total pasivo			\$109,502.72

PATRIMONIO

Capital social		\$228,541.52	
Reserva Legal		\$3,530.65	
Utilidad del ejercicio anterior		\$34,520.10	
Utilidad del presente ejercicio		\$35,180.41	
Total patrimonio			<u>\$301,772.68</u>
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>			<u><u>\$411,275.40</u></u>

**d. Estado De Origen Y Aplicación De Fondos  
Presupuestados**

**1) Características.**

- a) Permite tener una idea inicial sobre el cumplimiento de los objetivos presupuestarios, para tomar medidas correctivas en la planificación a corto plazo.
- b) Contribuye a efectuar el análisis sobre usos y fuentes de fondos más importantes de la empresa.

**2) Requerimientos.**

- a) Balance General anterior.
- b) Balance General proyectado.
- c) Hoja de trabajo para el estado de origen y Aplicación de fondos presupuestados.

**3) Procedimiento**

- a) Se llena el encabezado del Estado de origen y aplicación de fondos.
- b) Se elabora la Hoja de trabajo para el estado de origen y aplicación de fondos, en el cual se compara el Balance General del periodo anterior con el presupuestado.

- c) En la primera parte se identifican aquellas cuentas que son consideradas como un origen de fondos para la empresa, según datos de la hoja de trabajo de éste estado presupuestado.
- d) En la segunda parte se describen algunas cuentas que se identificaron como aplicaciones determinadas en la hoja de trabajo del Estado presupuestado.

**" INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V."**  
**ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

ORIGENES DE FONDOS

Proveedores	\$15,357.49	
Impuestos por pagar	\$2,470.64	
Capital Social	\$19,510.66	
Reserva Legal	\$10.10	
Utilidad del Ejercicio	\$660.31	
TOTAL		<u><u>\$38,009.20</u></u>

APLICACION DE FONDOS

Efectivo	\$54,350.36	
Cuentas por cobrar	\$808.80	
Inventario	\$2,684.57	
TOTAL		<u><u>\$57,843.74</u></u>

## " INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V. "

## HOJA DE TRABAJO PARA PRESUPUESTO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

RUBRO	BALANCE GENERAL		ORIGEN	APLICACION
	2003	2004		
<u>ACTIVO</u>				
<u>Activo Circulante</u>				
Efectivo	\$319,526.56	\$373,876.92		\$54,350.36
Cuentas por cobrar	\$9,420.00	\$10,228.80		\$808.80
Inventario	\$10,891.53	\$13,576.10		\$2,684.57
Total Activo	\$339,838.09	\$397,681.83		
<u>PASIVO</u>				
<u>Pasivo Circulante</u>				
Proveedores	\$63,743.61	\$79,101.10	\$15,357.49	
Impuestos por pagar	\$27,930.98	\$30,401.62	\$2,470.64	
Total pasivo	\$91,674.59	\$109,502.72		
<u>PATRIMONIO</u>				
Capital social	\$168,435.23	\$187,945.89	\$19,510.66	
Reserva Legal	\$3,520.55	\$3,530.65	\$10.10	
Utilidad del ejercicio	\$34,520.10	\$35,180.41	\$660.31	
Total patrimonio	\$206,475.88	\$226,656.95		
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>\$298,150.47</u>	<u>\$336,159.67</u>	<u>\$38,009.20</u>	<u>\$57,843.74</u>

#### **E. APROBACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO**

Una vez formulado el sistema presupuestario la aprobación de este estará a cargo de la Junta Directiva en coordinación con Gerente General de la empresa, los jefes de departamento y el contador, a fin de realizar un análisis de las estimaciones presentadas, y después de las discusiones y modificaciones pertinentes, será la Junta Directiva quien proceda a la aprobación final.

Esta aceptación tiene por objeto lograr la afinación, y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo a ejercer. Además, obtener el apoyo y la cooperación consciente de todo el personal y así poder trabajar de manera conjunta en la obtención de los resultados que se pretenden alcanzar.

#### **F. EJECUCIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO**

El trabajo de llevar a cabo los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta el Gerente General, en quien recaerá la mayor responsabilidad de ejecutarlo.

Para que la ejecución del sistema presupuestario, se lleve a cabo correctamente a fin de lograr los resultados esperados, se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Una vez aprobado el documento, se hará una reunión en la cual se informará al personal operativo y administrativo de la empresa para dar a conocer las responsabilidades que tendrá cada uno a fin de lograr ejecutar el sistema presupuestario con éxito.
- ✓ Se deberá cumplir con las proyecciones de ventas planteadas en el sistema presupuestario.
- ✓ Llevar a cabo la asignación de los recursos de la manera más idónea en la organización para alcanzar las metas planificadas en los presupuestos.
- ✓ Tratar de reducir los costos y gastos para maximizar los ingresos, disminuyendo a la vez los desperdicios en los que pueda incurrir la empresa.
- ✓ La empresa deberá establecer una cantidad de efectivo mínimo, que le permita evitar la falta de liquidez en el cumplimiento de sus obligaciones y en el caso de ser necesario obtener de otras fuentes financiamiento.
- ✓ Mantener los niveles de inventario que se han estimado para la obtención de las utilidades planificadas.
- ✓ Debe respetarle la programación de cobros para mantener una liquidez de efectivo en la empresa y de pagos para no incurrir en mora con los proveedores.

- ✓ Tomar en cuenta las políticas establecidas a fin de enmarcar el accionar de la empresa.

## **G. CONTROL DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO**

El control del presupuesto se hace partiendo del sistema presupuestario y comparándolo con los registros reales para determinar las variaciones, las cuales se estudian y analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

Dado que los datos reales para el año que se esta presupuestando, aún no se poseen, se muestra a modo de ejemplo la comparación entre los datos reales del año 2003 con los datos presupuestados del año 2004 (Ver informe de resultados Cuadro 1).



## " INDUSTRIAS DELY S.A. DE C.V."

## INFORME DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

CUADRO 1

Cuentas	AL 31 DIC. 2004 PRESUPUESTADO	AL 31 DIC. 2003 PRESUPUESTADO	VARIACIONES		% DE VARIACION
			FAVORABLE	DESFAVORABLE	
<b>Cuentas del Balance General</b>					
Efectivo	\$373,876.92	\$319,526.56	\$54,350.36		17.01%
Cuentas por cobrar	\$10,228.80	\$9,420.00	\$808.80		8.59%
Inventarios	\$13,576.10	\$10,891.53		\$2,684.57	24.65%
Proveedores	\$79,101.10	\$63,743.61	\$15,357.49		24.09%
<b>Cuentas del Estado de Resultados</b>					
Utilidad	\$35,180.41	\$34,520.10	\$660.31		1.91%
Ventas	\$419,003.92	\$401,783.08	\$17,220.84		4.29%
Gastos de Admon.	\$38,126.85	\$36,942.62		\$1,184.23	3.21%
Gastos de financieros	\$945.51	\$0.00		\$945.51	0.00%

**ANALISIS DE LAS VARIACIONES**

- ✓ **EFFECTIVO:** Para esta cuenta existe una variación favorable de 17.01%, ya que para el año 2004 se espera obtener un mayor volumen de ventas al contado lo cual trae consigo mayor liquidez a la empresa para hacerle frente a sus obligaciones.
- ✓ **CUENTAS POR COBRAR:** En este caso se obtendría el 8.59% favorable ya que se proyecta aumentar las ventas al crédito; razón por la cual las políticas para la recuperación de las cuentas por cobrar se debe cumplir tal y como se establecieron.
- ✓ **INVENTARIO:** Se observa una variación desfavorable del 24.65% puesto que se hace necesaria la compra de más materia prima para la elaboración de los refrescos cuya producción aumentó para este periodo.
- ✓ **PROVEEDORES:** En este caso se observa que la empresa durante el 2003, ha cumplido con la política de pronto pago a efecto de solventar deudas a proveedores, derivada de la compra de materiales e insumos; en ese sentido para el ejercicio 2004 se aumenta el margen crediticio en 24.09%, lo cual es un resultado favorable.
- ✓ **UTILIDAD:** Para esta cuenta hay una variación favorable de 1.91% debido al incremento de las ventas de los refrescos y a la vez al buen manejo de los costos y gastos en que habrá de incurrirse.

- ✓ **VENTAS:** Esta cuenta tiene un comportamiento favorable de 4.29% debido a que para este período las ventas serán mayores por el incremento estimado en la comercialización de los refrescos.
- ✓ **GASTOS DE ADMINISTRACION:** Esta presenta una variación desfavorable de 3.21% debido al incremento en las ventas, situación que trae como consecuencia un aumento en el pago al personal de oficina, luz, agua y teléfono.
- ✓ **GASTOS FINANCIEROS:** Esta cuenta es de \$729.27 debido a que para este período del 2004 se proyecta obtener un préstamo bancario el cual servirá para ampliar las instalaciones de la empresa.

## **H. PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA**

A fin de ayudar a que la implementación del sistema presupuestario en INDUSTRIAS DELLY, S.A. DE C.V., se lleve a cabo con éxito, se presenta un plan que facilita la puesta en marcha del sistema antes desarrollado.

### **1. OBJETIVOS**

- a) Determinar los recursos necesarios para poner en marcha el sistema presupuestario.
- b) Establecer el tiempo necesario para llevar a cabo la implementación y ejecución del sistema presupuestario.

## **2. RECURSOS**

### **Humanos**

El Gerente General deberá buscar dentro de la empresa el personal idóneo que lleve a cabo la coordinación y control de las actividades más importantes de la empresa, como lo son: ventas, compras, producción y finanzas. En el caso de no encontrar estas personas, se deberá capacitar al personal necesario para desarrollar estas funciones.

### **Técnico**

Los recurso técnicos proveen de las herramientas necesarias que ayudan a la puesta en marcha de todo el sistema presupuestario ahorrando tiempo y esfuerzo en la ejecución de este. Un recurso técnico que será de mucha ayuda es un programa computarizado que facilite el uso del sistema.

### **Materiales**

Los recursos materiales son necesarios para llevar a cabo la implementación del sistema, en tal sentido la empresa debe estar en la disponibilidad de adquirir el material de oficina que sea necesario, que para el caso es de una computadora, papelería y útiles, calculadora científica y diskettes.

### **Financieros**

Este recurso es de mucha importancia, porque es el que mueve las actividades de toda empresa, por lo cual debe estar disponible para la implementación del sistema, en el caso que

se requiera de capacitaciones o adquirir materiales, entre otros.

A este respecto se considera que, la empresa tiene la capacidad económica para llevar a cabo las actividades antes mencionadas.

A continuación se detallan los costos estimados para la implementación del sistema presupuestario:

<b>Costo por capacitación.</b>	<b>\$250.00</b>
<b>Costo por presentación y divulgación del sistema presupuestario.</b>	<b>\$528.50</b>
Fotocopias del documento	\$ 10.00
Anillado	\$ 2.50
Plumones	\$ 2.00
Caja acetatos	\$ 23.00
Una resma de papel bond	\$ 3.00
Lapiceros y lápices	\$ 3.00
Calculadoras	\$ 35.00
Retroproyector	\$400.00
Pizarra	\$ 50.00
<b>Costo por implementación y ejecución del sistema</b>	<b>\$1,333.00</b>
Una computadora	\$1,000.00
Programa computacional de presupuestos	\$ 286.00
2 cajas de diskettes	\$ 6.00
2 resmas de papel	\$ 6.00
Tinta de computadora	\$ 35.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$2,111.50</b>



**BIBLIOGRAFÍA****LIBROS**

- Burbano Ruiz, Jorge E.                      Presupuesto. Enfoque moderno de planeación y control de los resultados. 2ª Edición McGraw Hill. Interamerica, S.A. 1998.
- Chiavenato Idalberto                      Administración de Recursos Humanos. Colombia, 5ª Edición 2000.
- Del Río González, Cristóbal              Técnica presupuestal. 9ª Edición Editorial Contable y administrativa. México, D.F. 1980.
- Iglesias Mejía Salvador                      Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográficos o tesis. El Salvador: Edit. Pino Editores 3ª Edición.

- Organización de las Naciones Unidas  
Código Internacional CIIU,  
(Clasificación Industrial  
Internacional Uniforme) revisión  
tres, vigente desde el año  
2000.
- Ramirez Padilla, David Noel  
Contabilidad Administrativa,  
México D.F., McGram Hill, 4<sup>a</sup>  
Edición. 1994.
- Robbins Stephen P.  
y Mary Coulter  
Administration, Mexico, 6<sup>a</sup>  
Edición 2002.
- Schermerhorn, J R, Jon R.  
Administración. México, D.F.  
Editorial Limusa, S.A. de C.V.  
1<sup>a</sup>, 2002.
- Stoner, James A.F. y otros  
Administración. México, D.F.  
Editorial PHH Prentice may, 6<sup>a</sup>  
Edición.



Welsch Glenn A. Presupuestos: Planificación y Control de utilidades. 5ª Edición Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1990.

**LEYES**

Asamblea Legislativa Código de Comercio, El Salvador, Editorial Lis, año 2000.

**TESIS**

Díaz Herbeth, Luis y otros Diseño de un sistema presupuestario para las empresas dedicadas a la elaboración de materiales para la construcción a base de cemento, ubicadas en el área urbana de San Miguel. UES. 1997.

Laínez Ramírez, Yasmín De Diseño de un sistema presupuestario para la planificación y el 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. UES 2002.

### **ENCICLOPEDIAS**

Microsoft Corporation.

*Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. © 1993-1999.*

### **DIRECCIONES DE INTERNET**

[www.unamosapuntos.com](http://www.unamosapuntos.com). Escrito por Raymundo Samuel de la Peña

[www.contabilidad.com](http://www.contabilidad.com). Escrito por Mercedes Cervera Oliver y Javier Romano Aparicio.

## GLOSARIO

**Área:** Espacio en que se produce determinado fenómeno.

**Ajustar:** Poner alguna cosa de modo que venga justa o encaje con otra.

**Análisis:** Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios, elementos, etc.

**Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.

**Canalizar:** Encauzar, orientar opiniones o iniciativas.

**Censo:** Lista de la población o riqueza de un país o de una comunidad.

**Criterio:** Capacidad o facultad que se tiene para comprender algo o formar una opinión.

**Deducción:** Método de razonamiento que parte de conceptos generales o principios universales para llegar a conclusiones particulares.

**Demanda:** Petición, solicitud.

**Descripción:** Representación o explicación detallada de las cualidades, características o circunstancias de algo o de alguien.

**Detectar:** Captar, descubrir, percibir.

**Determinar:** Definir, sacar conclusiones a partir de datos

**Diagnóstico:** Conclusión a la que se llega después de estudiar la naturaleza de algo o alguien por las características y condiciones que este presenta.

**Disolución:** Mezcla que resulta de disolver cualquier sustancia en un líquido.

**Efectividad:** Capacidad para producir el efecto deseado.

**Escasez:** Falta de lo necesario, insuficiencia.

**Enfatizar:** Poner énfasis en la expresión de alguna cosa.

**Enfocar:** Dirigir la atención o el interés hacia un determinado asunto o problema.

**Entorno:** Ambiente, lo que rodea.

**Factor:** Elemento, condicionante que contribuye a lograr un resultado.

**Flexibilidad:** Facilidad para acomodarse a distintas situaciones o a las propuestas de otros.

**Fuente:** Documento, obra o materiales que sirven de información o de inspiración a un autor.

**Grumo:** Cosa apiñada.

**Inducción:** Método de razonar que consiste en sacar de los hechos particulares una conclusión general.

**Incertidumbre:** Duda, Inseguridad.

**Instrumento:** Aquello de que nos servimos para conseguir un objetivo.

**Insumo:** Bien empleado en la producción de otro bien.

**Inversión:** Acción de destinar los bienes de capital a obtener algún beneficio.

**Investigar:** Estudiar a fondo una determinada materia.

**Liquidez:** Es la facilidad o dificultad para convertir las inversiones en dinero.

**Logotipo:** Distintivo o emblema formado por letras, abreviaturas, etc., peculiar de una empresa, marca, producto.

**Método:** Modo de obrar o proceder.

**Óptimo:** Muy bueno, que no puede ser mejor.

**Parámetro:** Valor numérico o dato fijo que se considera en el estudio o análisis de una cuestión.

**Presupuesto de Venta:** Es el presupuesto que refleja la cifra mínima que debe ser vendida para lograr las utilidades esperadas por la empresa.

**Presupuesto de Producción:** Es el plan que demuestra las necesidades de unidades que será posible producir en un periodo determinado, especificando por productos, departamentos y espacios de tiempo.

**Presupuesto de Necesidades de Materiales:** Es el presupuesto que demuestra las unidades necesarias de materia prima y material directo que serán utilizadas para la elaboración de los productos.

**Presupuesto de Compra de Materiales:** Es el presupuesto que refleja la cantidad de dinero a invertir para la comprar los materiales necesarios para la producción de los artículos.

**Presupuesto de Mano de Obra:** Comprende los estimados de las necesidades de Mano de Obra Directa que requieren para producir las cantidades planificadas en el presupuesto producción.

**Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación:** Contiene las cifras estimadas en concepto de costos indirectos de producción a efectuarse durante el año presupuestario.

**Presupuesto de Costo de Producción y Costo Unitario:** Es el que contiene los tres elementos del costo que son: Materia prima, mano de obra directa y CIF permitiendo así establecer el costo total y unitario del producto.

**Presupuesto de Inventario de Productos Terminados:** Ilustra la existencia estimada de productos terminados al final de cada periodo.

**Presupuesto de Costo de Artículos a venderse:** Este ilustra el valor estimado del costo de los artículos a venderse, proyectado en el presupuesto de ventas.

**Presupuesto de Gastos de Comercialización:** Es la proyección de los gastos en que incurre una empresa, desde la puesta del producto en la bodega de productos terminados, hasta su entrega al cliente.

**Presupuesto de Gastos de Administración:** Incluye aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa.

**Presupuesto de Gastos Financieros:** Es el que refleja las erogaciones estimadas por créditos contratados o ingresos provenientes de créditos concedidos.

**Presupuesto de Cuentas por Cobrar:** Es el que detalla la recuperación de las cuentas por cobrar en un plazo determinado por la empresa, de las ventas realizadas al crédito.

**Presupuesto De Flujo De Efectivo:** Es el estado que muestra la posición financiera estimada señalando los ingresos y egresos de dinero que se pronostican, habrán de operarse en un periodo presupuestado.

**Estado De Resultado Proyectado:** Es el estado que refleja la situación económica proyectada o esperada en un periodo futuro.

**Balance General Proyectado:** Comprende los bienes tangibles e intangibles y obligaciones proyectadas en diferentes fechas del periodo presupuestario.

**Estado De Origen Y Aplicación De Fondos:** Es el estado que muestra comparativamente el comportamiento de la situación financiera entre el ejercicio anterior y el proyectado.

**Polietileno:** Polímero preparado a partir de etileno.

**Predisponer:** Prevenir o preparar el ánimo de las personas para que muestren determinada inclinación, en especial, negativa.

**Recolectar:** Reunir, juntar.

**Requerimiento:** Necesidad o solicitud.

**Simplificar:** Reducir una expresión o hacer más sencilla, más fácil o menos complicada una cosa.

**Síntesis:** Composición de un todo por la reunión de sus partes.

**Solvencia:** Es la capacidad que tiene una sociedad o un particular para hacer frente a sus compromisos en un proceso de endeudamiento.

**Tabular:** Expresar valores, magnitudes u otros datos por medio de tablas.

**Técnica:** Conjunto de procedimientos o recursos de los que se sirve una ciencia, un arte o un oficio.

**Tendencia:** Propensión, inclinación.

**Visualizar:** Hacer visible lo que no puede verse a simple vista.

**Universo:** Ámbito sobre el que se realiza un estudio estadístico.

**Estructurar:** Distribuir, relacionar y organizar las partes de una obra o de un conjunto.

**Utilidad:** Provecho, conveniencia, interés o fruto que se saca de una cosa.

**Diferir:** Discrepar con alguien o algo.



**ANEXO 1**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Guía de entrevista dirigida al Gerente Administrativo de  
Industrias DELY S.A de C.V.**

**PREGUNTAS:**

**a. Área financiera-contable**

1. ¿Elaboran presupuestos en la empresa?
2. ¿Cuál es departamento encargado de la elaboración de los presupuestos?
3. ¿Quién aprueba el presupuesto en la empresa?
4. ¿Cada cuanto realizan los presupuestos?
5. ¿Considera que existe un control de la ejecución del presupuesto. Con que frecuencia lo hacen?

**b. Área de comercialización**

1. ¿Cuál es el nombre comercial del producto?
2. ¿Cuál es el precio del producto en el mercado?
3. ¿Qué parte del mercado abarcan las ventas?
4. ¿Cuál es el canal de distribución que utilizan?
5. ¿Con que clase de información aporta su departamento en la elaboración de los presupuestos?
6. ¿Esta de acuerdo con la asignación que del presupuesto le hacen a su departamento?
7. ¿Considera que existe un control de la ejecución del presupuesto. Con que frecuencia lo hacen?

8. ¿Qué tipo de publicidad utilizan para dar a conocer sus productos?

**c. Área de producción**

1. ¿Es su departamento el encargado de realizar los presupuestos?
2. ¿Con que clase de información aporta su departamento en la elaboración de los presupuestos?
3. Describa el proceso productivo
4. Describa el producto que elabora
5. ¿Esta de acuerdo con la asignación que del presupuesto le hacen a su departamento?
6. ¿Considera que existe un control de la ejecución del presupuesto. Con que frecuencia lo hacen?

**d. Área de recursos humanos**

1. ¿Con que clase de información aporta su departamento en la elaboración de los presupuestos?
2. ¿Esta de acuerdo con la asignación que del presupuesto le hacen a su departamento?
3. ¿Considera que existe un control de la ejecución del presupuesto. Con que frecuencia lo hacen?
4. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa y cual es la distribución de ellos?
5. ¿Cuál es el horario de trabajo?
6. ¿Cuál es su Misión y Visión de la empresa y que objetivos y políticas tienen?
7. ¿Cuentan con un organigrama?

## ANEXO 2

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REFRESCOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

Pregunta N° 1

¿Llevan contabilidad formal en la empresa?

Objetivo: **Confirmar que las empresas en esta rama llevan contabilidad formal.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Si</b>	<b>3</b>	<b>100</b>
<b>No</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Análisis de resultados:

Todas las empresas encuestadas llevan contabilidad formal, con lo cual se confirma que cumplen con este requisito exigido por el Ministerio de Hacienda, Código de Comercio, Código Tributario y demás Leyes de la Republica.

**Pregunta N° 2**

¿Considera importante que la empresa posea un Sistema Presupuestario?

**Objetivo:** Conocer si las empresas están conscientes de la necesidad de un sistema presupuestario.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Si</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>
<b>No</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

**Análisis de resultados:**

Todas las empresas están conscientes de la importancia de contar con un sistema presupuestario, puesto que contribuyen a disminuir el grado de incertidumbre y ayudan a controlar sus costos, gastos e ingresos.

### Pregunta N° 3

¿Elaboran presupuestos en la empresa?

**Objetivo:** Determinar si las empresas en este ramo elaboran presupuestos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	66.67
No	1	33.33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

#### **Análisis de resultados:**

De las empresas dedicadas a la producción y distribución de refrescos en el área metropolitana de San Salvador dos de ellas elaboran presupuestos, lo que significa que la mayoría cuenta con esta herramienta de planificación y control, permitiéndoles determinar cuales serán sus utilidades en un periodo determinado si los ejecutan con éxito.

**NOTA:** Las preguntas de la 4 a la 8 son contestadas solamente por las empresas que elaboran presupuestos, por lo que en la tabulación se tomara como 100% 2 empresas.

## Pregunta N° 4

¿De los siguientes presupuestos cuales elabora la empresa?

**Objetivo:** Enumerar los diferentes presupuestos que elaboran las empresas dedicadas a la producción y distribución de refrescos en el área metropolitana de San Salvador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a) Presupuesto de Venta	2	100.00
b) Presupuesto de Producción	2	100.00
c) Presupuesto de Inventarios	2	100.00
d) Presupuesto de Materia prima y materiales	2	100.00
e) Presupuesto de Compra	2	100.00
f) Presupuesto de Mano de obra directa	1	50.00
g) Presupuesto de Gastos indirectos de fabricación	2	100.00
h) Presupuesto de Gastos de Administración	2	100.00
i) Presupuesto de Gastos de Venta	1	50.00
j) Presupuesto de Gastos Financieros	2	100.00
k) Presupuesto de Efectivo	1	50.00
l) Estado de Resultados Proyectado	2	100.00
m) Balance General Proyectado	2	100.00
n) Estado de Origen y aplicación de fondos	2	100.00

**Análisis de resultados:**

Se observa que de las empresas en este ramo que elaboran presupuestos solamente una posee un sistema presupuestario y la otra elabora presupuestos pero no posee un sistema en sí, debido a que no elaboran algunos de ellos que son importantes, tales como: Mano de obra directa, gastos de venta y efectivo.

**Pregunta N° 5**

¿Cuál departamento o área es la encargada de la elaboración, evaluación y control de los presupuestos?

**Objetivo:** Identificar el área asignada para elaborar, evaluar y controlar los presupuestos por parte de las empresas de este ramo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Administración</b>	<b>2</b>	<b>100.00</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00</b>

**Análisis de resultados:**

Todas las empresas contestaron que los presupuestos son elaborados por el área de administración, dado que estas empresas no cuentan con un departamento específico que se encargue de esta función. Al respecto, debe considerarse el tamaño de la empresa, ya que de acuerdo a ello se tendrá la necesidad de contar con un área especializada en presupuestos,

debido a la cantidad de información que se necesita recolectar y posteriormente verificar si se esta ejecutando conforme al sistema presupuestario.

### Pregunta N° 6

¿Qué período abarcan los presupuestos que elaboran?

**Objetivo:** Determinar a través de la investigación el período que abarcan los presupuestos en estas empresas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a) Anual	2	100.00
b) Semestral	0	0.00
c) Trimestral	0	0.00
d) Mensual	0	0.00
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00</b>

### Análisis de resultados:

Todas las empresas elaboran los presupuestos para un año, período que consideran más adecuado para las actividades que realizan, tomando en cuenta la duración de su producto. No obstante los presupuestos son revisados y ajustados trimestralmente, esto les permite incorporar nuevos elementos y ratificar el rumbo que se han proyectado.



### Pregunta N° 7

¿Con base a cuáles requerimientos elaboran los presupuestos?

**Objetivo:** Conocer los requerimientos que necesitan para elaborar de forma adecuada los presupuestos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
a) Pedidos	0	0.00
b)Experiencia y Proyecciones	1	50.00
c) Proyecciones	1	50.00
d) Asesoría técnica	0	0.00
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00</b>

#### **Análisis de resultados:**

Según resultados obtenidos, las empresas manifiestan que los requerimientos tomados en cuenta para elaborar los presupuestos son las proyecciones, tomando en cuenta además la experiencia adquirida. Esto quiere decir, que estas empresas hacen uso de los requerimientos adecuados, puesto que proyectar consiste en ver a futuro la situación de la empresa, pero apoyándose de la experiencia y otros métodos que permitan realizar estas proyecciones apegadas a la realidad, al considerar cambios tanto en precios de materia prima, mercado, competencia, entre otros.

**Pregunta N° 8**

¿Permiten la aplicación de los presupuestos, alcanzar los objetivos de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si la aplicación de los presupuestos contribuyen al logro de los mismos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	100.00
No	0	0.00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

**Análisis de resultados:**

Todas las empresas manifiestan que la aplicación de los presupuestos les permite alcanzar con mayor facilidad sus objetivos, porque les ayudan a establecer parámetros para poder observar cualquier variación y ser corregidos a tiempo.

### Pregunta N° 9

¿Que productos elabora la empresa?

**Objetivo:** Conocer con más detalle el tipo de producto que estas empresas elaboran.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Refresco de varios sabores</b>	<b>2</b>	<b>66.67</b>
<b>Bebidas no carbonizadas</b>	<b>1</b>	<b>33.33</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

#### **Análisis de resultados:**

Este tipo de industrias como tal dedica su mayor producción a la elaboración de refrescos, sin embargo, también elaboran otros productos como; bolis, agua embolsada, hielo y gelatina. Esto es posible debido al uso adecuado de su maquinaria, la cual les permite elaborar otros productos sin incurrir en la compra de otro tipo de maquinaria.

### Pregunta N° 10

¿Cuáles son los insumos principales que utiliza la empresa para elaborar sus productos?

**Objetivo:** Conocer la materia prima y los materiales directos que la empresa utiliza para la elaboración de sus productos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Agua, azúcar, concentrado y envases plásticos	1	33.33
Saborizantes, agua y azúcar	1	33.33
Esencias, azúcar y preservantes	1	33.33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

#### **Análisis de resultados:**

Todas las empresas coinciden en tener como insumos principales; agua, azúcar e ingredientes que le dan el sabor y color a los refrescos, ya que estas se dedican al mismo ramo de producción, diferenciándolos, en la presentación y estilo personal que le da cada empresa.

## Pregunta N° 11

¿Cuál es la procedencia de los insumos antes mencionados

**Objetivo:** Especificar el origen de la Materia Prima y Material Directo utilizados en la producción de refrescos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b><u>Materia prima</u></b>		
Nacionales	0	
Extranjeras	0	
Ambas	3	100.00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>
<b><u>Material Directo</u></b>		
Nacionales	1	33.33
Extranjeros	0	
Ambas	2	66.67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

**Análisis de resultados:**

En cuanto al origen de la materia prima y materiales directos este tipo de empresas los adquiere del mercado nacional y extranjero, esto debe tomarse en cuenta a la hora de elaborar los presupuestos, puesto que se debe considerar otros costos de importación, sin embargo se asume que el uso del mercado extranjero es a efecto de proporcionar mayor calidad a los productos y porque el costo de adquirir estos insumos resulta mas económico que en el mercado nacional.

### Pregunta N° 12

¿De que forma determinan el costo de los productos?

**Objetivo:** Determinar la manera en que establecen los costos de producción las empresas de esta rama.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Costeo Histórico</b>	<b>1</b>	<b>33.33</b>
<b>Costeo Directo</b>	<b>1</b>	<b>33.33</b>
Costo de Producción	<b>1</b>	<b>33.34</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

#### **Análisis de resultados:**

Cada una de las empresas utiliza su propia forma para establecer los costos de su producto, esto nos muestra que para este tipo de empresas dedicadas a esta misma actividad es de igual utilidad el uso de cualquiera de estos métodos, manejando el que les parece más conveniente para la obtención de los resultados esperados.

### Pregunta N° 13

Para determinar el nivel de producción dentro de la empresa, ¿cuál criterio utilizan?

**Objetivo:** Conocer en que criterio se basan las empresas para establecer el nivel de producción adecuado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Datos Históricos</b>	<b>0</b>	<b>00.00</b>
<b>Experiencia</b>	<b>1</b>	<b>33.33</b>
Tendencia de Ventas	<b>2</b>	<b>66.67</b>
Otros	<b>0</b>	<b>00.00</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

#### **Análisis de resultados:**

El criterio más utilizado para establecer el nivel de producción es la tendencia de ventas, sin dejar de lado la experiencia que la empresa posee. Este criterio estimula a las empresas a enfatizar sus energías en la fuerza de ventas, ya que cuanto más se venda mas alto será el nivel de producción que deberá alcanzar y por ende mayores utilidades, siendo esto el fin último de las empresas.

**Pregunta N° 14**

Para determinar el nivel de inventarios de la empresa, ¿Cuál criterio utilizan?

**Objetivo:** Identificar la base que utilizan este tipo de empresas a fin de establecer el nivel de inventario apropiado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Temporada</b>	<b>1</b>	<b>33.33</b>
<b>Demanda</b>	<b>1</b>	<b>33.33</b>
Experiencia	1	33.34
Otros	0	00.00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

**Análisis de resultados:**

Todas las empresas difieren en el criterio que utilizan para determinar el nivel de inventario, lo cual se debe a sus propias necesidades y experiencia.



### Pregunta N° 15

¿Cuál método utilizan para determinar las proyecciones de las ventas?

**Objetivo:** Determinar la forma en que las empresas de esta rama realizan sus proyecciones de ventas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Método de Tendencias</b>	<b>0</b>	<b>00.00</b>
<b>Método Incremental</b>	<b>0</b>	<b>00.00</b>
Método de Mínimos Cuadrados	<b>0</b>	<b>00.00</b>
Método Combinación de factores	<b>2</b>	<b>66.67</b>
Método Análisis de correlación	<b>0</b>	<b>00.00</b>
Opiniones del personal de ventas	<b>1</b>	<b>33.33</b>
Opinión de los ejecutivos de ventas	<b>0</b>	<b>00.00</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

#### **Análisis de resultados:**

La mayoría de las empresas utiliza el método de combinación de factores para determinar sus proyecciones de ventas, esto les permite obtener datos más reales, puesto que se

consideran factores internos y externos a la empresa. Sin embargo, el 33.33% de las empresas se basa en un método no estadístico como lo es, las opiniones del personal de ventas, siendo estos los que conocen mejor el movimiento del mercado consumidor, no obstante, este método puede resultar arriesgado ya que no se consideran otros factores importantes.

#### Pregunta N° 16

¿Cómo realiza la empresa sus ventas?

**Objetivo:** Conocer si este tipo de empresas realiza ventas al contado o al crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Contado</b>	<b>0</b>	<b>00.00</b>
<b>Crédito</b>	<b>0</b>	<b>00.00</b>
Ambas	<b>3</b>	<b>100.00</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

**Análisis de resultados:**

Todas las empresas encuestadas llevan a cabo sus ventas tanto al contado como al crédito, esto debido a que no pueden trabajar con una sola forma de estas. Sin embargo, sus ventas al crédito son otorgadas por un periodo corto de tiempo, a causa de la duración del producto.

**Pregunta N° 17**

¿Cuáles políticas utiliza la empresa, en caso de realizar ventas al contado?

**Objetivo:** Identificar con que tipo de políticas cuenta la empresa al momento de realizar ventas al contado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Rebajas sobre ventas	1	33.33
Promociones	2	66.67
Descuentos	0	00.00
Otras	0	00.00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

**Análisis de resultados:**

Todas las empresas buscan que el mayor porcentaje de sus ventas sea al contado, y para estimular a sus clientes a comprar de esta forma utilizan políticas de promociones y rebajas sobre ventas, que les permite incrementar el número de pedidos, pretendiendo de esta forma obtener mayor liquidez y solvencia financiera.

**Pregunta N° 18**

¿Cuáles políticas utiliza la empresa, en caso de realizar ventas al crédito?

**Objetivo:** Conocer que políticas aplica la empresa al momento de realizar ventas al crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
La primera venta al contado y luego al crédito	1	33.33
Descuento por pronto pago	0	00.00
Pago del 50% de la venta al crédito	0	00.00
Firmas solidarias	0	00.00
Análisis de Crédito	1	33.33
Créditos rotativos	1	33.34
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

**Análisis de resultados:**

Todas las empresas aplican un tipo de políticas distintas al momento de realizar sus ventas al crédito las cuales son: La primera venta al contado y luego al crédito, Análisis de crédito y Créditos rotativos. Cada una de estas políticas les permite garantizar la recuperación del dinero por sus ventas.

Pregunta N° 19

**¿Cuál es el plazo que dan para las ventas al crédito?**

**Objetivo:** Identificar cual es el período que dan este tipo de empresas a sus clientes cuando realizan ventas al crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de 30 días	3	100.00
De 30 a 60 días	0	00.00
Más de 60 días	0	00.00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

**Análisis de resultados:**

Todas las empresas encuestadas conceden a sus clientes un plazo menor a 30 días, cuando realizan sus ventas al crédito. Esto debido a la duración del producto que comercializan el cual tiene una vida útil menor a 30 días, esto significa que los clientes recuperan su inversión en este periodo, puesto que tienen que vender el producto antes que se venza y por la naturaleza del mismo se consume rápidamente.

### Pregunta N° 20

¿De que forma determinan el precio de venta de los productos?

**Objetivo:** Conocer los criterios que consideran para determinar el precio de venta que tiene el producto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Costo total del producto más % de utilidad y de acuerdo a los precios de la competencia	2	66.67
Calidad del producto	1	33.33
Otros	0	0.00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

#### **Análisis de resultados:**

El 66.67% de las empresas dedicadas a este tipo de industrias establecen el precio de su producto basándose en el Costo total del producto más un % de utilidad y de acuerdo a los precios de la competencia, estas variables son las mas adecuadas a tomar en cuenta para determinar el precio de venta. Por otra parte, el 33.33% establecen sus precios de acuerdo a la calidad del producto. Si bien es cierto, que la calidad del producto es determinante para establecer el precio de venta deben de considerarse otros factores como los antes mencionados.

### Pregunta N° 21

¿Qué canal utilizan para distribuir sus productos?

**Objetivo:** Establecer el canal utilizado por este tipo de empresas para distribuir sus productos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Productor-Mayorista-Detallista-Consumidor final	2	66.67
Productor-Mayorista-Consumidor final	3	100.00
Productor-Consumidor final	2	66.67
Otros	0	0.00

#### **Análisis de resultados:**

El 66.67% de las empresas dedicadas a este tipo de industrias hacen uso del canal de distribución más extenso que es del Productor-mayorista-detallista-consumidor final, asimismo, esta misma cantidad de empresas también hacen uso del canal que es del productor-consumidor final. Por otra parte, todas las empresas utilizan el canal de distribución que es del productor-mayorista-consumidor final. Esto significa que las empresas utilizan diferentes canales de distribución de acuerdo a su conveniencia y que les permitan obtener la mayor ganancia.

Pregunta N° 22

¿Qué facilidades le ofrecen sus proveedores en la compra de los materiales?

**Objetivo:** Conocer cuales son las facilidades que estas empresas reciben por parte de sus proveedores cuando compran la Materia prima y Materia directo e indirecto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Al contado	0	00.00
Al crédito	0	00.00
Ambas	3	100.00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

**Análisis de resultados:**

Al momento de realizar la compra de los materiales todas las empresas de esta rama las llevan a cabo al contado y al crédito. Estas empresas poseen proveedores específicos con los cuales tienen contacto para el suministro de los materiales en el momento que estos lo necesitan.



### Pregunta N° 23

¿Cuál es el plazo que les conceden sus proveedores por la compras al crédito?

**Objetivo:** Conocer el plazo que otorgan los proveedores a las empresas cuando éstas realizan las compras al crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de 30 días	0	0.00
De 30 a 60 días	2	66.67
Más de 60 días	1	33.33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

#### **Análisis de resultados:**

El 66.67% de las empresas reciben de sus proveedores un plazo de 30 a 60 días en el caso de realizar compras al crédito. Sin embargo, una minoría dice recibir un plazo de más de 60 días. Esto significa que las empresas tienen una ventaja, ya que los materiales los adquieren a créditos con un plazo favorable y más largo al que ellos recuperan su inversión, dado que ellos dan sus productos al crédito con un plazo menor a 30 días.

**Pregunta N° 24**

¿Tienen acceso a préstamos bancarios?

**Objetivo:** Establecer si este tipo de industrias posee acceso a préstamos bancarios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	100.00
No	0	0.00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

**Análisis de resultados:**

El total de las empresas de esta rama dice poseer acceso a préstamos bancario, esto les permite solventar alguna situación de escasez de capital, ya que en un momento dado pueden optar por realizar un préstamo para no paralizar su producción.

**Pregunta N° 25**

¿Cuántos empleados conforman el área de producción?

**Objetivo:** Conocer la cantidad de empleados que componen el área productiva de las empresas.

Empresa	N° de empleados
INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V.	<b>18</b>
MULTIAPLICACIONES, S.A. DE C.V.	<b>25</b>
ENVASADORA DIVERSIFICADA, S.A. DE C.V.	<b>67</b>

**Análisis de resultados:**

Todas las empresas poseen un número distinto de empleados, esto se debe al tamaño de cada una de ellas y a la producción requerida para cubrir su demanda.

**Pregunta N° 26**

¿Cuál es el horario de trabajo de los empleados del área de producción?

**Objetivo:** Conocer el horario del personal del área de producción de estas empresas para determinar su jornada necesaria, a fin de lograr sus niveles de producción diarios.

Empresa	Horario
INDUSTRIAS DELY, S.A. DE C.V.	7:00 a.m. – 4:00 p.m.
MULTIAPLICACIONES, S.A. DE C.V.	8:00 a.m. – 5:00 p.m.
ENVASADORA DIVERSIFICADA, S.A. DE C.V.	7:00 a.m. – 3:00 p.m. y 9:00 a.m. –5:00 p.m.

**Análisis de resultados:**

Cada una de las empresas tiene horarios diferentes de acuerdo a sus políticas de producción, esto les permite determinar su jornada diaria con el propósito de alcanzar los niveles de producción necesarios para cubrir la demanda.

**Pregunta N° 27**

¿Cuál es el período de pago de la mano de obra directa?

**Objetivo:** Conocer que período utiliza la empresa para pagar la mano de obra directa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mensual	0	0.00
Quincenal	3	100.00
Semanal	0	0.00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

**Análisis de resultados:**

Todas las empresas de esta rama realizan el pago de la mano de obra directa quincenalmente.

### Pregunta N° 28

¿Cómo calculan el costo de la mano de obra directa?

**Objetivo:** Determinar cual es la base que se utilizan para calcular el costo de la mano de obra directa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Por unidad producida	2	66.67
Al día	1	33.33
Jornada (turno)	0	0.00
Otros	0	0.00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

#### **Análisis de resultados:**

De las empresas encuestadas, dos de ellas calculan el costo de la mano de obra directa utilizando la unidad producida. Sin embargo, la otra lo calcula tomando como base el día trabajado, para esta última el costo de la mano de obra directa es considerado como el de la indirecta, puesto que no importa la cantidad de producción al día, siempre les cancelaran de mano de obra el mismo sueldo.

184

*Peso en mililitros*

*Marca*



*Sabores*



*Logotipo*



SUPER REFRESCO

280 ml

# MISIÓN

SOMOS UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REFRESCOS, BOLIS Y AGUA EMBOLSADA, ELABORADOS CON UN ALTO GRADO DE CALIDAD, HIGIENE, DELICIOSOS Y VARIADOS SABORES, BRINDADOS CON UN SERVICIO AGRADABLE A FIN DE SATISFACER LA NECESIDAD DE NUESTROS CONSUMIDORES.

FRESA  
MANGUCA  
COLA CHAMPAN



# VISIÓN

SER UNA EMPRESA QUE SE DESTAQUE DE LAS OTRAS DE SU MISMO TIPO Y SE POSICIONE EN EL MERCADO A NIVEL NACIONAL POR MEDIO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO AL CLIENTE, LOGRANDO ASI QUE EL PRODUCTO SE VENDA SOLO.

