

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LA PLANIFICACION Y  
CONTROL DE UTILIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL  
DEDICADA A LA ELABORACION DE ROPA INTERIOR FEMENINA EN EL  
AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO.

INFORME FINAL PRESENTADO POR:

YASMIN DE LA PAZ LAINEZ RAMIREZ  
MARIA ISABEL LOPEZ LARA  
MARCO ANTONIO SOSA LOPEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTORA : DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIO GENERAL : LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOZ  
VELA

DECANO DE LA FACULTAD

DE CIENCIAS ECONOMICAS : MSC. ROBERTO ENRIQUE MENA  
FUENTES

SECRETARIO DE LA FACULTAD

DE CIENCIAS ECONOMICAS : ING. JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ  
CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO  
MARTINEZ

FEBRERO DE 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

## **AGRADECIMIENTOS**

ESTE TRABAJO, SIGNIFICA LA CULMINACION DE UN CICLO MAS EN NUESTRAS VIDAS. POR EL CUAL DOY GRACIAS PRIMERAMENTE A DIOS POR LA SABIDURIA E INTELIGENCIA QUE ME HA REGALADO Y POR HABERME PERMITIDO TERMINAR MI CARRERA CON EXITO.

A MI FAMILIA POR SU APOYO Y COMPRESIÓN, EN ESPECIAL A MIS TIAS POR EL ESFUERZO QUE HICIERON EN BRINDARME SU APOYO ECONOMICO PARA ASI PODER ESTUDIAR UNA CARRERA UNIVERSITARIA. POR TODO MUCHAS GRACIAS Y QUE DIOS LAS BENDIGA. DE TODO MI CORAZÓN.

**YASMIN DE LA PAZ LAINEZ.**

**A DIOS TODOPODERSO Y A LA VIRGEN MARIA,** POR HABERME PERMITIDO ALCANZAR MI META PROFESIONAL.

**A MIS PADRES:** JESÚS LOPEZ FLORES Y DIONICIA LARA DE LOPEZ, POR HABERME BRINDADO SU APOYO Y COMPRESIÓN DURANTE TODOS ESTOS AÑOS.

**A MIS FAMILIARES Y AMIGOS,** EN ESPECIAL A MIS COMPAÑEROS DE TESIS: YASMIN Y MARCOS.

**AL LIC. RICARDO A. REBOLLO,** POR HABERNOS BRINDADO SU ASESORIA Y ORIENTACION EN LA ELABOPRACION DE NUESTRO INFORME FINAL.

**MARIA ISABEL LOPEZ**

**AGRADEZCO A DIOS TODOPODEROSO,** POR HABERME PERMITIDO CORONAR CON ÉXITO MI CARRERA UNIVERSITARIA.

**AGRADEZCO EN ESPECIAL:** A MI PADRE MARCO ANTONIO SOSA QUINTANILLA Y A MI MADRE: ANA ESTER LOPEZ DE SOSA, QUE ME DIERON SU APOYO INCONDICIONALMENTE.

**A MIS DEMAS COMPAÑEROS Y AMIGOS.**

**MARCO ANTONIO SOSA**

## INDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>iii</b>
<b>CAPITULO I</b>	
GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA ELABORACION DE ROPA INTERIOR FEMENINA Y MARCO TEORICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.	
A. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADADA A LA ELABORACION DE ROPA INTERIOR FEMENINA.....	1
1. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL EN EL RAMO DEL VESTUARIO .....	1
2. DESCRIPCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA .....	3
a) CONCEPTO .....	3
b) IMPORTANCIA .....	5
c) CARACTERISTICAS .....	7
d) CLASIFICACION .....	9
B. MARCO TEORICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.....	11
1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS SISTEMAS.....	11
a) CONCEPTO .....	11
b) IMPORTANCIA .....	12
c) CARACTERISTICAS .....	13
d) ESTRUCTURA .....	14
e) ELEMENTOS DEL SISTEMA .....	15
f) TIPOS DE SISTEMAS .....	17
2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS PRESUPUESTOS.....	18
a) CONCEPTO .....	18
b) IMPORTANCIA .....	20
c) FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS .....	21
d) CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS .....	21

e)	ENFOQUES DEL PRESUPUESTO .....	23
i.	Enfoque Mecánico .....	24
ii.	Enfoque Técnico .....	25
iii.	Enfoque Conceptual .....	29
f)	CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS .....	32
i.	De acuerdo a sus características .....	32
ii.	Por la función que desempeñan .....	35
-	Definición de los presupuestos .....	37
3.	EL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....	41
a)	DEFINICION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....	41
b)	ELEMENTOS DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....	42
c)	VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO .	43
4.	LA COORDINACION Y EL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....	45
5.	EL PROCESO DE LA PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES.	47
a)	TEORIA DE LA PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES ..	47
i.	Planificación .....	48
-	Factores a considerar en la planificación y formulación de los presupuestos. ....	49
-	Elementos a considerar en la planificación y formulación de los presupuestos .....	49
ii.	Control .....	51
-	Concepto .....	51
-	Importancia del control presupuestario ....	52
-	Reglas básicas del control presupuestario ....	54
6.	ETAPAS PARA LA ELABORACION DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO.      55	
a)	PLANEACION .....	55
b)	ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS .....	56
c)	EJECUCION .....	57
d)	CONTROL. ....	57
e)	EVALUACION. ....	58

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO PRESUPUESTARIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA ELABORACION DE ROPA INTERIOR FEMENINA

A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	59
1. OBJETIVOS .....	60
a) OBJETIVO GENERAL .....	60
b) OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	60
2. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION .....	61
a) FUENTES SECUNDARIAS .....	61
b) FUENTES PRIMARIAS .....	61
3. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA .....	62
4. TABULACION Y COMENTARIO DE LOS RESULTADOS .....	63
B. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION .....	63
C. DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO PRESUPUESTARIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DE ROPA INTERIOR FEMENINA EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR .....	65
1. DESCRIPCION DE LAS PRINCIPALES AREAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL .....	65
a) AREA PRODUCTIVA .....	65
b) AREA DE COMERCIALIZACION .....	68
c) AREA FINANCIERA-CONTABLE .....	70
d) AREA DE PRESUPUESTOS .....	72
2. ANALISIS SOBRE LA UTILIZACION DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES .....	74
D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	76
1. CONCLUSIONES .....	76
2. RECOMENDACIONES .....	78

### **CAPITULO III**

#### DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL "CORAZON S.A. DE C.V."

A. OBJETIVOS .....	79
1. OBJETIVO GENERAL .....	79
2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	79
B. PLANEACION .....	80
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO .....	80
2. FILOSOFIA DE LA EMPRESA .....	84
a) VISION .....	84
b) MISION .....	84
c) VALORES .....	84
d) OBJETIVOS .....	85
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	86
4. POLITICAS .....	87
a) POLITICAS DE VENTA .....	87
b) POLITICAS DE CREDITO .....	87
c) POLITICAS DE PRECIO .....	87
d) POLITICAS DE PRODUCCION .....	88
5. ESTRATEGIAS .....	88
6. SUPUESTOS BASICOS .....	88
C. ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS .....	92
1. PRESUPUESTOS DE OPERACION .....	92
a) PRESUPUESTO DE VENTAS .....	92

b)	PRESUPUESTO DE PRODUCCION .....	99
c)	PRESUPUESTO DE NECESIDADES DE MATERIA PRIMA ..	103
d)	PRESUPUESTO DE COMPRAS	107
e)	PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA .....	111
f)	PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION ..	113
g)	PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION .....	118
h)	PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS ....	121
i)	PRESUPUESTO DE COSTO DE ARTICULOS A VENDER ...	123
j)	PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA .....	126
K)	PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION .....	128
l)	PRESUPUESTO DE COBROS .....	130
2.	PRESUPUESTOS FINANCIEROS .....	132
a)	PRESUPUESTO DE EFECTIVO .....	132
b)	ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO .....	134
c)	BALANCE GENERAL PROYECTADO .....	136
d)	ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS PRESUPUESTADOS .....	140
D.	APROBACION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....	143
E.	EJECUCION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO .....	143
F.	CONTROL PRESUPUESTARIO .....	145
G.	PLAN DE IMPLEMENTACION .....	149
1.	OBJETIVOS .....	149
2.	RECURSOS .....	149
a)	RECURSO HUMANO .....	149
b)	RECURSOS TÉCNICO .....	150
c)	RECURSOS MATERIAL .....	150



d) RECURSOS FINANCIERO .....	151
3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	152
BIBLIOGRAFÍA.....	153

ANEXOS

N° 1 CUESTIONARIO.

N° 2 LISTADO DE EMPRESAS ENCUESTADAS.

N° 3 TABULACION Y COMENTARIO DE LOS RESULTADOS.

## **RESUMEN.**

La elaboración de este trabajo, consiste en el Diseño de un Sistema Presupuestario en la pequeña empresa industrial dedicada a la elaboración de ropa interior femenina ubicadas en el Area Metropolitana de San Salvador, que le permita al subsector ejecutar los presupuestos operativos y financieros desarrollados con el fin de lograr una adecuada planificación y control de utilidades.

Para la elaboración del Sistema Presupuestario, se realizó un diagnóstico a las pequeñas empresas industriales que se dedican a la elaboración de prendas íntimas de vestir femenina con el objeto de hacer un análisis sobre la utilización de la técnica presupuestaria en las actividades y operaciones de la empresa.

Asimismo, formular y desarrollar cada uno de los presupuestos a través de un caso ilustrativo que permita llevar a cabo la evaluación y control del Sistema presupuestario

Para diagnóstico del subsector en estudio se utilizó en la investigación el método científico auxiliándose del método deductivo utilizando como técnica la entrevista hecha al presidente de la empresa y un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas realizadas a las del subsector.

Teniendo como resultado que la mayoría de las empresas de esta rama industrial no aplican dicha técnica presupuestaria por falta de conocimientos o recursos para su implementación.

Por medio del caso ilustrativo se desarrolló la aplicación del Sistema presupuestario considerándose las generalidades de la empresa (objetivos, políticas, estrategias, filosofía y estructura organizativa); además de los supuestos básicos en los cuales se sustenta el Sistema.

En la elaboración de los presupuestos, fue necesario apoyarse en el análisis de los datos históricos de la empresa, además de la experiencia del presidente de la organización. La aprobación del Sistema Presupuestario y la ejecución del mismo es responsabilidad del presidente de la empresa; para lo cual se presenta un plan de implementación del sistema, describiendo los recursos, costo y tiempo para la puesta en marcha del sistema.

También es necesario llevar a cabo el control del Sistema Presupuestario, mediante el análisis de las variaciones y así poder implementar las medidas correctivas que lleven al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Se recomienda a las pequeñas empresas industriales dedicadas a la elaboración de ropa interior femenina la aplicación del presente Sistema Presupuestario para una eficiente planificación y control de utilidades.

## **INTRODUCCION.**

El Diseño de un Sistema Presupuestario para la pequeña empresa industrial dedicada a la elaboración de ropa interior femenina en el Area Metropolitana de San Salvador, se ha realizado con el fin de que éste documento sirva de guía en la formulación de los presupuestos operativos y financieros en la empresa en estudio, lo cual le permitirá al dueño llevar una mejor planificación y control de utilidades.

Asimismo, en vista de que la mayor parte de estas empresas dedicadas a dicho rubro de producción no aplican la técnica presupuestaria, por lo cual se desarrolló un caso ilustrativo que servirá de modelo para otras empresas fabricantes similares de ropa interior femenina.

A continuación se detalla el contenido capitular del trabajo de la siguiente manera:

En el primer capítulo se desarrollan los elementos teóricos básicos referentes al Sistema Presupuestario como herramienta de planificación y control de utilidades. Además de las generalidades sobre la pequeña empresa industrial dedicada a la elaboración de ropa interior femenina.

El segundo capítulo, describe la metodología utilizada en la investigación de campo para establecer el diagnóstico de

la situación actual de la pequeña empresa industrial dedicada a la elaboración de ropa interior femenina, tomando en cuenta los elementos más importantes para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Para el tercer capítulo se presenta el Diseño del Sistema Presupuestario, por medio de un caso ilustrativo aplicado a la empresa en estudio, presentándose las etapas necesarias para la elaboración e implementación del sistema como herramienta de planificación y control de utilidades.

Para la implementación del Sistema Presupuestario se detalla un pequeño plan en donde se describen los recursos (humanos, técnicos, materiales y financieros), el costo y tiempo necesarios para la puesta en marcha del Sistema Presupuestario para la planificación y control de utilidades en el subsector en estudio.

Por último se anexa el listado de las empresas encuestadas y el cuestionario con sus respectivas tabulaciones de los resultados obtenidos en la investigación de campo.

Agradecemos A la empresa por habernos proporcionado la información necesaria para el desarrollo del caso ilustrativo, el cual deseamos sea de utilidad para la planificación y control de sus utilidades. También agradecemos al Docente Director Licenciado Rebollo, por la orientación que nos dio para elaborar el Diseño del Sistema Presupuestario en el subsector en estudio.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA ELABORACION DE ROPA INTRERIOR FEMENINA Y MARCO TEORICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**

#### **A. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA ELABORACION DE ROPA INTERIOR FEMENINA.**

##### **1. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL EN EL RAMO DEL VESTUARIO.**

En El Salvador, la evolución que ha tenido la industria del vestuario se puede resumir de la forma siguiente:

A principios del siglo pasado el proceso de la confección de ropa era una actividad relativamente artesanal, la cual con el tiempo y mediante la experiencia adquirida en su funcionamiento se logró convertir en otra categoría de empresa. La población de estratos sociales bajos y medios usaban vestimentas muy simples, las cuales generalmente eran confeccionadas en sus hogares; en el sector urbano eran escasos los talleres, los cuales trabajaban solamente por encargo de los comerciantes de ropa.

En el año de 1949 aparece por primera vez la industrialización del vestuario con la apertura de locales en donde se dedicaban a confeccionar camisas, a raíz de la creciente demanda de este tipo de productos en especial las camisas sport para caballero.

La industria de la confección en El Salvador se encuentra conformada por una serie de empresas con características heterogéneas, existen micros y pequeñas empresas que producen tanto para el mercado interno como externo, empresas modernas y grandes que utilizan insumos nacionales para abastecer mercados regionales y empresas maquileras que importan la materia prima.

Algunos productos representativos de la industria salvadoreña de la confección son la ropa interior de niños(as) y de adultos, bordados y ropa en general.

Dicha industria utiliza para su producción como material directo: elásticos, cintas, ziperes, encajes, hilos, botones, broches, entre otros.

La mayor parte de las empresas grandes que tienen como actividad productiva la confección, gozan de beneficios fiscales derivados de la Ley de Reactivación de las Exportaciones; pero en cambio las micros y pequeñas empresas no poseen la capacidad suficiente para poder exportar, pues sus niveles de producción son bajos, por diferentes razones como: La falta de maquinaria y tecnología adecuada para poder hacerle frente al mercado externo. Las maquilas representan el porcentaje más alto de exportaciones.

Por lo general la industria de la confección trabaja en un solo turno al día, por la dificultad que representa la rotación del personal. En estas empresas se representan tres sistemas de pagos que son: por día, por obra y mixtos.

El más común de los sistemas de pagos por su sencilla aplicación es el "por día".

Los tipos de controles que se deben aplicar a estas empresas son: de producción, de calidad, de personal, administrativo y contable.

Entre las diferentes áreas en que estas empresas necesitan de asesoría o asistencia técnica son:

- ◆ Organización
- ◆ Planeamiento y control de la producción
- ◆ Control de calidad
- ◆ Presupuestos
- ◆ Aspectos tecnológicos
- ◆ Entrenamiento a operarios
- ◆ Obtención de financiamiento.

## **2. DESCRIPCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA.**

### **a) CONCEPTO.**

La pequeña empresa, constituye un elemento importante en la economía salvadoreña, la cual trae consigo diferentes



beneficios, por lo tanto es necesario definir claramente lo que se entiende por pequeña empresa. A continuación se mencionan algunos conceptos sobre este punto:

“Es toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios con fines, lucrativos cualesquiera que sea la persona, individual o jurídica, titular del respectivo capital”. (Brand, Salvador. Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas, página 123).

En este concepto Brand, explica lo se entiende por empresa, la cual es considerada como una unidad económica que tiene como función importante la producción de bienes y/o servicios, además de su respectiva comercialización con el fin último de obtener utilidades al dueño o propietarios de la empresa por medio del capital necesario para el buen funcionamiento de ésta.

“Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera”.<sup>(1)</sup>

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

---

<sup>(1)</sup> Asociación de Empresas Pequeñas (SBA), citado por Joaquín Rodríguez Valencia. “Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas”. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., Cuarta Edición. México 1996.

“Una entidad en la cual tanto la producción como la gestión se concentran en manos de una o dos personas, que son legalmente responsables de tomar las decisiones principales”. (Oficina Internacional del Trabajo, Pág. 10).

Al igual que el concepto antes mencionado, aquí se retoma que la entidad es manejada por pocas manos las cuales son responsables de la toma de decisiones en la empresa para obtener la máxima utilidad posible.

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

**b) IMPORTANCIA.**

La importancia de la pequeña empresa se puede concentrar en dos aspectos esenciales que son: el económico y social, en donde se argumenta la necesidad de apoyo y asistencia a dicho sector. A continuación se exponen dichos aspectos mencionados por la Oficina Internacional del Trabajo, en su obra desarrollo de pequeñas empresas.

La importancia económica de la pequeña empresa consiste en que ésta forma parte de los sectores que contribuyen a la economía del país, ya que como subsector generador de

servicios su objetivo es satisfacer las necesidades de la población, además de contribuir como subsidiaria de la mediana y gran empresa, incluyendo al sector público.

Una gran cantidad de empresas industriales y comerciales en El Salvador pertenecen a este subsector, que durante la década de los ochenta las Micro y pequeñas Empresas Salvadoreñas (MYPES), lograron evitar una caída más drástica del empleo; pese a que el Producto Interno Bruto Regional (PIB), cayó en un 10.1%, en dicha época (Según datos del Boletín Económico y Social de Agosto de 1992, de La Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social FUSADES).

Con frecuencia las pequeñas empresas tienden a crecer y desarrollarse progresivamente pasando al subsector de la mediana empresa y en algunas ocasiones a la gran empresa.

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

Es mucho más probable que el personal de la pequeña empresa se sienta más motivado a capacitarse y desarrollarse con mayor efectividad para desarrollar sus actividades, además de existir un mejor ambiente de trabajo por la estrecha

relación que existe entre la dirección y el personal de la empresa.

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

**c) CARACTERISTICAS.**

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

**i. Poca o ninguna especialización en la administración:**

La dirección de la pequeña empresa se encuentra a cargo de una sola persona la cual tiene pocos auxiliares que en la mayoría de las ocasiones no posee la capacitación adecuada para llevar acabo su función empresarial.

**ii. Falta de acceso al capital:** Este problema se genera

por dos causas principales que son la ignorancia por parte del pequeño empresario sobre la existencia de fuentes de financiamiento y la falta de conocimiento

sobre la manera correcta de exponer la situación y necesidades de la empresa ante las posibles fuentes de financiamiento.

**iii. Contacto personal estrecho del director con quienes**

**intervienen en la empresa:** El proceso de comunicación se ve facilitado por el estrecho contacto que el dueño o director tiene con sus empleados. Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, que es quien se encarga de ejercer el control y dirección de la misma.

**iv. Posición poco dominante en el mercado de consumo:**

Debido a su tamaño, la pequeña empresa se limita a satisfacer aún mercado muy reducido, por lo general local o regional. Lo cual dependerá de la habilidad que el empresario tenga para ofrecer los productos o servicios en el mercado consumidor.

**v. Intima relación con la comunidad local:**

A raíz de los pocos recursos con que cuenta este subsector, tiende a obtener de la comunidad local sus bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, además de materia primas y equipos. Por lo general se mantienen en el mismo lugar donde iniciaron sus operaciones.

Otras características que se pueden mencionar son: respecto al número de empleados con que cuenta la empresa, la cual no sobrepasa de las 49 personas (entre personal administrativo y operativo), también que principalmente su crecimiento se da por medio de la reinversión de utilidades, debido a la falta de apoyo técnico-financiero por parte del sector público e instituciones privadas.

#### **d) CLASIFICACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA.**

Para clasificar las empresas se utiliza por lo general dos clases de criterios: el cualitativo y cuantitativo. En cuanto al primero éste ve el grado de tecnología, mecanización y organización que la empresa utilice, la clasificación de la mano de obra y el tipo de mercado al que incurre. Respecto a lo cuantitativo, se hace referencia al monto de la inversión o capital con que la empresa cuenta, el número de personal y el volumen de su producción.

Dichos criterios son válidos para clasificar la empresa, aunque la clasificación realmente depende de las condiciones económicas y sociales con que cuenta cada país.

En El Salvador existen diferentes instituciones que emiten sus criterios sobre la clasificación de las empresas. Para lo que en el presente trabajo se tomará como base los criterios de FUSADES (Monto de los activos) y CEPAL (Número de los Empleados)

**CUADRO N° 1**

**Criterios de Clasificación de la Pequeña Empresa.**

<b>INSTITUCION</b>	<b>MONTO DE ACTIVOS</b>	<b>N° DE EMPLEADOS</b>	<b>DEFINICION</b>
Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios Salvadoreños (AMPES).	¢25,000- ¢200,000	-	Pequeñas empresas cuyo capital empresarial oscila entre los ¢25,000 y ¢200,000.
Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)	-	5-19	Establecimientos que cuenten de 5 a 19 trabajadores.
Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)	¢100,000- ¢750,000	-	Aquella empresa cuyo activo total este entre ¢100,000 y ¢750,000
Federación Nacional de la Pequeña Empresa (FENAPES)	-	3-19	Empresas que cuenten de 3 a 19 trabajadores, incluidos el dueño o propietario y familiares no remunerados.
Fundación Salvadoreña para El Desarrollo Económico y Social (FUSADES).	¢100,000- ¢750,000	11-19	Pequeñas empresas cuyos activos totales sean entre ¢100,000 y ¢750,000, y además que tenga entre 11 y 19 empleados.
Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE)	¢250,000- ¢300,000	-	Se comprenderá por pequeña empresa cuyo activo sea de ¢250,000 y ¢300,000.
Banco Nacional de Fomento Industrial (BANAFI)	¢100,000- ¢500,000	-	Es aquella empresa cuyos activos totales se encuentran entre los ¢100,000 y ¢500,000.
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	-	5-49	El personal ocupado que se encuentra entre los 5 y 49 empleados, comprenderá la pequeña empresa.

**FUENTE:** Datos proporcionados por las diferentes instituciones que brindan apoyo al sector de la pequeña empresa.

## **B. MARCO TEORICO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**

### **1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS SISTEMAS.**

#### **a) CONCEPTO.**

Los sistemas tienen influencia sobre el medio ambiente que les rodea y de las relaciones existentes entre sus componentes, por lo cual se puede mencionar varios conceptos sobre los sistemas.

Según Gómez Ceja, Guillermo, sistema es: "Una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimiento que buscan metas comunes mediante la manipulación de datos".<sup>(2)</sup>

En este concepto se comprende que un sistema no es más que un conjunto o unificación de elementos que forman ya sea una actividad, o procedimiento para alcanzar un objetivo.

"Un conjunto de elementos, unidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí y que funcionan para lograr un objetivo común". (Catacora Carpió, Fernando. Sistemas y Procedimientos Contables. Pág. 25).

Para este autor, los sistemas también constituyen un conjunto de elementos los cuales deben de estar en armonía para lograr un objetivo común.

---

<sup>(2)</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Octava edición. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., México D.F. 1994. Pág. 327.



“Una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, arregladas de manera que produzcan un todo unificado”.<sup>(3)</sup>

Un sistema puede ser visto solamente como un grupo de elementos cuyas relaciones internas y externas forman un todo en conjunto.

En conclusión, se puede decir que un sistema es un todo, cuyas partes o elementos al interrelacionarse buscan un objetivo o meta en común mediante la optimización de los recursos con que cuenta una organización.

#### **b) IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS.**

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

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

---

<sup>(3)</sup> Robbins, Stephen P. Administración. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México D.F., 1996. Pág. 52.

También podemos decir que todo sistema esta contenido en otros sistemas (subsistemas), y este a la vez forma parte de otro sistema mucho más complejo (suprasistema); por lo cual este no puede sobrevivir si se aísla ya que necesita de la retroalimentación de la información y así mantener la comunicación de los distintos elementos que componen dichas relaciones en un sistema.

Los sistemas son un medio de acción y de resultados mediante los cuales se evita que se pierdan de vista los objetivos primordiales de la empresa, debido a que de no existir los sistemas se caería en divagaciones.

### **c) CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS.**

Entre las principales características, que Chiavenato, Idalberto; menciona en su obra Introducción a la Teoría General de la Administración se encuentran:

- i. Homeóstasis:** Esta consiste en el equilibrio dinámico que existe entre los diferentes componentes o partes del sistema los cuales pretenden alcanzar un equilibrio interno frente a las distintas variaciones que presenta el ambiente externo.
- ii. Adaptabilidad:** En esta característica, se hace referencia a los cambios estructurales que puede sufrir un sistema y su efecto en las relaciones de sus

componentes, por los cambios que puedan generarse en el ambiente externo y que influyen en el equilibrio interno del sistema; pero que a la misma vez tengan la capacidad de ajustarse a dichos cambios.

**iii. Sinergia:** Es la propiedad por medio de la cual el sistema en su conjunto produce un efecto mayor que la suma individual de sus partes; en si la sinergia se puede considerar como: el todo es mayor que la suma de sus partes.

**iv. Entropía:** Es cuando el sistema tiende al debilitamiento, desintegración y perdida de energía debido a la falta de información (insumos, energía) y de comunicación entre sus componentes. La búsqueda de nueva energía y de información se le conoce como entropía negativa (negentropía), la cual busca abastecerse de información adicional necesaria para una mejor integración y organización del sistema.

#### **d) ESTRUCTURA DE LOS SISTEMAS.**

Todo sistema está formado básicamente por dos componentes:

**i. Elementos:** Son las partes que conforman un sistema, los cuales actúan de forma coordinada, dependiendo del tipo de sistema que se este operando.

- ii. Relaciones existentes entre los elementos:** Estas relaciones se dan por medio del cumplimiento de ciertos principios que rigen a los sistemas, en los cuales se determina la función de cada elemento, sus interrelaciones e interacción con el ambiente que le rodea.

Se puede decir que un elemento por sí solo no constituye un sistema; pero las relaciones que existen entre las partes logran estructurar un sistema, si se visualiza como parte de un todo.

#### **e) ELEMENTOS DEL SISTEMA.**

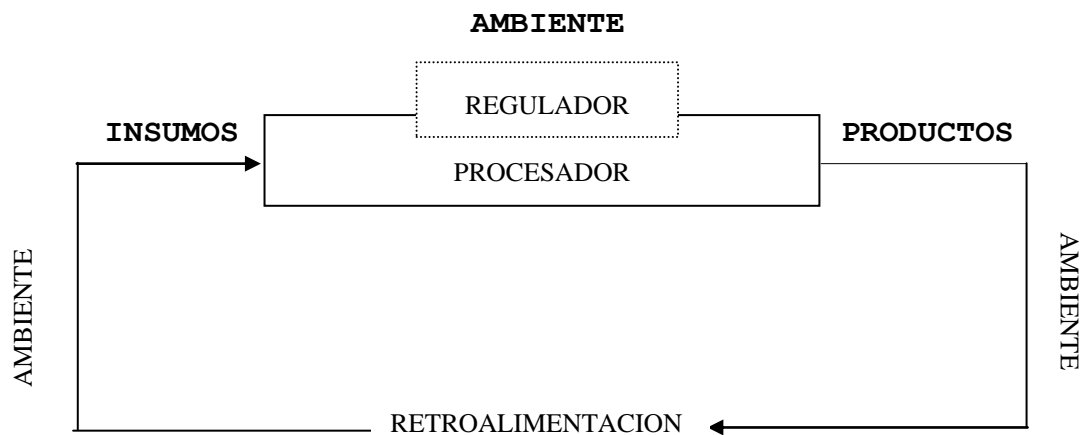
Los elementos que componen un sistema generalmente son:

- i. Entradas o Insumos:** Son todos los componentes que el sistema importa del ambiente para ser transformados o procesados en productos finales.
- ii. Procesador:** Es aquel elemento, que tiene como función principal el transformar los insumos o entradas en productos o salidas. Por medio de diversos factores se da esta función, entre los que se puede mencionar: la tecnología, procedimientos, funciones, normas, métodos, programas, actividades y tareas.
- iii. Salidas o Productos:** Son los resultados o fines esperados del sistema, los cuales pueden ser trasladados ya sea a usuarios definidos o servir de insumos para un sistema de mayor complejidad.

- iv. Regulador:** es el componente que dirige y/o gobierna las acciones que un sistema debe ejecutar. Prácticamente lo constituyen los altos niveles de la empresa.
- v. Retroalimentación:** Es el proceso mediante el cual los resultados o productos que se han obtenido se comparan con lo que se había programado con anticipación, ejerciéndose la función de control, para realizar los ajustes necesarios de los insumos y así alcanzar el objetivo del sistema.

A continuación se presenta de manera esquemática:

**FIGURA N° 1.**



**FUENTE:** Sistemas Administrativos. Gómez Ceja, Guillermo. Primera Edición. McGraw-Hill Interamericana S.A., México D.F. 1994. Pág.11.

**f) TIPOS DE SISTEMAS.**

Los sistemas pueden clasificarse según diferentes criterios entre los que se pueden mencionar:

**CUADRO N° 2**

**Clasificación de los Sistemas**

TIPOS	SUBCLASIFICACIONES	CONCEPTOS
POR SU ORIGEN	SISTEMAS NATURALES	"Son aquellos en los cuales su proceso natural ocurre sin la intervención del hombre".
	SISTEMAS ARTIFICIALES	"Son aquellos en los que el hombre contribuye en la modificación de sus procesos".
POR LA COMPLEJIDAD DE PODER PREDECIR SU COMPORTAMIENTO	PROBABILISTICOS	"Es cuando no se puede predecir de forma detallada su comportamiento en el futuro".
	DETERMINISTICOS	"Es aquel que si se puede predecir con exactitud el comportamiento que tendrá en el futuro".
POR LA CONSTITUCION DE SUS COMPONENTES	SISTEMAS CONCRETOS (FISICOS)	"Son aquellos cuyos elementos son tangibles ya que están compuestos de objetos o cosas reales".
	SISTEMAS ABSTRACTOS	"Son los que se encuentran compuestos por elementos intangibles que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas".
POR SU NATURALEZA	SISTEMAS CERRADOS	"Son herméticos solo operan con poco intercambio de información y no se ven influenciados por el entorno que los rodea".
	SISTEMAS ABIERTOS	"Son los sistemas que si presentan intercambio de información con el ambiente y se ven influenciados por éste".

**FUENTE:** Adaptado de los libros: Sistemas Administrativos (Gómez Ceja, Guillermo) y de la Introducción a la Teoría General de la Administración (Chiavenato, Idalberto)

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

### **a) CONCEPTO.**

Los presupuestos constituyen una importante herramienta de planificación y control de utilidades, la cual también sirve como auxiliar de la gerencia para la toma de decisiones.

Existen varios conceptos sobre los presupuestos entre los que se encuentran:

Presupuesto es "Una estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado."<sup>(4)</sup>

Según dicho autor, el presupuesto es una estimación, es decir, una proyección de manera programada y ordenada sobre las actividades y los resultados que desean alcanzar en un periodo de tiempo determinado por la organización.

"Es el método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control". (Welsch, Glenn A. Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades).

Según Welsch, el presupuesto no es más que el seguimiento de un camino para alcanzar un objetivo o meta, por medio de

---

<sup>(4)</sup> Río González, Cristóbal del. Técnica Presupuestal. Sexta reimpresión. Ediciones Contables y Administrativas, S.A.; México, D.F. 1983. Pág. 1-7

la interrelación de varios elementos, plasmados de manera formal en un documento aprobado por la Junta General de Accionistas o por el dueño de la empresa para el buen desempeño de las fases que componen el proceso administrativo.

“Una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo”.<sup>(5)</sup>

En este concepto se considera al presupuesto como una expresión cuantitativa es decir que los objetivos que la empresa pretende alcanzar se expresan de manera numérica (Unidades físicas y monetarias), tomando en cuenta las estrategias a seguir para lograr las metas establecidas.

El presupuesto consiste en determinar las estimaciones o proyecciones de las operaciones básicas de una organización expresadas en forma cuantitativa con el propósito de alcanzar los objetivos o metas predeterminadas por la dirección; además de reducir el grado de incertidumbre respecto al futuro económico y financiero de la empresa, corrigiendo las desviaciones que se pueden generar en el periodo presupuestario.

---

<sup>(5)</sup> Burbano Ruíz, Jorge E. Presupuestos. Enfoque Moderno de Planeación y Control de los Recursos. Segunda edición. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. 1998. Pág. 11



**b) IMPORTANCIA.**

Los presupuestos son una herramienta de control administrativo que suministran una guía a la gerencia y personal de la empresa, para la formulación y desarrollo eficaz de las operaciones de la organización.

En cuanto menor sea el grado de acierto, mayor será la investigación que deba realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados del negocio.

En sí la importancia de los presupuestos tienen como base, en que esta herramienta de planificación y control de utilidades permite a las diferentes empresas el llevar a cabo una minuciosa planeación de sus operaciones o actividades y así alcanzar las metas organizacionales.

Además de que entre menor sea el grado de incertidumbre hacia el futuro los riesgos a correr serán menores.

También el presupuesto es útil para la coordinación de las actividades por medio de la comunicación que se genera al conocer los objetivos que cada departamento o dependencia persigue dentro de la organización.

### **c) FUNCIONES DEL PRESUPUESTO.**

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen de la manera en que el dueño o propietario maneja la empresa, por lo que según Allen Sweeny, H.W., menciona alguna de las siguientes funciones que la dirección de la organización debe de tomar en cuenta al formular un presupuesto.<sup>(6)</sup>

- i.** Es una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- ii.** Este posee la capacidad para poder predecir el desempeño.
- iii.** Permite servir de soporte para la correcta asignación de los recursos con que cuenta la organización.
- iv.** Presenta advertencias de las posibles desviaciones con respecto a los pronósticos establecidos.
- v.** Proporciona los indicios con anticipación sobre las oportunidades o riesgos futuros.
- vi.** Presenta una concepción comprensible, es decir, una formulación sencilla y clara, que pueda llegar aun consenso y así respaldar el presupuesto anual.

### **d) CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS.**

Las características que los presupuestos poseen pueden agruparse en tres aspectos muy importantes, que Río González, presenta en su obra "Técnica Presupuestal", las cuales son de formulación, de presentación y de aplicación.

---

<sup>(6)</sup> Allen Sweeny, H. W. Manual de Presupuestos. Segunda Edición. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. Impreso en Colombia. 1985.

**i. De Formulación:** Se refiere a los elementos que se deben considerar al elaborar un presupuesto, los cuales son:

- **Adaptación a la Empresa.** Al formular un presupuesto debe tomarse en cuenta las características de la empresa, es decir, que al elaborarse se debe adaptar a la finalidad o propósito que la empresa persigue alcanzar y así establecer el sistema de control presupuestario que se debe de aplicar.

- **Planeación, Coordinación y Control de Funciones.** Al formularse un presupuesto debe partirse de un plan, en el cual se establecen los objetivos y metas a alcanzar, mediante la proyección de los resultados deseados, para lo cual es necesario: dividir el presupuesto según el número de responsables de las funciones básicas de la empresa, debe de existir un sistema contable definido y además dichas estimaciones deben estar basadas en condiciones que se puedan alcanzar.

**ii. De Presentación:** la presentación de los presupuestos deben de cumplir las normas contables u económicas existentes para su formulación.

- **De acuerdo a las Normas Contables y Económicas.** Los principios generalmente aceptados de contabilidad sirven como una herramienta útil para la administración, la cual

se auxilia de dichas normas, además de la estructura contable con que cuenta la empresa.

Mediante estos principios y normas se pueden establecer los requisitos necesarios de presentación como lo son: el período, mercado, oferta, demanda, ciclo económico, etc.

**iii. De Aplicación:** Al haberse elaborado y seguido las normas de presentación es necesario tomar en cuenta el aspecto sobre la aplicación (la elasticidad y criterio).

- **Elasticidad y Criterio.** Debido a los constantes cambios en el mercado y la competencia las empresas deben de aplicar los presupuestos de manera flexible y con criterio, por estar basados en estimaciones sobre acontecimientos futuros, como son las variaciones en volúmenes de ventas y producción, cambios en las políticas de la empresa y en los planes, etc.

Otras características que se pueden tomar en cuenta son que las cifras que se presupuestan deben estar fundamentadas por estudios e investigaciones en la empresa, además de su periodicidad de formulación la cual debe ser uniforme.

#### **e) ENFOQUES DEL PRESUPUESTO.**

En el desarrollo del Sistema Presupuestario, es necesario que el personal involucrado se apoye en diferentes aspectos

tales como los medios mecánicos empleados, sus técnicas de elaboración y los principios que se toman como base para elaborar los presupuestos.

**i. Enfoque Mecánico.**

Este enfoque permite desarrollar las bases y organización del presupuesto, los procedimientos y medios técnicos para la elaboración de cada uno de estos; además de las formas o cédulas presupuestarias para la presentación de la información y el período presupuestario para el cual se establecen los presupuestos.

Por ejemplo el Manual de presupuesto, es parte de los medios mecánicos que se emplean para la elaboración y utilización de los presupuestos.

**- Manual de Presupuestos.**

Según Cristóbal del Río, citado anteriormente, el Manual de presupuesto "es aquel que tiene como finalidad presentar en forma escrita las políticas, operaciones e instrucciones a través del cual el personal involucrado conoce los propósitos y resultados que la empresa espera obtener" (pág. 11-17).

Para poder confeccionar el manual de presupuestos, es necesario que exista uniformidad con el objeto de coordinar las actividades del personal encargado de preparación y ejecución de los presupuestos.

La importancia del manual de presupuesto, radica en que como herramienta administrativa, es útil para las empresas; ya que les permite una buena ejecución y uso del plan presupuestario, logrando así los objetivos y metas determinadas.

Por medio de los manuales se establecen en forma clara las líneas de autoridad, responsabilidades y deberes del personal de la empresa, lo cual permite cumplir con los procedimientos para facilitar el control del sistema presupuestario.

#### **ii. Enfoque Técnico.**

Este enfoque, consiste en el seguimiento de un conjunto de procedimientos utilizados para el desarrollo de las actividades provenientes de la experiencia o investigaciones sobre el desarrollo del Sistema Presupuestario.

Por ejemplo se pueden mencionar:

- Procedimientos empleados para establecer los estándares de los tres elementos del costo (materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación).
- Métodos utilizados para fijar el precio de los productos.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Ciclo de vida del producto.
- Análisis de correlación.

- **Análisis del punto de Equilibrio.**

El análisis de punto de equilibrio, Welsch lo desarrolla poniendo énfasis en el nivel de producción o de actividades productivas en el cual los ingresos por las ventas realizadas son iguales a los costos, es decir no hay ni utilidad ni pérdidas.

El volumen de producción, influye directamente en la determinación del punto de equilibrio ya que estos modifican los gastos variables los cuales dependen de la producción y de las ventas; en donde los ingresos son iguales a los gastos convirtiéndose en el vértice donde se cruzan las ventas y los gastos totales.

En todo Sistema Presupuestario, se deben determinar los gastos en que incurre la empresa los cuales pueden ser fijos, variables o combinación de ambos; asimismo, estos son los elementos que se deben determinar para el análisis del punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se determina en unidades físicas y en valores monetarios, por medio de las siguientes formulas:

$$1) \text{ PE} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{V}}} \quad (\text{dólares})$$

$$2) PE = \frac{CF}{P - cv} \text{ (unidades)}$$

En donde:

PE : Punto de Equilibrio en unidades y dólares

CF : Costos fijos totales

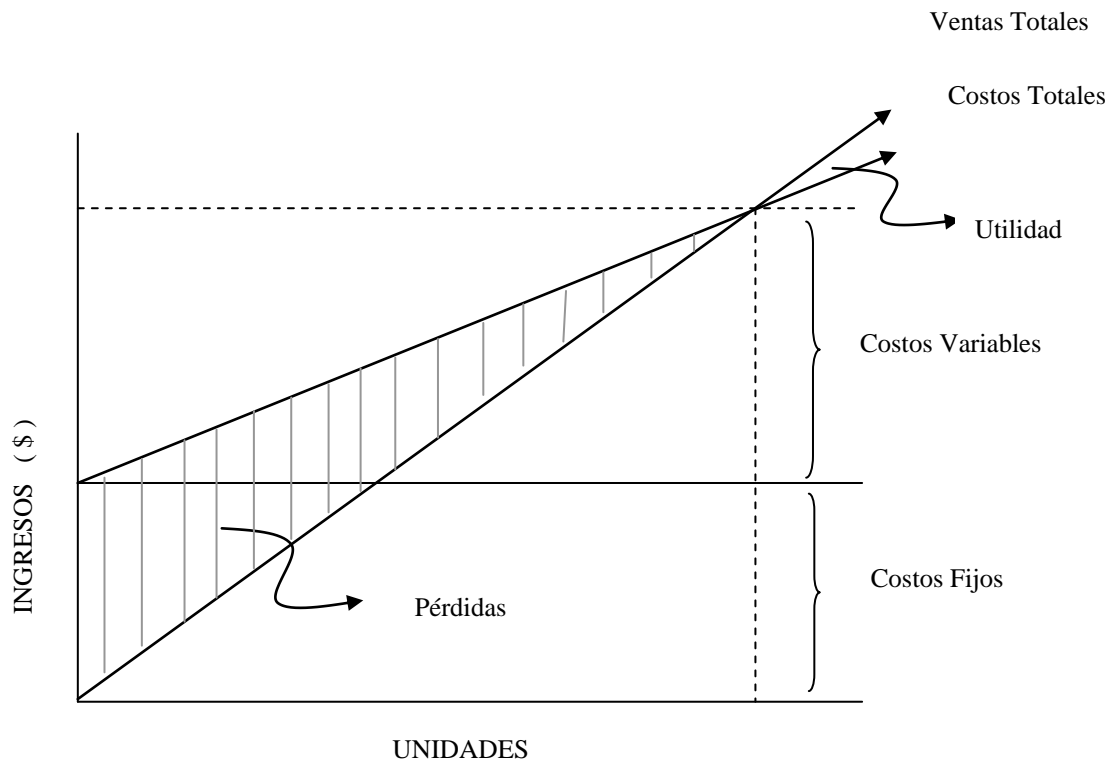
CV : Costos variables totales

V : Ventas

cv : Costo variable unitario

P : Precio de venta unitario

### GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.



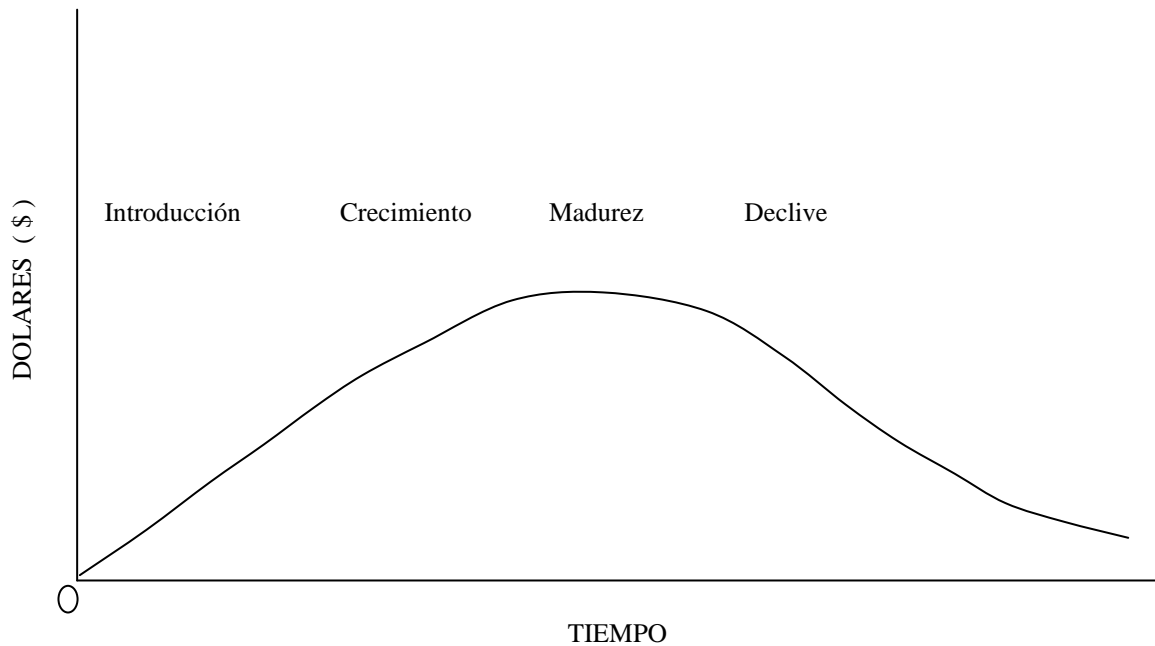


**- Ciclo de Vida del Producto.**

Con el propósito que las proyecciones de venta adquieran mayor significación, la administración debe tomar en cuenta el ciclo de vida de sus productos actuales, así como los que se vayan introduciendo.

Mc Daniel expresa en su obra que el ciclo de vida de un producto es "la forma de rastrear las etapas de aceptación del producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declive (muerte)"<sup>(7)</sup>. Es decir que nos determina un horizonte de tiempo de aceptación del producto distinguiendo cuatro etapas:

**GRAFICA DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO.**



<sup>(7)</sup> Mc Daniel Carl. Marketing, 4<sup>a</sup>. Edición Internacional Thomson Editores. S.A. de C.V. México. 1998, Pág. 315.

La introducción representa el lanzamiento de un producto y se caracteriza por altos costos de mercadotecnia en lograr dar a conocer el producto. En la segunda etapa necesita una proyección de ventas más optimista ya que estas tienden a crecer en proporciones y las utilidades comienzan a tomar relevancia. La siguiente etapa de madurez en está, las ventas tienden a estabilizarse por lo que es necesario una planificación más sólida y la última etapa se caracteriza por una caída de las ventas debido a varios factores: cambian los gustos del consumidor o se adoptan productos sustitutos. En esta fase es necesario que la administración haga cambios en sus productos en cuanto a calidad, diseño, o presentación con el propósito de seguir manteniendo el producto en el mercado.

### **iii. Enfoque Conceptual.**

La dirección de la organización debe de tener conocimiento sobre la aplicación de los principios de los presupuestos, para una eficaz formulación y ejecución de estos tratando de evitar los errores que puedan generarse con su desconocimiento.

#### **- PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS.**

Entre los principales principios que una organización debe seguir, se encuentran:

➤ **Responsabilidad de la dirección.**

Este principio establece que es responsabilidad de la dirección la función de elaborar los presupuestos además de ser la encargada de delegar la responsabilidad de algunas actividades a otros niveles jerárquicos, haciéndolos participar en el proceso presupuestario y dándoles orientación sobre este.

➤ **Adaptación organizadora.**

El Sistema Presupuestario debe apoyarse en una buena estructura organizativa, donde los centros de responsabilidad y líneas de autoridad estén debidamente definidas dentro de la empresa, para poder evaluar el desempeño de las diferentes áreas de la organización y de las actividades que cada empleado debe de realizar según el tipo de estructura con que cuente el negocio.

➤ **Contabilidad por áreas de responsabilidad.**

La empresa debe de contar con un Sistema de Contabilidad General, el cual debe de cumplir con Principios y Normas Contables que ayuden a llevar una mejor planificación y control del Sistema Presupuestario.

➤ **Orientación hacia las metas.**

Todo elemento o parte que integre el Sistema Presupuestario debe de ser aquel que a la empresa le interese, ya que los

resultados deben de estar orientados hacia las metas establecidas por la organización.

➤ **Aplicación flexible.**

Los presupuestos no deben de ser un sistema rígido en el cual no se puedan hacer ajustes ante eventuales variaciones o circunstancias de fuerza mayor.

➤ **Costeabilidad.**

Los beneficios que se esperan obtener a través de la instalación de un Sistema Presupuestario en la empresa deberán ser mayores que los costos incurridos para su instalación.

➤ **Oportunidad.**

Debe de existir una calendarización de todas las actividades presupuestarias; ya que es necesario que los presupuestos estén elaborados antes de que comience el período presupuestario, para el cual se han formulado y así cumplir con las metas establecidas.

➤ **Expectativas realistas.**

Dicho principio persigue que las actividades y cifras proyectadas, puedan ser logradas, para lo cual se debe de relacionar tanto los recursos con que la organización cuenta, así como los resultados que ésta espera obtener.

➤ **Comunicación plena.**

Es necesario que tanto los directivos como los subordinados comprendan cuales son los resultados que se esperan obtener con la implementación de un sistema presupuestario, y a la misma vez, tener una comunicación efectiva dentro de la organización.

➤ **Coordinación.**

Dentro de la empresa debe existir una unidad de esfuerzos en el sentido de que se prioricen las metas organizacionales antes las metas particulares de cada área o sección.

Los principios de los presupuestos son muy importantes por su función de guía específica o moderadores de criterio para las personas encargadas de su formulación.

**f) CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.**

Los presupuestos se pueden clasificar de acuerdo a varios criterios entre los que se pueden mencionar, el de Cristóbal del Río González (quien los clasifica de acuerdo a sus características) y Welsch, Glenn quien lo hace de acuerdo a la función que desempeñan dentro de la empresa.

**i. De Acuerdo a las Características.**

A continuación se presenta en un cuadro resumen de la clasificación de los presupuestos de acuerdo a las características que se identifican en las diferentes empresas.

**CUADRO N° 3**

**Clasificación de los Presupuestos de acuerdo a las Características.**

<b>CLASIFICACION</b>	<b>SUB-CLASIFICACION</b>	<b>DEFINICION</b>
Por el tipo de empresa.	Público	Son los que realizan los gobiernos y sus dependencias.
	Privados	Estos son los que la administración de las empresas particulares utilizan.
Por su Contenido.	Principal	Hace referencia a los aspectos más relevantes de la empresa.
	Auxiliares	Se presentan de manera analítica las estimaciones por cada departamento.
Por su forma.	Flexibles	Son los que poseen la flexibilidad necesaria para corregir las variaciones que se originen.
	Fijos	Son los que permanecen invariables durante el período en el cual se formularon.
Por su Duración.	Corto Plazo	Los que abarcan no más de un año.
	Largo Plazo	Largos son los que se formulan para un periodo mayor que un año.
Por la técnica de Evaluación	Estimados	En estos los presupuestos son de carácter empírico, de experiencias anteriores.
	Estándar	En donde cuya base es casi científica, con un menor grado de error que los anteriores.
Por su Reflejo en los Estados Financieros	De situación Financiera	Muestran los ingresos y egresos futuros de la empresa.
	De Resultados	Muestra la utilidad posible a obtener para un período futuro.

	De Costo	En estos se toma como base el pronóstico de ventas y así reflejar las erogaciones futuras del costo total o parcial.
Por las Finalidades que pretende.	Promoción	Se presentan en forma de proyectos financieros y de expansión se estiman los ingresos y egresos.
	Aplicación	Se elaboran los pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta o contará la empresa.
	Programa	Es utilizado generalmente por dependencias gubernamentales.
	Fusión	Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que se tendrán como resultado de la unión de empresas.
De Trabajo.	Planeación	Cuando se formulan los presupuestos que parten de un plan preconcebido.
	Formulación	Estos pueden ser: Parciales (de las operaciones estimadas por departamento) y Previos (los que se constituyen en la fase anterior a la elaboración definitiva).
	Aprobación	La formulación previa esta sujeta a estudio y posterior aprobación para elaborar el presupuesto definitivo.
	Presupuesto Definitivo	Es aquel que va ejercer las funciones de coordinación y control.
	Presupuesto Maestro	Este contiene las operaciones esenciales de la empresa y las variaciones que se originen.

**FUENTE:** Adaptado del libro de Río González, Cristóbal Del. Técnica Presupuestal.

**ii. De acuerdo a la función que desempeñan.**

➤ **Presupuestos de Operación.**

Aquí se agrupan todos aquellos presupuestos que incluyen todas actividades u operaciones que se desarrollan en una empresa para el periodo en que se elaboran, resumiéndose todo en el estado de resultados (ventas, producción, inventario, costo de venta, gastos de operación, etc.).

➤ **Presupuestos Financieros.**

Estos inciden en el balance general de manera fundamental, en donde se destacan el estado de resultados y balance general proyectados o proforma, el presupuesto de efectivo, el presupuesto de capital, además del estado de origen y aplicación de fondos presupuestados.

Este tipo de clasificación es el más utilizado en las empresas industriales manufactureras, debido a que se presupuestan las operaciones que generalmente estas realizan.

A continuación se presenta en un cuadro resumen la clasificación de los presupuestos por la función que desempeñan dentro de las empresas industriales manufactureras.



**CUADRO N° 4**

**Clasificación de los Presupuestos por su Función**

<p align="center"><b>PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN</b></p>	<p>PRESUPUESTO DE VENTA.</p> <p>❖ PRESUPUESTO DE PRODUCCION.</p> <p>PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO UNITARIO.</p> <p>❖ PRESUPUESTO DE INVENTARIO.</p> <p>PRESUPUESTO DE GASTOS DE COMERCIALIZACION</p> <p>PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.</p> <p>PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS</p>	<p>❖ PRESUPUESTO DE NECESIDADES DE MATERIA PRIMA</p> <p>❖ PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.</p> <p>❖ PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</p> <p>❖ PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA</p> <p>❖ PRESUPUESTO DE PRODUCTOS TERMINADOS</p>	<p>PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA</p>
<p align="center"><b>PRESUPUESTOS FINANCIEROS.</b></p>	<p>❖ PRESUPUESTO DE EFECTIVO.</p> <p>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.</p> <p>BALANCE GENERAL PROYECTADO</p> <p>ESTADO Y APLICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTADO.</p>	<p>❖ PRESUPUESTO DE ENTRADA DE EFECTIVO.</p> <p>❖ PRESUPUESTO DE SALIDA DE EFECTIVO.</p>	

**FUENTE:** Adaptado del libro de Welsch, Glenn A. Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades.

- **Definición de los presupuestos de acuerdo a la función que desempeñan.**

#### **PRESUPUESTOS DE OPERACION.**

##### **➤ Presupuesto de Ventas.**

Este presupuesto presenta una estimación de las cifras de ventas que tienen más probabilidad de ser realizadas en un período de tiempo determinado. Además, este presupuesto es el punto de inicio de todo el Sistema Presupuestario, para lo cual es necesario proyectar la demanda de los clientes, lo cual se puede determinar a través de métodos, los cuales se pueden resumir de la forma siguiente:

**Métodos No Estadísticos:** Se basan en criterios subjetivos, es decir, que son opiniones o criterios hechos por los vendedores, el gerente de venta o el Gerente General, los cuales lo hacen conforme a experiencias anteriores.

**Métodos Estadísticos:** Estos métodos utilizan una serie de datos históricos, para ser proyectados con base a análisis mental, de Mínimos Cuadrados, de Combinación de Factores, Análisis de Correlación, Tendencias y Incremental.

**Otros Métodos que se pueden utilizar:** Además de los métodos anteriores, existen otros, como lo son: el del ritmo económico, de Analogía Histórica Específica y el de secciones representativas.

➤ **Presupuesto de Producción.**

Aquí se muestra la estimación o plan de cantidad de los artículos que serán necesarios producir en un período determinado; ya sea por producto o por departamentos con el objetivo de satisfacer las ventas estimadas y el nivel de inventarios deseados.

➤ **Presupuesto de Materiales a Consumir.**

Este presupuesto incluye la cantidad en unidades físicas y monetarias de los diferentes tipos de materiales necesarios para la elaboración de los productos que son aplicados de forma directa a éstos, con el fin de alcanzar la producción que se ha estimado.

➤ **Presupuesto de Compra de Materiales.**

Muestra las cantidades de materiales a comprarse (unidades físicas y monetarias), para el tiempo en que se esta presupuestando y así poder hacer frente a lo que se estima como consumo, seguir la producción y el inventario final deseado además, debe conocerse el precio de compra unitario por cada material.

➤ **Presupuesto de Mano de Obra Directa.**

En este presupuesto se hace la estimación sobre la cantidad de Mano de Obra necesaria para la elaboración o producción de sus artículos y el costo de ésta. Para su preparación se requiere del número de unidades a producir, los estándares

de Mano de Obra por producto y los niveles salariales del personal de la empresa, operativo.

➤ **Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.**

Refleja la parte del costo total de fabricación que no se identifica en forma directa con el producto o el trabajo específico, como lo son: los materiales indirectos, La Mano de Obra Indirecta y otros gastos que se estimen convenientes con base al tipo de empresa.

➤ **Presupuesto de Costo de Producción.**

Consiste en la estimación en términos monetarios al costo unitario y total de los niveles de producción proyectados para su elaboración es necesario incluir los materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

➤ **Presupuesto de Inventarios de Productos Terminados y Materiales.**

En este presupuesto se hace una estimación sobre los niveles de inventarios iniciales y finales de los materiales y productos terminados por artículos correspondientes al año presupuestado. Es necesario para su elaboración al conocer las políticas de inventarios, el costo de adquisición de los materiales y el costo de producción de los productos terminados.

➤ **Presupuesto de Gastos de Comercialización.**

Este presupuesto determina los gastos de venta o comercialización de los productos, desde el momento en que ingresa a la bodega hasta que llega al consumidor final.

➤ **Presupuesto de Gastos de Administración.**

Aquí se muestran las estimaciones hechas sobre los gastos que se originan directamente de la función de dirección y control, en la administración de las diferentes actividades de la empresa.

➤ **Presupuesto de Gastos Financieros.**

Es el presupuesto que presenta las estimaciones de las erogaciones por créditos concedidos a la empresa.

En otras palabras en el costo del dinero por créditos de terceros en un período determinado.

**PRESUPUESTOS FINANCIEROS.**

➤ **Presupuesto de Efectivo.**

Es el Estado donde se muestra la posición financiera estimada, donde se encuentran las entradas, salidas y saldos de dinero que se pronostican habrán de operarse en el período de tiempo presupuestado.

➤ **Estado de Resultado Projectado.**

En este Estado se pretende proyectar las utilidades que se obtendrán al final del ejercicio estimado, luego de desarrollar el plan anual de operaciones previstas.

➤ **Balance General Projectado.**

Refleja la situación financiera de la empresa, es decir, se muestran los derechos y obligaciones que al final del período presupuestado, se estima que la empresa tendrá.

➤ **Presupuesto de Capital.**

En este presupuesto se muestra los posibles proyectos a realizarse por la adquisición de nuevos activos fijos y el costo de estos.

➤ **Estado de Origen y Aplicación de Fondos Presupuestado.**

En este Estado se muestra en forma comparativa cómo se ha desarrollado la situación financiera de la empresa entre el ejercicio anterior real y el proyectado.

**3. EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**

**a) DEFINICION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**

Al analizar y relacionar cada uno de los conceptos de sistema y presupuesto, se puede definir el Sistema Presupuestario como un conjunto organizado y coordinado de elementos presupuestarios, políticas, planes y procedimientos

que interrelacionados entre sí buscan lograr que las funciones, actividades u operaciones de la empresa logren de manera eficiente la planificación y control de utilidades, representados en términos numéricos.

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

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

#### **b) ELEMENTOS DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**

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

Asimismo, el Sistema Presupuestario comprende una integración de elementos administrativos relacionados con la planificación y control de utilidades tales como.

- Desarrollo y aplicación de objetivos de largo alcance para la empresa.
- Especificación de las metas.
- Desarrollo y evaluación de las estrategias.

- Políticas de Inventario.
- Pronósticos de Venta.
- Presupuesto de Capital.
- Análisis de Flujos de Efectivo.
- Planificación de Recursos Humanos.
- Un sistema de informes periódicos de desempeño.
- Procedimiento de seguimiento.

Todos ellos con la finalidad de preparar y elaborar cada uno de los presupuestos que son parte del sistema de planificación y control de utilidades de una empresa.

### **c) VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**

#### **i. Ventajas.**

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



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

## **ii. Limitaciones.**

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

## **4. LA COORDINACION Y EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**

Cada ejecutivo o Gerente encargado de una sección, dentro del proceso presupuestario, debe de operar al máximo de su capacidad conociendo además de sus actividades las de los otros gerentes. Las actividades de cada departamento deben estar en relación con una visión integrada de los objetivos planeados por la empresa procurando la armonía de sus

unidades. Como bien cita Welsch, Glenn A., "La coordinación es la sincronización de los actos individuales".

La coordinación dentro de la organización implica la eficiente asignación de recursos, además del establecimiento de políticas, estrategias y tiempos que aunque diferentes deben de procurar una armonía en búsqueda del bien común, no olvidando la interdependencia que existe entre los departamentos de ventas y el de producción deben estar en relación constante; ya que uno depende del otro, debido que aunque del mercado lo este exigiendo no se puede vender a más artículos de los que ésta en capacidad la empresa de producir.

Un Sistema Presupuestario adecuado, es un programa basado en la coordinación de las actividades y de los recursos con los que la empresa cuenta, no es posible la presupuestación funcional sin partir de la base del volumen de las operaciones.

Al lograr la coordinación de cada uno de los departamentos en relación con las ventas estimadas se puede determinar lo que hace falta o hay de más, la capacidad de planta, los recursos financieros, entre otros; estableciendo así las estrategias según la capacidad industrial y financiera de que disponga la empresa. Esto es determinante para la elaboración de los presupuestos y de las estimaciones que están relacionadas con las operaciones de la empresa.

## **5. EL PROCESO DE PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES**

### **a) LA TEORIA DE LA PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES.**

La teoría de la planificación y control percibe que el papel de la administración es de naturaleza activa que intenta mantener en acción a la empresa en donde el factor primordial del éxito de ésta es la competencia de la dirección para planificar y controlar las actividades.

La esencia de la planificación y el control se apoya en algunas opiniones fundamentales sobre el papel real de la administración en una empresa:

- El destino futuro de la empresa puede ser manipulado, es decir, el camino de una empresa es planificado y controlado por la administración.
- Los buenos gerentes pueden lograr los objetivos a través de formas realistas.
- La administración puede manejar las variables controlables y planificar las variables no controlables.
- Por consiguiente, la calidad de las decisiones de planificación por la administración determina la competencia de ésta.

En donde la planificación y el control de las utilidades se apoya en la convicción de que la administración puede planear y controlar el rumbo de empresa a largo plazo llevando a cabo una continuidad de decisiones bien concebidas.

Es decir que la base para la planificación y control de utilidades es que la administración debe tener confianza en su habilidad para establecer objetivos realistas y desarrollo eficientes de estrategias para alcanzar dichos objetivos.

**i. Planificación.**

Welsch citado anteriormente, define que la función de la planificación es generalmente reconocida como la tarea más difícil que tiene un gerente y que por tal motivo es muy fácil de aplazar.

En donde el propósito fundamental de la planificación es generar un proceso de alimentación adelantada; la cual consiste en proporcionar a cada gerente los lineamientos para tomar decisiones operacionales sobre una base cotidiana de las operaciones y el control.

La planificación considera que el éxito de una entidad radica en tener una administración continúa y la determinación de sus objetivos; lo que le permite poder implantar el proceso de alimentación adelantada.

Asimismo, la retroalimentación se considera también de gran importancia tanto de la planificación como del control.

A continuación se muestra la relación existente entre la planeación, alimentación adelantada, retroalimentación y replanificación:

- **Factores a considerar en la planificación de los presupuestos.**

En la planeación es necesario considerar dos tipos de factores:

➤ **Factores Internos**

Dentro de los factores internos a considerar en la planeación de los presupuestos, podemos mencionar:

- Las condiciones económicas y financiera específicas de la empresa.
- El personal y la supervisión.
- Políticas financieras administrativas y contables utilizadas en cuanto a precios, venta, crédito y pagos.
- Espacios de control interno de la empresa.

➤ **Factores Externos.**

Asimismo, existen factores externos a tomar en cuanto, entre ellos están:

- La tecnología para transferir insumos.
- La calidad del producto y su aceptación en el mercado.
- Características del mercado (Estabilidad política, tipos de clientes, competencia, y el ciclo económico de la empresa).

- **Elementos a considerar en la planificación y formulación de los presupuestos.**

En la planeación y formulación de los presupuestos deben tomarse en cuenta elementos o fuentes de datos que tengan

relación directa con el tipo de presupuestos a elaborar, así como de los objetivos establecidos.

Por lo cual los elementos deben ser considerados con flexibilidad:

- Hacer un estudio de los presupuestos y estados financieros de períodos anteriores.
- Realizar estudios estadísticos internos y externos que se consideren necesarios.
- Estudiar y verificar los planes de acción y pronósticos que se tengan previstos.
- Evaluar los contratos importantes que pueden afectar la situación financiera de la empresa.
- Revisar el manual de organización de la empresa, el flujo de las operaciones importantes, así como del sistema contable del catálogo de cuentas y su instructivo.

El estudio y evaluación de los elementos anteriores, permitirá tener un mejor conocimiento razonable de las necesidades de la empresa ya que le permitirá desarrollar una adecuada planificación y preparación de los presupuestos.

## **ii. Control.**

### **- Concepto.**

Para Welsch, el propósito del control consiste en asegurar el cumplimiento de los objetivos, las metas y las normas de la empresa.

El control tiene diferentes fases, tales como: la observación directa, la expresión verbal, la memoria narrativa, las políticas y los procedimientos, los informes de los resultados reales y los informes de desempeño.

El control presupuestario no es más que la técnica de la cual la administración se auxilia y que por medio de los presupuestos, pronósticos y planes de acción, interviene de manera directa en la planificación, coordinación y control de las transacciones de la empresa con el objeto de legar las responsabilidades.

Al control presupuestario se le considera una técnica ya que este se enfoca en los métodos y procedimientos necesarios para obtener los resultados proyectados. Además que por medio del control se puede medir la eficiencia de las estimaciones hechas sobre las operaciones de la empresa, al comparar lo proyectado con lo real y proponiendo las medidas correctivas del caso, para lograr una mejor planificación y coordinación de las actividades presupuestarias.



Mediante el control se puede conservar el rumbo que se ha trazado la Gerencia de la Empresa, con la unión de las fuerzas de los diferentes departamentos o secciones, localizando las fuentes de las desviaciones; para determinar las posibles medidas de corrección.

El presupuesto es un instrumento efectivo del control, debido que sus normas miden el rendimiento real o el esperado. El control presupuestario es una etapa muy importante de todo Sistema Presupuestario ya que aquí se miden los resultados.

**- Importancia del Control Presupuestario.**

De manera tradicional se ha utilizado en los negocios la información financiera histórica, es decir, los datos del pasado utilizados por la empresa; pero actualmente no sólo se siguen ocupando la información del pasado o del presente para establecer un curso de acción adecuado con el fin de obtener resultados estimados para el futuro.

La persona que dirige a la empresa debe de enfocarse más a seguir las líneas de acción establecidas, vigilando las variaciones con respecto a los planes futuros de la organización, los cuales pretende alcanzar.

Por otra parte, se puede decir que el control interno constituye el sistema nervioso central de la organización,

y que del buen funcionamiento de éste, dependerá tanto el presente como el futuro respecto a los aspectos administrativos, contables y financieros, debido a que parte del Sistema de Control Interno está relacionado con el control presupuestario.

Básicamente el control presupuestario se hace partiendo del Sistema Presupuestario, registrando lo realizado y además comparar los datos reales con los estimados, para dar lugar a las acciones correctivas de las posibles variaciones y tratar así de superarlas.

Para el estudio y análisis de las variaciones es necesario que sigan los siguientes puntos:

- Identificar el área del problema que originó la desviación.
- Llevar a cabo reuniones o pláticas con los gerentes y supervisores del área del problema.
- Establecer un análisis adecuado del área de trabajo en estudio.
- Observar de forma directa el trabajo del departamento o área en cuestión.
- Realizar las investigaciones pertinentes con los funcionarios de línea.
- Establecer un grupo de asesoría que estudie a profundidad el problema que se ha dado en el departamento.

- Llevar una auditoría interna, la cual puede ser efectuada por un grupo que se haga responsable de ésta.
- Hacer estudios especiales cuando sea necesario.
- Formular reportes donde se detalle la investigación y la delimitación del problema, además de sus causas. Esto se hace con la colaboración de todo el personal.
- Por último, hacer el respectivo análisis de las desviaciones, para tomar las decisiones adecuadas e implementar las medidas correctivas necesarias.

- **Reglas Básicas del Control Presupuestario.**

El control presupuestario debe de seguir ciertas reglas de acción o lineamientos, para un mejor control, las cuales son:

- La estimación del tamaño de la empresa dentro de la rama industrial o comercial a la que pertenece.
- Estudiar de manera periódica el crecimiento de la empresa además de realizar las correspondientes comparaciones con la competencia a través de cuadros, gráficas o porcentaje representativos.
- Determinar las desviaciones entre lo real y lo estimado.
- Formular mediante un correcto y adecuado análisis cada uno de los presupuestos del sistema, para la fácil identificación de los errores.

- Planificar de forma anticipada los métodos de verificación de las variaciones y así localizar las acciones de corrección a implementarse.
- Establecer los estándares establecidos por la empresa, para establecer el análisis con lo presupuestado.
- Determinar aquellas variables controlables y no controlables que influyen en la eficiencia de la aplicación de las acciones correctivas en las desviaciones que han originado.

## **6. ETAPAS PARA LA ELABORACION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**

Para elaborar el Sistema Presupuestario se debe seguir una serie de etapas o fases para su preparación e implementación de éste en la empresa. Para seguir este proceso las etapas a implementarse son:

### **a) PLANEACION.**

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

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

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

#### **b) ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS.**

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

- Presentar los volúmenes de productos a comercializar con los precios previstos para su venta, auxiliándose de los canales de distribución existentes, publicidad del producto y las políticas de crédito de la empresa.
- Por la parte de la producción, se hace una estimación de las cantidades de artículos a elaborar, con base a las ventas y políticas de inventario.
- Se hace una proyección de las compras en unidades físicas monetarias con base a la producción, políticas de niveles de inventarios, materias primas o materiales.
- Además de la presupuestación de la mano de obra y los costos de ésta aplicando las leyes sobre materia laboral.

- En caso de planificarse proyectos de inversión financiera, es necesario que la organización sepa la factibilidad de dichos proyectos.
- La persona o comité encargado del Sistema Presupuestario es el responsable de recopilar la información adicional útil, para su integración en el Presupuesto Maestro o Consolidado, el cual es enviado a la Gerencia para sus correspondientes observaciones y así aplicar los ajustes necesarios, para su consecuente implementación.

**c) EJECUCION.**

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

**d) CONTROL.**

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

realizan se encuentran: la preparación de informes sobre la ejecución del Sistema Presupuestario, estudio y análisis de las desviaciones ocurridas y sus causas, además de las acciones correctivas a implementarse.

**e) EVALUACION.**

Al terminar el período presupuestario para el cual se estableció el Sistema; se hace un informe sobre los resultados obtenidos, analizando aquellas fallas que originaron la desviación y de las actividades realizadas para la aplicación de las medidas correctivas, y así vencer la resistencia que se da algunas veces la implementación de un Sistema Presupuestario en la empresa.

En el presente trabajo se desarrollarán las etapas antes definidas, estableciendo el diagnóstico correspondiente, los objetivos, políticas y estrategias, además de la elaboración de los presupuestos según la función que estos desempeñan, las recomendaciones necesarias para su ejecución del sistema en la empresa y simulación para el control presupuestario. En cuanto a la evaluación será la empresa la encargada del desarrollo de ésta etapa al finalizar el período presupuestario; además se hará una propuesta de un plan de implementación del Sistema Presupuestario diseñado para la pequeña empresa industrial en estudio y así poder facilitar la administración de los recursos de ésta, además de una eficiente evaluación y control del sistema.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO PRESUPUESTARIO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEDICADA A LA ELABORACION DE ROPA INTERIOR FEMENINA.**

#### **A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el método científico, ya que este es el camino planeado o la estrategia que se siguió para determinar las propiedades del objeto de estudio.

La investigación ha sido enfocada tomando como sujeto de estudio la pequeña empresa industrial dedicada a la elaboración de ropa interior femenina y el objeto a estudiar es el Sistema Presupuestario, además de su utilización en la planificación y control de utilidades.

Se considera que la investigación pretende resolver un caso práctico para lo cual se utilizó la deducción que permitió llevar a cabo el proceso de reflexionar, explicar y sintetizar toda la información obtenida para poder diseñar el Sistema Presupuestario.



## **1. OBJETIVOS.**

### **a) OBJETIVO GENERAL.**

- Realizar un diagnóstico presupuestario a la pequeña empresa industrial dedicada a la elaboración de ropa interior femenina en el Area Metropolitana de San Salvador para el diseño de un Sistema Presupuestario que contribuya a la planificación y control de utilidades.

### **b) OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Identificar la utilización de los presupuestos en la pequeña empresa industrial dedicada a la elaboración de ropa interior femenina para la planificación y control de utilidades.
- Investigar los conocimientos que los propietarios de las empresas del subsector en estudio tienen sobre los presupuestos en la planificación y control de utilidades.
- Conocer si la aplicación de los presupuestos permiten alcanzar los objetivos de las empresas del subsector que elaboran presupuestos.

## **2. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION.**

### **a) FUENTES SECUNDARIAS.**

Para la investigación se utilizó las fuentes secundarias que permitió establecer el marco teórico necesario y los conceptos a utilizar; así mismo se hizo uso de fuentes bibliográficas como son los: libros, tesis, revistas, informes y otros documentos relacionados con el tema de investigación de investigación.

También se obtuvo información de fuentes documentales de instituciones tales como: La Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) y la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

### **b) FUENTES PRIMARIAS.**

Este tipo de información fue obtenida mediante datos originales especialmente para el proyecto de investigación. Lo cual permitió recabar información por medio de las fuentes primarias utilizando las técnicas siguientes:

#### **i. ENTREVISTA.**

Este instrumento fue dirigido al propietario de la empresa en estudio con el fin de obtener información relevante y necesaria para el diseño del Sistema Presupuestario.

## **ii. CUESTIONARIO.**

Esta fue la principal técnica que se utilizó para la obtención de información por ser éste instrumento más apropiado para la investigación de campo.

El cuestionario elaborado fue dirigido a la competencia de la empresa en estudio (ver anexo N° 1).

## **3. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA.**

El universo de la investigación lo conforman todas las pequeñas empresas industriales dedicadas a la elaboración de ropa interior femenina en el Area Metropolitana de San Salvador.

Para el desarrollo de la investigación, se tomó a todo el universo por ser una población limitada por lo cual no es necesario determinar una muestra ya que ésta es igual al universo por lo que se consideró todos los datos censales. Según datos proporcionados por la Dirección General de Estadística y Censo (DIGESTYC), se obtuvo un listado de 30 empresas dedicadas a la elaboración de ropa interior femenina la cual se muestra en el anexo N° 2.

#### **4. TABULACION Y COMENTARIO DE LOS RESULTADOS.**

Después de recolectar la información se procedió a la tabulación de los datos en tablas con el propósito de ordenar las diferentes respuestas y hacer su respectivo análisis, cuyo resultado es presentado en valores absolutos y porcentuales. Respecto a las preguntas abiertas la tabulación se realizó a través de frases cortas de dichas respuestas y las preguntas de respuestas múltiples no se totalizaron. Los resultados obtenidos en el cuestionario se presentan en el anexo N°3.

#### **B. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION.**

En toda investigación se presentan ciertas limitantes que dificultan el trabajo bibliográfico y de campo. Para la investigación de campo realizada en las pequeñas empresas industriales dedicadas a la elaboración de ropa interior femenina ubicadas en el Area Metropolitana de San Salvador (ver anexo N°2), en el proceso de recolección de la información para el desarrollo del diagnóstico del subsector en estudio se presentó una serie de limitaciones que se describen a continuación:

1. Del total de empresas censadas para el estudio cuatro se negaron a facilitar la información que era solicitada en el cuestionario por falta de tiempo o disposición de parte de éstas.
2. Tres de estas empresas han cambiado de actividad productiva, es decir, que ya no se dedican a la elaboración de ropa interior femenina, por lo que se excluyeron para la realización del diagnóstico del subsector en estudio.
3. Para el caso de tres empresas, estas no se encontraban en el domicilio bajo el cual se encontraban inscritas en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), por lo cual no se pudo suministrar el instrumento de investigación.

Por lo anteriormente descrito de las treinta empresas que constituyen el universo y muestra de estudio, sólo se suministro la encuesta a veinte pequeñas empresas industriales que se dedican a la elaboración de ropa interior femenina las cuales se tomaron como base para la tabulación y comentario de las respuestas (ver anexo 3).

**C. DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DE ROPA INTERIOR FEMENINA EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

**1. DESCRIPCION DE LAS PRINCIPALES AREAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL.**

**a) AREA PRODUCTIVA.**

La pequeña empresa industrial dedicada a la elaboración de ropa interior femenina produce diversas prendas íntimas para señoras, señoritas y niñas entre las que se destacan: bloomers, brassiers y pantaletas (ver anexo 3, tabla N° 9). Por ser estos productos los que tienen mayor demanda en el sector femenino del país.

Para la elaboración de estos productos se requieren insumos tales como: elásticos, etiquetas, hilos, encaje, entre otros, que se utilizan en el proceso de producción de las prendas de vestir íntimas (ver anexo 3, tabla N° 10).

La mayoría de las empresas industriales en estudio, hacen uso de dos fuentes de abastecimientos para la compra de materia prima directa las cuales son: nacional y extranjera por el tipo de insumos que se utilizan en la elaboración de

ropa interior femenina (ver anexo 3, tabla N° 11). Ello fortalece al subsector, ya que el mercado cada vez exige productos con mayor calidad y al no encontrar insumos que reúnan tal requisito en el área local, se recurre al mercado internacional, por lo cual se necesita que las empresas estén organizadas para satisfacer la demanda de sus clientes.

El 30% de las industrias en estudio determinan el costo de los productos a través de los elementos directos del costo que son los materiales directos más la mano de obra directa, ya que resulta ser más práctico para su aplicación (ver anexo 3, tabla N° 12).

Por otra parte para determinar los niveles de producción dentro de la pequeña empresa industrial en su mayoría se determinan de acuerdo a la tendencia de las ventas, ya que no se puede estar produciendo sin que estos artículos se comercialicen (ver anexo 3, tabla 13).

El subsector de confección de ropa interior femenina generalmente opera con capital propio o familiar y algunas

veces recurre al financiamiento bancario; debido al dinamismo del sector no se pueden mantener grandes reservas de inventario sino que tiene que estar en constante rotación por el ciclo productivo de la empresa, es por tal razón que los niveles de inventarios se determinan con base a la demanda de los productos por parte del mercado consumidor (ver anexo 3, tabla N° 14).

El 65% del subsector en estudio realiza sus compras de materia prima tanto al crédito como al contado, (ver anexo 3, tabla N° 22). Esto facilita la adquisición de materias primas para la elaboración de sus productos debido a que al no contar con el efectivo disponible para realizar las compras al contado el subsector puede recurrir a sus proveedores para llevar a cabo las compras al crédito.

La mayoría de las empresas encuestadas prefieren contar con personal contratado al día para la producción de las prendas intimas de vestir ya que esta forma de pago de la mano de obra les parece más atractiva para su inversión, al igual que el tiempo para el pago de ésta se realiza generalmente de manera quincenal (ver anexo 3, tablas N°25 y N° 26).



## **b) AREA DE COMERCIALIZACION.**

Al investigar la pequeña empresa industrial dedicada a la elaboración de ropa interior femenina, se determinó que los productos que poseen mayor demanda son: bloomers, brassiers, pantaletas y fustanes, siendo éstos los más básicos de toda la industria, los cuales le permiten incrementar los niveles de venta de todo el subsector (ver anexo 3, tabla N° 9).

Asimismo, para determinar las proyecciones de las ventas de estos productos dicho subsector utiliza como método estadístico el de "Tendencias de las Ventas" y como no estadístico: "La Opinión del Personal de Venta" y el de "La Opinión de los Ejecutivos de la Empresa"; ya que son los métodos más prácticos de utilizar y no requieren de mayor análisis e interpretación de los mismos (ver anexo 3, tabla N° 15).

Entre las principales políticas que utiliza la pequeña empresa industrial del subsector en estudio para la venta de los productos se encuentran las siguientes:

- De acuerdo a la información obtenida en la investigación de campo se determinó que el subsector concede ventas al crédito y al contado, ya que esto les permite incrementar los niveles de venta de los productos que elaboran tal como se puede observar en el anexo 3, tabla N° 16.

- También otra manera de hacer incrementar las ventas del subsector industrial, es a través de los descuentos ya que como política el 50% de las empresas, es la que más utilizan para la venta al contado y el 68% para las ventas al crédito debido a que se da por los volúmenes de productos que se demandan en el mercado y por el pronto pago de los clientes al productor respectivamente (ver anexo 3, tablas N° 17 y N° 18).
  
- El plazo que se concede por el otorgamiento de créditos de los productos el subsector lo hace estableciendo un periodo de pago entre 30 y 60 días tiempo que les permitirá a las empresas poder recuperar las cuentas por cobrar (ver anexo 3, tabla N° 19).
  
- Como se pudo observar en el anexo 3, tabla número 20 de las empresas encuestadas el 70% fijan los precios de los productos que elabora el sector industrial de ropa interior femenina por medio del costo total de los productos más un margen de utilidad. Un 25% lo determinan de acuerdo a los precios que tiene la competencia, considerando que estos métodos pueden ser flexibles, debido al tipo de productos que se elaboran y a las características de estos (calidad, diseño, estilo).

Por otra parte la mayoría de las empresas encuestadas distribuyen los productos utilizando el canal de comercialización en donde intervienen: el productor, mayorista, detallista y consumidor final en donde el 46% de las empresas, lo consideran más adecuado para las ventas ya que se demanda un mayor volumen de productos (ver anexo 3, tabla N° 21).

**c) AREA FINANCIERA-CONTABLE.**

Actualmente la mayoría de las empresas opera mediante préstamos bancarios los cuales son otorgados por instituciones financieras. En donde el 20% de las empresas censadas, operan con capital propio, aunque en algunas ocasiones recurren a dichas instituciones. Asimismo el 80% realiza sus operaciones con la ayuda de préstamos bancarios (ver anexo 3, tabla N° 24).

La solicitud de este tipo de préstamo, se debe a que las empresas del subsector necesitan invertir en la compra de maquinaria lo cual les permitirá producir de manera eficiente y elaborar productos de mayor calidad para su venta en el mercado nacional o extranjero.

Al aumentar la demanda de los productos la empresa puede invertir en la compra de insumos a través de un préstamo

bancario que le permita satisfacer el nivel de la demanda mediante el aumento de la producción que se tenga en ese momento.

Por lo que algunas empresas no acuden a este tipo de préstamos bancarios es por que no saben en que momento solicitarlo y para no contraer deudas que no puedan pagar. Por lo cual es importante elaborar los presupuestos financieros como lo es el de efectivo ya que permite conocer la situación financiera en la que se encuentra la empresa, si hay escasez de efectivo, si se han cumplido las operaciones estimadas (ventas, producción, compras, gastos de operación y otros), y si existe la necesidad de recurrir a este tipo de préstamos bancarios.

De acuerdo a todas las empresas del subsector industrial de ropa interior femenina llevan un sistema de contabilidad que les permite registrar legalmente todas las operaciones que éstas realizan (ver anexo 3, tabla N° 1).

Las empresas que se encuentran inscritas en el registro de comercio están legalmente constituidas y establecidas y además poseen un sistema de contabilidad formal. Los registros contables que realiza la empresa son necesarios

para un mejor control de ésta, los cuales deben de ser llevados a cabo por un contador interno o externo.

Para que una empresa lleve contabilidad formal es necesario tener registradas todas las operaciones que ésta realiza, utilizando por lo menos los siguientes libros de control contables: libro de compras, ventas (contribuyente y consumidor final), libro diario, libro mayor y los Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados), los cuales son exigidos legalmente para el registro de las operaciones de las empresas.

**d) AREA DE PRESUPUESTOS .**

Al suministrar el cuestionario a las personas encargadas de los presupuestos o los propietarios de las empresas encuestadas se obtuvo que el 40% de éstas sí realizaban presupuestos, mientras que el 60% restante no lo utilizaban por diversas razones especialmente por el costo y tiempo que implica su elaboración y análisis de las variaciones de lo real con lo presupuestado por lo que es notorio la falta de esta herramienta en el subsector en estudio para la planificación y control de utilidades (ver anexo 3, tabla N° 2).

Respecto al departamento o área encargada de la elaboración, evaluación y control de los presupuestos en la mayoría de las empresas es llevado a cabo por el área administrativa porque generalmente las pequeñas empresas del subsector no cuentan con una organización bien establecida por lo que es el gerente general o propietario de la empresa el encargado de llevar el control sobre el proceso presupuestario (ver anexo 3, tabla N° 5).

En cuanto al período de presupuestación más utilizado es el mensual por las características que presentan éste tipo de producto y la movilidad de sus inventarios que se realizan generalmente de manera mensual (ver anexo 3, tabla N° 6).

Por último entre los requerimientos necesarios para la elaboración de los presupuestos se tienen: las proyecciones hechas por los encargados de los presupuestos por ser la más usada por los diferentes departamentos de las empresas. Además se tiene el requerimiento de la demanda de los clientes, tomando en cuenta los pedidos de productos hechos a la industria (ver anexo 3, tabla N° 7).

## **2. ANALISIS SOBRE LA UTILIZACION DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES.**

De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas realizadas a las empresas del subsector en estudio, el 60% no cuenta con esta herramienta de planificación y control de utilidades en las operaciones de la empresa (ver anexo 3, tabla N° 2).

Esto se debe a que se desconocen los beneficios que se obtienen mediante la aplicación de dicha herramienta ya que no solo se utiliza para determinar las utilidades que se esperan percibir en un período de tiempo determinado sino que también permite llevar un mayor control y coordinación de las actividades de la empresa además contribuye con decisiones gerenciales a través del planteamiento de objetivos, establecimiento de políticas y definición de estrategias que permitan obtener un mejor resultado.

En la mayoría de las empresas consideran que es importante contar con un Sistema Presupuestario que le permita al subsector de ropa interior femenina poder programar las actividades de venta, producción, compras, inventarios, mano de obra directa, gastos de operación y estados financieros proyectados para llevar un eficiente control de los resultados que se esperan obtener (ver anexo 3, tabla N° 3).

También permite determinar las necesidades de materia prima que ayuda a la elaboración de los productos y así poder evitar desperdicios de los mismos además de exceso de inventario que perjudicarían la recuperación de la inversión hecha en el proceso de producción.

El 25% de las empresas encuestadas consideran que un Sistema Presupuestario es muy costoso ya que requiere que la empresa cuente con los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para una eficiente implementación y seguimiento de dicho sistema; además se requiere de tiempo para su formulación y evaluación en el cumplimiento de las estimaciones hechas en el Sistema Presupuestario.

Al investigar las empresas del subsector se pudo identificar que los presupuestos de operación son los más utilizados debido a que estos incluyen las principales actividades de la empresa siendo el presupuesto primario el de ventas por ser el que refleja el principal objetivo que persigue la empresa además de ser el más importante de los requerimientos para la formulación de otros presupuestos (ver anexo 3, tabla N° 4).



Respecto a los presupuestos financieros el más elaborado es el de efectivo porque representa la liquidez financiera que debe de tener la empresa y que le permite hacerle frente a sus obligaciones y necesidades de inversión.

Por último, se puede decir que el diseño de un Sistema Presupuestario le permite a la empresa alcanzar sus objetivos; ya que por medio de esta herramienta se puede tener una visión clara del futuro y se pueden proyectar las actividades de la empresa.

Por otra parte el 25% considera que no se alcanzan los objetivos ya que por ser estimaciones en algunas ocasiones se dan variaciones significativamente altas en lo presupuestado con lo real (ver anexo 3, tabla N° 8).

#### **D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

##### **1. CONCLUSIONES.**

El Sistema Presupuestario es una herramienta útil para la planificación y control de utilidades con la cual se puede programar las actividades productivas de la empresa además de que permite llevar una mejor planeación y control de los resultados que la empresa pretende obtener.

Por medio de la investigación realizada en el subsector se pudo identificar que el 60% carece de la utilización de los presupuestos por diferentes razones en especial el que no cuentan con los recursos financieros y humanos calificados para la elaboración, ejecución, control y evaluación de un Sistema Presupuestario.

Se pudo determinar que las empresas del subsector en estudio utilizan generalmente los presupuestos de operación debido a que en estos se establecen las estimaciones de las principales operaciones que la empresa realiza como lo son: ventas, producción, compras, inventarios, gastos de venta y de administración. Siendo los presupuestos financieros una herramienta poco utilizada.

Generalmente la preparación de los presupuestos son llevados a cabo a través de las proyecciones hechas por el propietario o encargados del presupuesto, y también toman en cuenta la demanda que tienen los productos por parte del mercado consumidor.

## **2. RECOMENDACIONES.**

El Diseño de un Sistema Presupuestario permite a las empresas del subsector en estudio llevar una eficiente planificación y control de utilidades, además de que esta herramienta sea útil para coordinación de las diferentes unidades o departamentos que deben estar involucrados en el proceso de dicho sistema.

Implementar el plan del Sistema Presupuestario en la empresa sujeto de estudio, en el cual se especifique el tiempo, los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo el desarrollo del proceso presupuestario.

Definir el proceso de formulación del Sistema Presupuestario en donde se proponga la forma de utilizar los presupuestos de operación y financieros, por medio del establecimiento de procedimientos y formatos para su utilización dentro de las pequeñas empresas industriales dedicadas a la elaboración de ropa interior femenina.

Desarrollar los mecanismos y técnicas adecuadas para establecer las proyecciones o estimaciones más acertadas sobre las operaciones que realiza la empresa abarcando las principales áreas con que ésta cuenta: venta, producción, finanzas, contabilidad y presupuestos.

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL "CORAZON S.A. DE C.V."**

En la elaboración del presente capítulo que trata sobre el Diseño de un Sistema Presupuestario para el subsector en estudio, se tomó como base una empresa denominada "Corazón S.A de C.V.", para el desarrollo del caso ilustrativo reservándose su nombre verdadero por motivos de confiabilidad.

#### **A. OBJETIVOS.**

##### **1. OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un Sistema Presupuestario que ayude a la planificación y control de utilidades a la pequeña empresa industrial de ropa interior femenina "Corazón S.A. de C.V."

##### **2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Formular y describir los procedimientos de los presupuestos que conforman el sistema, para obtener utilidades a través de la optimización de los recursos de la empresa en estudio.
- Proponer una guía de implementación de un sistema presupuestario para su eficiente ejecución y control de la empresa Corazón S.A. de C.V.

#### **B. PLANEACION.**

##### **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.**

La empresa en la cual se realizó la investigación, inició sus operaciones el año de 1991 con dos socios de nacionalidad Suiza y un capital propio de 100,000 colones.

El personal con que inició sus operaciones estaba conformado por 5 personas las cuales se distribuían de la siguiente manera:

- 2 Operarias
- 1 Contador
- 2 Socios

Contaba también con dos máquinas industriales una rana y una plana.

Dicha empresa se dedica a la elaboración de ropa interior femenina elaborando al inicio sólo tres estilos de bikini, y la cual se encontraba ubicada en el local de Brassieres Gloria (Mejicanos).

#### **SITUACION ACTUAL.**

Debido al crecimiento que tuvo la empresa, se trasladaron a un nuevo local más amplio el cual está ubicado en Mejicanos.

Asimismo, desapareció la sociedad y ahora sólo cuenta con un propietario que es el encargado de la empresa y se desempeña como presidente de la organización.

También aumento el personal a 21 trabajadores el cual está distribuido de la siguiente manera:

- |               |                            |
|---------------|----------------------------|
| 8 Operarias   | 1 Encargada de resurado    |
| 1 Cortadora   | 1 Encargada de calidad     |
| 1 Empacadora  | 1 Contador                 |
| 1 Supervisora | 1 Encargado de facturación |

1 Encargada de bodega	1 encargado del transporte
1 Mecánico Industrial	1 encargada de limpieza
2 Vendedoras	

Actualmente la empresa elabora cinco productos de ropa interior femenina los cuales son:

Bikini	Fustán
Bloomer	Pantaleta
Brassier	

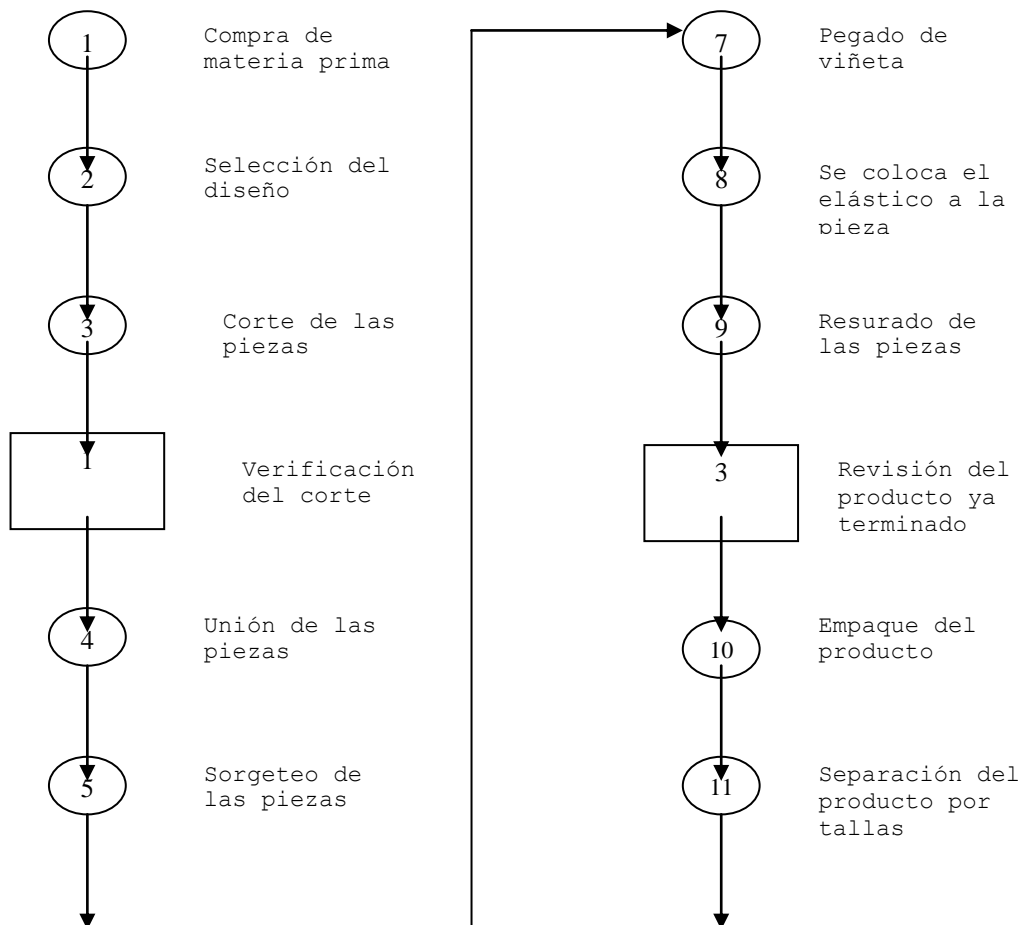
Los principales clientes que la empresa tiene son los Supermercados, los cuales son: Despensa de Don Juan, Super-Selectos (Callejas), Hiper Paiz.

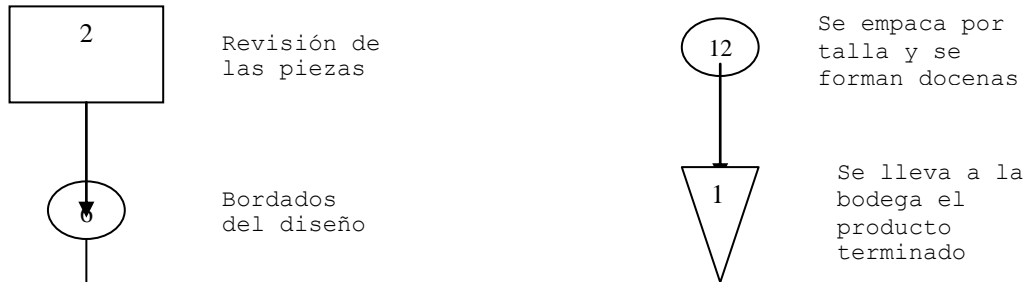
Para elaborar los productos se realiza el siguiente proceso:

1. Compra de la materia prima para elaborar cada uno de los productos.
2. Seleccionar el diseño del producto que se utilizará para la producción del mismo.
3. Se llevan al área de corte, en donde se procede al corte de las piezas del patrón diseñado.
4. Se hace una inspección de las piezas cortadas.
5. Pasa al área de producción, en donde se unen las piezas.
6. Después de pegado las piezas se sorgetan (rematar).
7. Se realiza una segunda revisión.
8. Pasa al área de manualidades en donde se encargan del diseño que se está produciendo.

9. Teniendo las piezas unidas se coloca la viñeta y el código de barra.
10. Se coloca el elástico a las piezas.
11. Pasa a resurado en donde se cortan los hilos que le sobran a la prenda.
12. Luego se pasa a control de calidad para revisar que el producto vaya bien manufacturado y terminado.
13. Con el producto ya revisado se empaca el producto.
14. Se separa el producto por talla.
15. Se empaca el producto por talla.
16. Se forman docenas por producto.
17. Se lleva a bodega el producto terminado.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO.**





**2. ~~FILOSOFIA DE LA EMPRESA.~~**

**a) VISION.**

Ser líder en el mercado nacional y Centroamericano mediante la búsqueda de la diversificación de los productos que se elaboran y así tener un mayor reconocimiento sobre la calidad de los productos.

**b) MISION.**

Elaborar y comercializar ropa interior femenina buscando mayor productividad y calidad de nuestros productos para el mercado consumidor.

**c) VALORES.**

**COMPROMISO:**

Cumplimos lo que prometemos.

**CALIDAD:**

Tratamos de hacerlo bien a la primera.



**PRIORIDAD:**

Nuestros clientes.

**SERVICIO:**

Somos un equipo bajo una misma filosofía: Satisfacer al cliente.

**COMUNICACION:**

Abierta, franca y respetuosa.

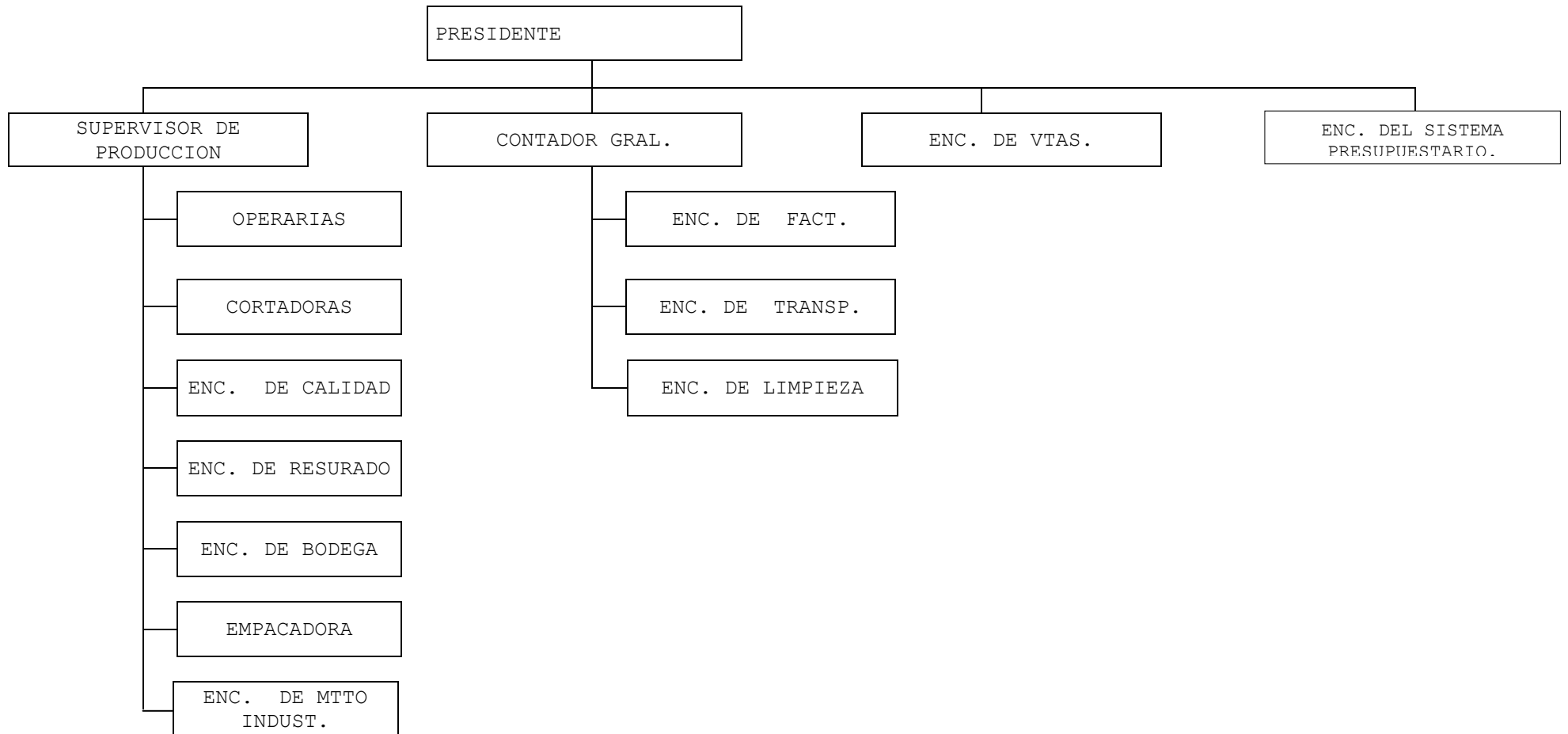
**INTEGRIDAD Y NOSOTROS:**

Somos honestos con nuestros clientes, proveedores y compañeros.

**d) OBJETIVOS.**

- Lograr la mayor diversificación de los productos para el mercado consumidor.
- Dar a conocer la calidad y los precios de las prendas íntimas femeninas para obtener mayores ingresos.
- Desarrollar nuevas líneas de productos para satisfacer la creciente demanda del mercado femenina del país.

### 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE "CORAZON, S.A. DE C.V."



FUENTE: ORGANIGRAMA PROPUESTO.

#### **4. POLITICAS.**

##### **a) POLITICAS DE VENTA.**

- La distribución de los productos se hace a nivel local en los principales supermercados del país.
- Si el cliente no cancela la factura de la venta, no se le despacha el pedido.
- Para clientes que compran por primera vez solamente se vende al contado.
- Se aceptan notas de devoluciones durante el mes de la venta
- Se conceden descuentos del 10% sobre las ventas que el cliente realiza por sus compras.

##### **b) POLITICAS DE CREDITO.**

- Los créditos concedidos a la cartera de clientes se efectuaran para un plazo de 30 días.
- Si el cliente no paga durante el plazo del crédito se recupera la mercadería.

##### **c) POLITICAS DE PRECIO.**

- Para determinar el precio de venta de cada uno de los productos que la empresa elabora se establece a partir de los costos de producción más un margen de utilidad.

##### **d) POLITICAS DE PRODUCCION.**

- Los niveles de producción se determinan en proporción a los volúmenes de venta que realiza la empresa.
- El tiempo promedio para despachar un pedido es de cuatro días.

- Los inventarios de productos terminados y materia prima son valuados a través del método del costo promedio

#### **5. ESTRATEGIAS.**

- Dos veces al año la empresa crea dos nuevos diseños de colección (Día de la madre y Navidad).
- La presentación de los nuevos estilos se promocionan con un descuento hasta del 25%.
- La empresa compra materia prima (tela) a proveedores exclusivos con el fin de que no se venda a otra empresa y poder producir diseños exclusivos.

#### **6. SUPUESTOS BASICOS.**

- El período presupuestario que se aplicó para el Diseño del Sistema Presupuestario en la empresa "Corazón S.A de C.V." es trimestral detallando los primeros tres meses del año.
- Los precios de venta de los productos de la empresa se mantendrán constantes para el período que se está presupuestando.
- Los niveles de inventarios de producto terminado son establecidos con base a políticas formuladas por el propietario de la empresa.
- Las ventas se realizan en un 60% al contado, mientras que el 40% restante son hechas al crédito.
- Los gastos de ventas y administración aumentan con base a los volúmenes de ventas que se estiman obtener.
- No se planea incrementar la mano de obra para el presente período en el cual se está presupuestando; ya que se estima que el personal

que actualmente labora en la empresa absorberá el aumento en la producción.

**PUNTO DE EQUILIBRIO.**

Para el desarrollo del caso práctico se plantea el punto de equilibrio tomando en cuenta todos los productos para determinar el nivel de utilidades que se espera obtener. Aplicando las formulas se obtienen los siguientes resultados:

$$1) \text{ PE} = \frac{\text{CF}}{\text{P} - \text{cv}}$$

(Unidades)

$$2) \text{ PE} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{V}}} \text{ (Dólares)}$$

**EN DONDE:**

PE: Punto de equilibrio en unidades y dólares.

CF : Costos fijos totales

CV : Costos variables totales

V : Ventas

cv : Costo variable unitario

P : Precio de venta unitario

Para el cálculo del punto de equilibrio, se necesita determinar aquellos costos variables y fijos que intervienen en la producción los cuales se encuentran dentro de los tres elementos del costo (materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación); además de los gastos de operación. Para el presente caso ilustrativo, no se toma en cuenta la mano de obra directa por el tipo de pago que realiza la empresa (al día).

Para el desarrollo del punto de equilibrio en unidades y dólares se toman los siguientes datos:

**Ventas:** \$97,935.20

**Costos Variables:**

Materia prima directa	\$35,266.24
Costos indirectos de fabricación	\$ 3,531.07
Gastos de Administración	\$ 958.72
Gastos de venta	<u>\$ 1,698.25</u>
Total	<b>\$41,454.28</b>

**Costos fijos:**

Costos indirectos de fabricación	\$30,765.98
Gastos de Administración	\$12,962.16
Gastos de venta	<u>\$10,864.56</u>
Total	<b>\$54,592.70</b>

El precio de venta unitario que se utiliza es de \$2.24 (precio promedio de los productos) y el costo variable unitario es determinado al dividir los costos variables totales entre el número de unidades a producir ( $\$41,454.28 / 43,721 \text{ unidades} = \$0.95$ ).

**SUSTITUYENDO EN FORMULAS:**

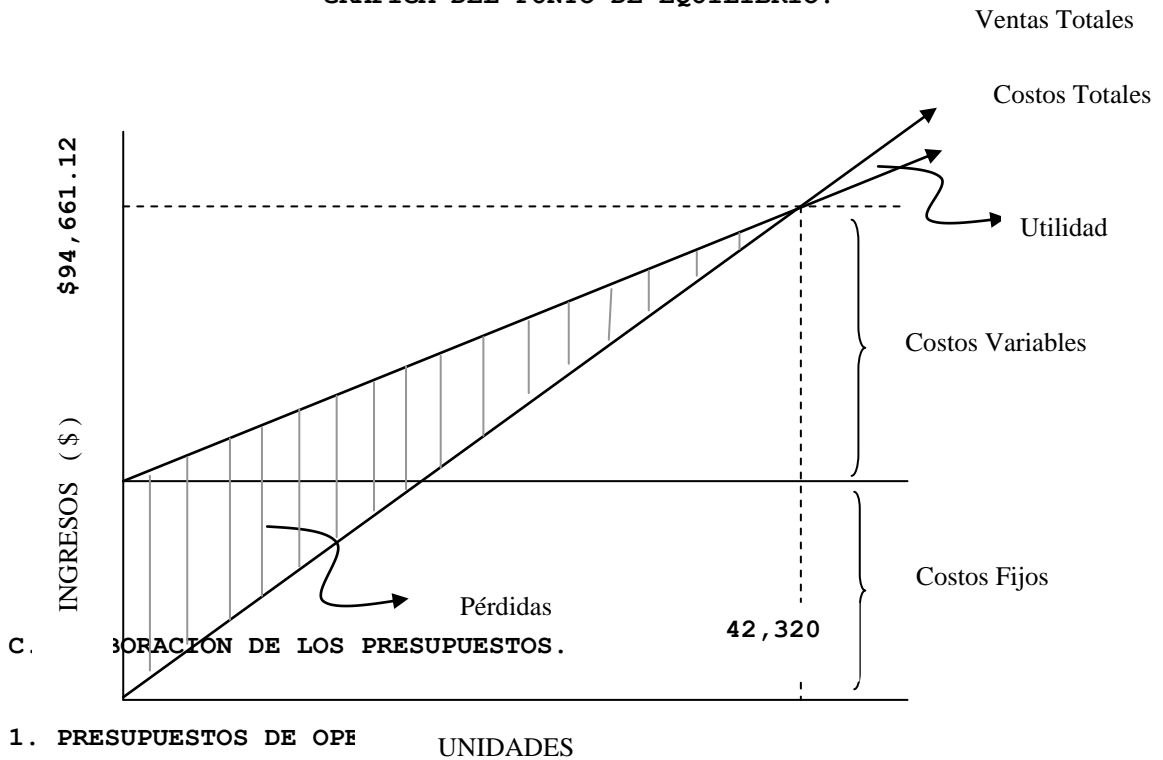
$$1) PE = \frac{\$54,592.70}{1 - \frac{\$41,454.28}{\$97,935.20}}$$

$$PE = \underline{\underline{\$ 94,661.12}}$$

$$2) PE = \frac{\$54,592.70}{\$2.24 - \$0.95}$$

$$PE = \underline{\underline{42,320 \text{ (UNIDADES)}}}$$

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.



- 1. PRESUPUESTOS DE OPE UNIDADES
- a) PRESUPUESTO DE VENTAS.
- i. PRONOSTICO DE VENTAS.

Este es el punto de partida para proceder a la elaboración del presupuesto de ventas, cuyo objetivo es determinar la posible demanda de un producto en el mercado consumidor.

El método a utilizar en el pronóstico de ventas para la empresa en estudio es el de "mínimos cuadrados"; ya que

permite calcular el comportamiento de las ventas a través de la ecuación de la línea recta, tomando en cuenta los volúmenes de venta de los últimos cinco años.

A continuación se presentan los pronósticos de venta por cada producto:

TABLA N°1

<b>PRODUCTO : BIKINI</b>				
PERIODO	UNIDADES (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>
1997	16,225	1	16,225	1
1998	18,232	2	36,464	4
1999	26,112	3	78,336	9
2000	26,920	4	107,680	16
2001	25,906	5	129,530	25
TOTAL	$\Sigma 113,395$	$\Sigma 15$	$\Sigma 368,235$	$\Sigma 55$



$$\begin{aligned}\sum Y &= na + b\sum x \\ \sum XY &= a\sum X + b\sum X^2\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}113,395 &= 5a + 15b \quad (-3) \\ 368,235 &= 15a + 55b \\ \hline -340,185 &= -15a - 45b \\ 368,235 &= 15a + 55b \\ \hline 28,050 &= 10b\end{aligned}$$

$$b = 2,805$$

$$113,395 = 5a + 15(2,805)$$

$$113,395 = 5a + 42,075$$

$$a = \frac{113,395 - 42,075}{5}$$

$$a = 14,264$$

$$Y = a + bX$$

$$Y = 14,264 + 2,805(6)$$

$$Y = 31,094 \text{ unidades}$$

TABLA N°2

PRODUCTO : BLOOMER				
PERIODO	UNIDADES (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>
1997	452	1	452	1
1998	509	2	1,018	4
1999	730	3	2,190	9
2000	751	4	3,004	16
2001	723	5	3,615	25
TOTAL	$\sum 3,165$	$\sum 15$	$\sum 10,279$	$\sum 55$

$$\begin{aligned}3,165 &= 5a + 15b \quad (-3) \\ 10,279 &= 15a + 55b \\ \hline -9,495 &= -15a - 45b \\ 10,279 &= 15a + 55b \\ \hline 784 &= 10b\end{aligned}$$

$$b = 78.4$$

$$3,165 = 5a + 15(78.4)$$

$$3,165 = 5a + 1,176$$

$$a = \frac{3,165 - 1,176}{5}$$

$$a = 397.8$$

$$y = a + bx$$

$$y = 397.8 + 78.4(6)$$

$$y = 868 \text{ unidades}$$

TABLA N°3

PRODUCTO : BRASSIER				
PERIODO	UNIDADES (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>
1997	7,118	1	7,118	1
1998	7,998	2	15,996	4
1999	11,456	3	34,368	9
2000	11,810	4	47,240	16
2001	11,366	5	56,830	25

TOTAL	$\Sigma 49,748$	$\Sigma 15$	$\Sigma 161,552$	$\Sigma 55$
-------	-----------------	-------------	------------------	-------------

$$\begin{aligned}
 49,748 &= 5a + 15b \quad (-3) \\
 161,552 &= 15a + 55b \\
 -149,244 &= -15a - 45b \\
 \hline
 161,552 &= 15a + 55b \\
 12,308 &= 10b
 \end{aligned}$$

**b= 1231**

$$49,748 = 5a + 15(1,231)$$

$$49,748 = 5a + 18,465$$

$$a = \frac{49,748 - 18,465}{5}$$

**a = 6,256.6**

$$y = a + bx$$

$$y = 6,256.6 + 1,231 (6)$$

**y = 13,643 unidades**

TABLA N°4

PRODUCTO : FUSTAN				
PERIODO	UNIDADES (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>
1997	126	1	126	1
1998	142	2	284	4
1999	203	3	609	9
2000	209	4	836	16
2001	201	5	1,005	25
TOTAL	$\Sigma 881$	$\Sigma 15$	$\Sigma 2,860$	$\Sigma 55$

$$\begin{aligned}
 881 &= 5a + 15b \quad (-3) \\
 2,860 &= 15a + 55b \\
 -2,643 &= -15a - 45b \\
 \hline
 2,860 &= 15a + 55b \\
 217 &= 10b
 \end{aligned}$$

**b= 21.7**

$$881 = 5a + 15(21.7)$$

$$881 = 5a + 325.5$$

$$a = \frac{881 - 325.5}{5}$$

**a = 111.1**

$$y = a + bx$$

$$y = 111.1 + 21.7 (6)$$

**y = 241 unidades**

TABLA N°5

PRODUCTO : PANTALETA				
PERIODO	UNIDADES (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>
1997	131	1	131	1
1998	146	2	292	4
1999	210	3	630	9
2000	216	4	864	16
2001	208	5	1,040	25

TOTAL	$\Sigma 911$	$\Sigma 15$	$\Sigma 2,957$	$\Sigma 55$
-------	--------------	-------------	----------------	-------------

$$\begin{array}{r}
 911 = 5a + 15b \quad (-3) \\
 2957 = 15a + 55b \\
 \hline
 -2733 = -15a - 45b \\
 2957 = 15a + 55b \\
 \hline
 224 = 10b
 \end{array}$$

$$a = \frac{911-336}{5}$$

$$a = 115$$

$$b = 22.4$$

$$y = a + bx$$

$$y = 115 + 22.4 (6)$$

$$\begin{array}{l}
 911 = 5a + 15(22.4) \\
 911 = 5a + 336
 \end{array}$$

$$y = 2419 \text{ unidades}$$

#### ii. PRESUPUESTO DE VENTAS.

El presupuesto de ventas es el primero que se formula para la elaboración del Sistema Presupuestario, tomando como base las cantidades señaladas en los pronósticos de ventas.

En la siguiente tabla se presentan las unidades a vender determinadas en los pronósticos y el precio de venta de los productos que elabora la empresa.

TABLA N°6

PRODUCTOS	UNIDADES	PRECIO DE VENTA
BIKINI	31,094	\$ 1.94
BLOOMER	868	\$ 1.90
BRASSIER	13,643	\$ 2.55
FUSTAN	241	\$ 2.34
PANTALETA	249	\$ 2.45

#### PROCEDIMIENTO:

1. Se llena el encabezado del presupuesto.
2. Se registran las unidades estimadas a vender para cada mes y trimestre con base a las cifras que fueron establecidas en los pronósticos de ventas.
3. Se coloca en la última columna de cuadro N°1 las cantidades que se determinaron en total.
4. Se multiplican las unidades a vender por el precio de venta para determinar el importe en valores monetarios.
5. La cantidad total de unidades a vender para cada periodo se estima con base a la experiencia del propietario y observación de la tendencia de las ventas.
6. En la última columna se establece el total para cada producto en valores monetarios.
7. Por último, se elabora un cuadro resumen donde se detallan las ventas que se realizan por producto y por períodos.

"CORAZON S.A. DE C.V."

PRESUPUESTO DE VENTAS (EN DOLARES)

DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

CUADRO N°1

CONCEPTO.	ENERO	FEBRERO	MARZO	1°TRIMESTRE	2°TRIMESTRE	3°TRIMESTRE	4° TRIMESTRE	TOTAL
<b>BIKINI</b>								
UNIDADES A VENDER	606	1948	4100	6654	9514	7697	7229	31094
PRECIO DE VENTA	\$ 1.94	\$ 1.94	\$ 1.94	\$ 1.94	\$ 1.94	\$ 1.94	\$ 1.94	\$ 1.94
VENTAS	\$ 1,175.64	\$ 3,779.12	\$ 7,954.00	\$12,908.76	\$18,457.16	\$14,932.18	\$14,024.26	\$60,322.36
<b>BLOOMER</b>								
UNIDADES A VENDER	17	54	114	185	267	214	202	868
PRECIO DE VENTA	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90
VENTAS	\$ 32.30	\$ 102.60	\$ 216.60	\$ 351.50	\$ 507.30	\$ 406.60	\$ 383.80	\$ 1,649.20
<b>BRASSIER</b>								
UNIDADES A VENDER	265	855	1799	2919	4173	3379	3172	13643
PRECIO DE VENTA	\$ 2.55	\$ 2.55	\$ 2.55	\$ 2.55	\$ 2.55	\$ 2.55	\$ 2.55	\$ 2.55
VENTAS	\$ 675.75	\$ 2,180.25	\$ 4,587.45	\$ 7,443.45	\$10,641.15	\$ 8,616.45	\$ 8,088.60	\$34,789.65
<b>FUSTAN</b>								
UNIDADES A VENDER	5	16	31	52	74	60	55	241
PRECIO DE VENTA	\$ 2.34	\$ 2.34	\$ 2.34	\$ 2.34	\$ 2.34	\$ 2.34	\$ 2.34	\$ 2.34
VENTAS	\$ 11.70	\$ 37.44	\$ 72.54	\$ 121.68	\$ 173.16	\$ 140.40	\$ 128.70	\$ 563.94
<b>PANTALETA</b>								
UNIDADES A VENDER	5	16	32	53	76	61	59	249
PRECIO DE VENTA	\$ 2.45	\$ 2.45	\$ 2.45	\$ 2.45	\$ 2.45	\$ 2.45	\$ 2.45	\$ 2.45
VENTAS	\$ 12.25	\$ 39.20	\$ 78.40	\$ 129.85	\$ 186.20	\$ 149.45	\$ 144.55	\$ 610.05

"CORAZON S.A DE C.V."

CUADRO RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS 2002.

PRODUCTOS .	ENERO	FEBRERO	MARZO	1°TRIMESTRE	2°TRIMESTRE	3°TRIMESTRE	4° TRIMESTRE	TOTAL
BIKINI	\$ 1,175.64	\$ 3,779.12	\$ 7,954.00	\$12,908.76	\$18,457.16	\$14,932.18	\$14,024.26	\$60,322.36
BLOOMER	\$ 32.30	\$ 102.60	\$ 216.60	\$ 351.50	\$ 507.30	\$ 406.60	\$ 383.80	\$ 1,649.20
BRASSIER	\$ 675.75	\$ 2,180.25	\$ 4,587.45	\$ 7,443.45	\$10,641.15	\$ 8,616.45	\$ 8,088.60	\$34,789.65
FUSTAN	\$ 11.70	\$ 37.44	\$ 72.54	\$ 121.68	\$ 173.16	\$ 140.40	\$ 128.70	\$ 563.94
PANTALETA	\$ 12.25	\$ 39.20	\$ 78.40	\$ 129.85	\$ 186.20	\$ 149.45	\$ 144.55	\$ 610.05
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,907.64</b>	<b>\$ 6,138.61</b>	<b>\$12,908.99</b>	<b>\$20,955.24</b>	<b>\$29,964.97</b>	<b>\$24,245.08</b>	<b>\$22,769.91</b>	<b>\$97,935.20</b>

**b) PRESUPUESTO DE PRODUCCION.**

Para la elaboración del presupuesto de producción se parte del presupuesto de venta de donde se toman los volúmenes de venta estimados a vender; además de los inventarios de productos terminados los cuales fluctuarán de acuerdo a las ventas estimadas para cada período.

Los inventarios iniciales son los finales del período anterior, los que fueron proporcionados por el propietario de la empresa en estudio.

A continuación se presentan los niveles de inventario que son utilizados para cada producto. También se presentan los niveles mínimos y máximos de los inventarios, los cuales son estimaciones hechas por el propietario de la empresa con base a la experiencia de años anteriores para cada trimestre.

TABLA N°7

PRODUCTOS	INVENTARIO INICIAL	INVENTARIO FINAL	NIVEL MINIMO	NIVEL MAXIMO
BIKINI	6,792	5,743	5,174	7,467
BLOOMER	186	163	163	209
BRASSIER	3,502	3,093	3,093	3,986
FUSTAN	64	57	57	70
PANTALETA	69	63	63	76

**PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del presupuesto.
2. En la primera columna se presentan las ventas estimadas para cada mes y trimestre.

3. En la segunda columna se detallan los niveles de existencia que se desean tener al final de cada trimestre (según datos de la tabla N° 7).
4. En la siguiente columna se suman las ventas proyectadas y los inventarios finales de productos terminados.
5. En la cuarta columna se procede a registrar el inventario inicial el cual es el inventario final del período anterior.
6. La resta de la tercera y cuarta columna da como resultado las unidades que se planean producir para el período al cual se está presupuestando.
7. Luego se presenta un cuadro resumen de la producción planificada por producto.



**"CORAZON S.A DE C.V"**  
**PRESUPUESTO DE PRODUCCION (EN UNIDADES)**  
**DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.**

**CUADRO N°2**

PERIODO	UNIDADES PRESUPUESTADAS	I.F.P.T.	SUBTOTAL	I.I.P.T.	PRODUCCION PLANIFICADA
<b>BIKINI</b>					
ENERO	606	7,467	8,073	6,792	1,281
FEBRERO	1,948	7,309	9,257	7,467	1,790
MARZO	4,100	7,131	11,231	7,309	3,922
1° TRIMESTRE	6,654	7,131	13,785	6,792	6,993
2° TRIMESTRE	9,514	6,101	15,615	7,131	8,484
3° TRIMESTRE	7,697	5,174	12,871	6,101	6,770
4° TRIMESTRE	7,229	5,743	12,972	5,174	7,798
<b>TOTAL</b>	<b>31,094</b>	<b>5,743</b>	<b>36,837</b>	<b>6,792</b>	<b>30,045</b>
<b>BLOOMER</b>					
ENERO	17	209	226	186	40
FEBRERO	54	206	260	209	51
MARZO	114	190	304	206	98
1° TRIMESTRE	185	190	375	186	189
2° TRIMESTRE	267	185	446	190	256
3° TRIMESTRE	214	174	388	185	203
4° TRIMESTRE	202	163	365	174	191
<b>TOTAL</b>	<b>862</b>	<b>163</b>	<b>1025</b>	<b>186</b>	<b>839</b>
<b>BRASSIER</b>					
ENERO	265	3,986	4,251	3,502	749
FEBRERO	855	3,738	4,593	3,986	607
MARZO	1,799	3,638	5,437	3,738	1,699
1° TRIMESTRE	2,919	3,638	6,557	3,502	3,055
2° TRIMESTRE	4,173	3,606	7,779	3,638	4,141
3° TRIMESTRE	3,379	3,417	6,796	3,606	3,190
4° TRIMESTRE	3,172	3,093	6,265	3,417	2,848
<b>TOTAL</b>	<b>13,643</b>	<b>3,093</b>	<b>16736</b>	<b>3,502</b>	<b>13,234</b>
<b>FUSTAN</b>					
ENERO	5	70	75	64	11
FEBRERO	16	69	85	70	15
MARZO	31	65	96	69	27
1° TRIMESTRE	52	65	117	64	53
2° TRIMESTRE	74	63	137	65	72
3° TRIMESTRE	60	58	118	63	55
4° TRIMESTRE	55	57	112	58	54
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>57</b>	<b>740</b>	<b>64</b>	<b>234</b>
<b>PANTALETA</b>					
ENERO	5	76	81	69	12
FEBRERO	16	75	91	76	15
MARZO	32	70	102	75	27
1° TRIMESTRE	53	70	123	69	54
2° TRIMESTRE	76	69	145	70	75
3° TRIMESTRE	61	64	125	69	56
4° TRIMESTRE	59	63	122	64	58
<b>TOTAL</b>	<b>249</b>	<b>63</b>	<b>789</b>	<b>69</b>	<b>243</b>

"CORAZON S.A. DE C.V."

CUADRO RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION 2002.

CONCEPTO	BIKINI	BLOOMER	BRASSIER	FUSTAN	PANTALETA	TOTAL
VENTAS PRES.	31,094	862	13,643	241	249	46,089
(+) I.F.P.T.	5,743	163	3,093	57	63	9,119
SUBTOTAL	36,837	1025	16,736	298	312	55,208
(-) I.I.P.T	6,792	186	3,502	64	69	10,613
PROD. PLAN.	30,045	839	13,234	234	243	44,595

**c) PRESUPUESTO DE NECESIDADES DE MATERIA PRIMA.**

Este presupuesto se elabora tomando como base el presupuesto de producción y la materia prima requerida para la producción de las diferentes prendas de ropa interior femenina que produce la empresa. Dicho presupuesto sirve de insumo para la formulación del presupuesto de compra y así poder determinar el costo de adquisición de las materias primas.

Las unidades de medida de la materia prima son:

TABLA N°8

MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA
HILO	KILOS	ENCAJE	YARDAS
ELASTICO	YARDAS	LICRA	YARDAS
ETIQUETA	UNIDADES	JERSEY	YARDAS
ARGOLLAS	UNIDADES	BROCHES	PARES
ALGODÓN	YARDAS	-	-

**PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del presupuesto
2. En la primera columna se establece el período para el cual se presupuesta.
3. En la segunda columna se colocan las unidades planificadas determinadas en el presupuesto de producción.
4. El consumo en unidades estimadas para cada producto, se coloca en la siguiente columna; detallando la materia prima directa, la cantidad y unidad de medida para cada producto.

5. Se multiplica la producción planificada por consumo en unidades para determinar la materia prima requerida para cada producto y período.
  
6. Por último se suman las mismas cantidades de materia prima de cada uno de los productos los cuales son detallados para cada período en un cuadro resumen del presupuesto de materiales a consumir.



**CONTINUACION DEL PRESUPUESTO DE NECESIDADES DE MATERIA PRIMA.**

<b>1° TRIM.</b>	<b>6,993</b>			<b>189</b>		<b>3,055</b>		<b>53</b>		<b>54</b>			<b>10,344</b>
HILO	0.0026	18.18		0.0026	0.49	0.0026	7.94	0.0026	0.14	0.0026	0.14		26.89
ELASTICO	2	13986		2	378	2.5	7637.5	0.67	35.51	0.67	36.18		22,073.19
ETIQUETA	1	6993		1	189	1	3055	1	53	1	54		10,344
ALGODON	0.02	139.86		0.13	24.57	0.083	253.56						417.99
ENCAJE				0.33	62.37			1.17	62.01	1.17	63.18		187.56
LICRA	0.13	909.09											909.09
JERSEY								0.29	15.37	0.29	15.66		31.03
BROCHES						3	9165						9,165
ARGOLLAS						4	12220						12,220
<b>2° TRIM.</b>	<b>8,484</b>			<b>256</b>		<b>4,141</b>		<b>72</b>		<b>75</b>			<b>13,028</b>
HILO	0.0026	22.06		0.0026	0.67	0.0026	10.77	0.0026	0.19	0.0026	0.2		33.89
ELASTICO	2	16968		2	512	2.5	10353	0.67	48.24	0.67	50.25		27,930.99
ETIQUETA	1	8484		1	256	1	4141	1	72	1	75		13,028
ALGODON	0.02	169.68		0.13	33.28	0.083	343.7						546.66
ENCAJE				0.33	84.48			1.17	84.24	1.17	87.75		256.47
LICRA	0.13	1102.9											1,102.92
JERSEY								0.29	20.88	0.29	21.75		42.63
BROCHES						3	12423						12,423
ARGOLLAS						4	16564						16,564
<b>3° TRIM.</b>	<b>6,770</b>			<b>203</b>		<b>3,190</b>		<b>55</b>		<b>56</b>			<b>10,274</b>
HILO	0.0026	17.6		0.0026	0.53	0.0026	8.29	0.0026	0.14	0.0026	0.15		26.71
ELASTICO	2	13540		2	406	2.5	7975	0.67	36.85	0.67	37.52		21,995.37
ETIQUETA	1	6770		1	203	1	3190	1	55	1	56		10,274
ALGODON	0.02	135.4		0.13	26.39	0.083	264.77						426.56
ENCAJE				0.33	66.99			1.17	64.35	1.17	65.52		196.86
LICRA	0.13	880.1											880.10
JERSEY								0.29	15.95	0.29	16.24		32.19
BROCHES						3	9570						9,570
ARGOLLAS						4	12760						12,760
<b>4° TRIM.</b>	<b>7,798</b>			<b>191</b>		<b>2,828</b>		<b>54</b>		<b>58</b>			<b>10,929</b>
HILO	0.0026	20.27		0.0026	0.5	0.0026	7.4	0.0026	0.14	0.0026	0.15		28.46
ELASTICO	2	15596		2	382	2.5	7120	0.67	36.18	0.67	38.86		23,173.04
ETIQUETA	1	7798		1	191	1	2828	1	54	1	58		10,929
ALGODON	0.02	155.96		0.13	24.83	0.083	236.38						417.17
ENCAJE				0.33	63.03			1.17	63.18	1.17	67.86		194.07
LICRA	0.13	1013.7											1,013.74
JERSEY								0.29	15.66	0.29	16.82		32.48
BROCHES						3	8484						8,484
ARGOLLAS						4	11312						11,312

**d) PRESUPUESTO DE COMPRAS.**

Una vez determinadas las necesidades de materia prima se procede a determinar las compras estimadas de dichas materias primas.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del presupuesto.
2. Luego, en la primera columna se coloca el mes y trimestre para el cual se está presupuestando
3. Se describe la producción planificada, el inventario final e inicial de las materias primas, el precio de compra y el costo total de las compras.
4. Después de cada columna se colocan los valores numéricos para cada uno de los conceptos antes descritos por materia prima cuyas cantidades se anotan en el cuadro resumen del presupuesto de necesidades de materia prima.
5. Por último se totalizan en un cuadro resumen el costo total de compra por período y por materia prima.

**"CORAZON S.A. DE C.V."**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS (EN DOLARES)**  
**DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.**

**CUADRO N°4**

MES	CONCEPTO	LICRA	ELASTICO	ENCAJE	HILO	ALGODON	TIRANTE	BROCHE	ARGOLLA	JERSEY	ETIQUETA
<b>ENERO</b>	U. A CONSUMIR	166.53	4529.91	40.11	5.44	92.99	936.25	2247	2996	6.67	2093
	(+) I.F.M.P.	256	5741.56	57.12	7.08	102.9	834.63	2003	2671	9.57	2726
	UNID. REQ.	422.53	10271.47	97.23	12.52	195.89	1770.88	4250	5667	16.24	4819
	(-) I.I.M.P.	183.18	4982.9	44.12	5.98	102.29	1029.88	2472	3296	7.34	2302
	UNIDADES	239.35	5288.57	53.11	6.54	93.6	741	1778	2,371	8.9	2517
	PRECIO COMP.	\$ 2.26	\$ 0.10	\$ 0.20	\$ 4.34	\$ 1.60	\$ 0.11	\$ 0.09	\$ 0.01	\$ 2.11	\$ 0.01
	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$540.93</b>	<b>\$528.86</b>	<b>\$10.74</b>	<b>\$28.38</b>	<b>\$149.76</b>	<b>\$83.36</b>	<b>\$160.02</b>	<b>\$23.71</b>	<b>\$18.82</b>	<b>\$24.16</b>
<b>FEBRERO</b>	U. A CONSUMIR	232.7	5219.6	51.93	6.44	92.81	758.75	1821	2428	8.7	2478
	(+) I.F.M.P.	560.85	13556.05	100.67	16.51	255.22	2335.03	5607	7476	17.23	6350
	UNID. REQ.	793.55	18775.65	152.6	22.95	348.03	3093.78	7428	9904	25.93	8828
	(-) I.I.M.P.	256	5741.56	57.12	7.08	102.9	834.63	2003	2671	9.57	2726
	UNIDADES	537.55	13034.09	95.48	15.87	245.13	2259.15	5425	7233	16.36	6102
	PRECIO COMP.	\$ 2.26	\$ 0.10	\$ 0.20	\$ 4.34	\$ 1.60	\$ 0.11	\$ 0.09	\$ 0.01	\$ 2.11	\$ 0.0096
	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$1,214.86</b>	<b>\$1,303.41</b>	<b>\$ 19.31</b>	<b>\$68.88</b>	<b>\$392.21</b>	<b>\$254.15</b>	<b>\$488.25</b>	<b>\$72.33</b>	<b>\$34.59</b>	<b>\$58.58</b>
<b>MARZO</b>	U. A CONSUMIR	509.86	12323.68	91.52	15.01	232.02	2123.75	5097	6796	15.66	5773
	(+) I.F.M.P.	1213.21	30724.09	282.12	37.28	601.33	5693.88	13665	18220	46.89	14330
	UNID. REQ.	1723.07	43047.77	373.64	52.29	833.35	7817.63	18762	25016	62.55	20103
	(-) I.I.M.P.	560.85	13556.05	100.67	16.51	255.22	2335.03	5607	7476	17.23	6350
	UNIDADES	1162.22	29491.72	272.97	35.78	578.13	5482.6	13155	17540	45.32	13753
	PRECIO COMP.	\$ 2.26	\$ 0.10	\$ 0.20	\$ 4.34	\$ 1.60	\$ 0.11	\$ 0.09	\$ 0.01	\$ 2.11	\$ 0.01
	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$2,626.62</b>	<b>\$2,949.17</b>	<b>\$55.19</b>	<b>\$155.29</b>	<b>\$925.01</b>	<b>\$616.79</b>	<b>\$1,183.95</b>	<b>\$175.40</b>	<b>\$95.82</b>	<b>\$132.03</b>
<b>1° TRIMEST.</b>	U. A CONSUMIR	909.09	22073.19	183.56	26.89	417.82	3818.75	9165	12220	31.03	10344
	(+) I.F.M.P.	1213.21	30724.09	282.12	37.28	601.33	5693.88	13665	18220	46.89	14330
	UNID. REQ.	2122.3	52797.28	465.68	64.17	1019.15	9512.63	22830	30440	77.92	24674
	(-) I.I.M.P.	183.18	4982.9	44.12	5.98	102.29	1029.88	2472	3296	7.34	2302
	UNIDADES	1939.12	47814.38	421.56	58.19	916.86	8482.75	20358	27144	70.58	22372
	PRECIO COMP.	\$ 2.26	\$ 0.10	\$ 0.20	\$ 4.34	\$ 1.60	\$ 0.1125	\$ 0.09	\$ 0.01	\$ 2.1143	\$ 0.0096
	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$4,382.41</b>	<b>\$4,781.44</b>	<b>\$85.24</b>	<b>\$252.54</b>	<b>\$1,466.98</b>	<b>\$954.31</b>	<b>\$1,832.22</b>	<b>\$271.44</b>	<b>\$149.23</b>	<b>\$214.77</b>



CONTINUACION DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS.

2° TRIMEST.	U. A CONSUMIR	1102.92	27930.99	256.47	33.89	546.66	5176.25	12423	16564	42.63	13027
	(+) I.F.M.P.	968.11	24194.91	216.55	29.38	469.22	4386.25	10527	14036	35.41	11301
	UNID. REQ.	2071.03	52125.9	473.02	63.27	1015.88	9562.5	22950	30600	78.04	24328
	(-) I.I.M.P.	1213.21	30724.09	282.12	37.28	601.33	5693.88	13665	18220	46.89	14330
	UNIDADES	857.82	21401.81	190.9	25.99	414.55	3868.62	9285	12380	31.15	9998
	PRECIO COMP.	\$ 2.26	\$ 0.10	\$ 0.20	\$ 4.34	\$ 1.60	\$ 0.1125	\$ 0.09	\$ 0.01	\$ 2.1143	\$ 0.0096
	COSTO TOTAL	\$1,938.67	\$2,140.18	\$38.60	\$112.80	\$663.28	\$435.22	\$835.65	\$123.80	\$65.86	\$95.98
3° TRIMEST.	U. A CONSUMIR	880.1	21995.37	196.86	26.71	426.56	3987.5	9570	12760	32.19	10274
	(+) I.F.M.P.	1115.11	25490.34	213.48	31.31	458.89	3916	9332	12443	35.73	12022
	UNID. REQ.	1995.21	47485.71	410.34	58.02	885.45	7903.5	18902	25203	67.92	22296
	(-) I.I.M.P.	968.11	24194.91	216.55	29.38	469.22	4386.25	10527	14036	35.41	11301
	UNIDADES	1027.1	23290.8	193.79	28.64	416.23	3517.25	8375	11167	32.51	10995
	PRECIO COMP.	\$ 2.26	\$ 0.10	\$ 0.20	\$ 4.34	\$ 1.60	\$ 0.1125	\$ 0.09	\$ 0.01	\$ 2.1143	\$ 0.0096
	COSTO TOTAL	\$2,321.25	\$2,329.08	\$39.18	\$124.30	\$665.97	\$395.69	\$753.75	\$111.67	\$68.74	\$105.55
4° TRIMEST.	U. A CONSUMIR	1013.74	23173.04	194.07	28.46	417.17	3560	8484	11312	32.48	10929
	(+) I.F.M.P.	1059.35	24215.82	202.81	29.74	435.94	3720.2	8866	11821	33.94	11420
	UNID. REQ.	2073.09	47388.86	396.88	58.2	853.11	7280.2	17350	23133	66.42	22349
	(-) I.I.M.P.	1115.11	25490.34	213.48	31.31	458.89	3916	9332	12443	35.73	12022
	UNIDADES	957.98	21898.52	183.4	26.89	394.22	3364.2	8018	10690	30.69	10327
	PRECIO COMP.	\$ 2.26	\$ 0.10	\$ 0.20	\$ 4.34	\$ 1.60	\$ 0.1125	\$ 0.09	\$ 0.01	\$2.1143	\$ 0.0096
	COSTO TOTAL	\$2,165.03	\$2,189.85	\$37.08	\$116.70	\$630.75	\$378.47	\$721.62	\$106.90	\$64.89	\$99.14

**"CORAZON S.A. DE C.V."**

**CUADRO RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE NECESIDADES DE MATERIA PRIMA 2002.**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>1° TRIMESTRE</b>	<b>2° TRIMESTRE</b>	<b>3° TRIMESTRE</b>	<b>4° TRIMESTRE</b>	<b>TOTAL</b>
LICRA	166.53yds	232.7yds	509.86yds	909.09yds	1102.92yds	880.1yds	1013.74yds	3905.85yds
ELASTICO	4529.91yds	5219.6yds	12323.68yds	22073.19yds	27930.99yds	21995.37yds	23173.04yds	95172.59yds
ENCAJE	40.11yds	51.93yds	95.72 yda	187.56yds	256.47yds	196.86yds	194.07yds	830.96yds
HILO	5.44K	6.44K	15.01K	26.89K	33.89K	26.71K	28.46K	115.95K
ALGODON	92.99yds	92.81yds	232.20 yds	417.99 yds	546.66yds	426.56yds	417.17yds	1808.21yds
TIRANTE	936.25yds	758.75yds	2123.75yds	3818.75yds	5176.25yds	3987.5yds	3560yds	16542yds
JERSEY	6.67yds	8.7yds	15.66yds	31.03yds	42.63yds	32.19yds	32.48yds	138.33yds
ETIQUETA	2093U	2478U	5773U	10344U	13027U	10274U	10929U	44574U
BROCHES	2247 pares	1821 pares	5097 pares	9165 pares	12423 pares	9570 pares	8484 pares	39642 pares
ARGOLLAS	2996U	2428 U	6796 U	12220 U	16564 U	12760 U	11312 U	52856 U

**"CORAZON S.A. DE C.V."**

**CUADRO RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA 2002.**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>1° TRIMESTRE</b>	<b>2° TRIMESTRE</b>	<b>3° TRIMESTRE</b>	<b>4° TRIMESTRE</b>	<b>TOTAL</b>
LICRA	\$ 540.93	\$ 1,214.86	\$ 2,626.62	\$ 4,382.41	\$ 1,938.67	\$ 2,321.25	\$ 2,165.03	\$ 10,807.36
ELASTICO	\$ 528.86	\$ 1,303.41	\$ 2,949.17	\$ 4,781.44	\$ 2,140.18	\$ 2,329.08	\$ 2,189.85	\$ 11,440.55
ENCAJE	\$ 10.74	\$ 19.31	\$ 55.19	\$ 85.24	\$ 38.60	\$ 39.18	\$ 37.08	\$ 200.10
HILO	\$ 28.38	\$ 68.88	\$ 155.29	\$ 252.55	\$ 112.80	\$ 124.30	\$ 116.70	\$ 606.35
ALGODON	\$ 149.76	\$ 392.21	\$ 925.01	\$ 1,466.98	\$ 663.28	\$ 665.97	\$ 630.75	\$ 3,426.98
TIRANTE	\$ 83.36	\$ 254.15	\$ 616.79	\$ 954.31	\$ 435.22	\$ 395.69	\$ 378.47	\$ 2,163.69
JERSEY	\$ 18.82	\$ 34.59	\$ 95.82	\$ 149.23	\$ 65.86	\$ 68.74	\$ 64.89	\$ 348.72
ETIQUETA	\$ 24.16	\$ 58.58	\$ 132.03	\$ 214.77	\$ 95.98	\$ 105.55	\$ 99.14	\$ 515.44
BROCHES	\$ 160.02	\$ 488.25	\$ 1,183.95	\$ 1,832.22	\$ 835.65	\$ 753.75	\$ 721.62	\$ 4,143.24
ARGOLLAS	\$ 23.71	\$ 72.33	\$ 175.40	\$ 271.44	\$ 123.80	\$ 1,111.67	\$ 106.90	\$ 1,613.81
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,568.74</b>	<b>\$ 3,906.57</b>	<b>\$ 8,915.27</b>	<b>\$ 14,390.59</b>	<b>\$ 6,450.04</b>	<b>\$ 7,915.18</b>	<b>\$ 6,510.43</b>	<b>\$ 35,266.24</b>

**e) PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA.**

La empresa en estudio no cuenta con mano de obra directa debido a que el sistema de pago de la mano de obra es por día por lo que no se le puede asignar horas estándares por unidad producida. Debido a esto la mano de obra se incorporó a los cargos indirectos de fabricación.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del presupuesto.
2. En la primera columna se desglosa el personal (según su cargo), involucrado en el proceso de producción.
3. En la segunda columna se detalla el número de trabajadores.
4. En la tercera columna se colocan los sueldos mensuales de cada trabajador.
5. Por ultimo, se detalla el sueldo mensual y trimestral del personal operativo de la empresa.

**"CORAZON S.A DE C.V."**  
**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA (EN DOLARES)**  
**DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.**

**CUADRO N°5**

CONCEPTO.	N°	SUELDO	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTAL
SUPERVISORA	1	\$ 228.57	\$ 228.57	\$ 228.57	\$ 228.57	\$ 228.57	\$ 685.71	\$ 685.71	\$ 685.71	\$ 685.71	\$2,742.84
MECANICO IN.	1	\$ 171.43	\$ 171.43	\$ 171.43	\$ 171.43	\$ 171.43	\$ 514.29	\$ 514.29	\$ 514.29	\$ 514.29	\$2,057.16
ENCARG. BODE.	1	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$1,728.00
ENCARG. CAL.	1	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$1,728.00
ENCARG. RESU.	1	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$1,728.00
CORTADORA	1	\$ 44.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$1,728.00
OPERARIAS	8	\$ 144.00	\$1,152.00	\$1,152.00	\$1,152.00	\$1,152.00	\$3,456.00	\$3,456.00	\$3,456.00	\$ 3,456.00	\$13,824.00
EMPACADORA	1	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$1,728.00
ISSS-AFP	-	\$ 227.19	\$ 227.19	\$ 227.19	\$ 227.19	\$ 227.19	\$ 681.57	\$ 681.57	\$ 681.57	\$ 681.57	\$2,726.28
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>\$1,491.19</b>	<b>\$2,499.19</b>	<b>\$2,499.19</b>	<b>\$2,499.19</b>	<b>\$2,499.19</b>	<b>\$7,497.57</b>	<b>\$7,416.00</b>	<b>\$7,416.00</b>	<b>\$ 7,416.00</b>	<b>\$29,990.28</b>

**f) PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION.**

En este presupuesto se presentan los elementos indirectos del costo de fabricación (materia prima indirecta, mano de obra indirecta, energía eléctrica y depreciación).

La depreciación de la maquinaria y equipo industrial se determina por medio del método de la línea recta tomando como base el monto del valor total de dicha maquinaria y un estimado de 10 años de vida útil.

$$\text{Depreciación anual } \$ 7,757 \div 10 = \$ 775.70$$

TABLA N°9

PRODUCTOS	DEPRECIACION		
	MENSUAL	ANUAL	PORCENTAJES
BIKINI	25.857	310.28	40%
BRASSIER	16.161	193.93	25%
BLOOMER	9.696	116.35	15%
FUSTAN	6.464	77.57	10%
PANTALETA	6.464	77.57	10%
TOTAL	64.642	775.7	100%

**PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del presupuesto.
2. En la primera columna se colocan los productos que elabora la empresa.
3. Como concepto en la segunda columna se anotan las unidades a producir, mano de obra indirecta, materiales indirectos, energía eléctrica y depreciación.
4. En la tercera columna se detallan los precios unitarios de los materiales indirectos.
5. Después se multiplican las unidades (determinadas en el presupuesto de producción) por el precio unitario de los materiales indirectos y el valor de la energía eléctrica es estimada por producto y periodo lo mismo para la depreciación.
6. Luego los totales por productos de los costos indirectos de fabricación se llevan a un cuadro resumen

**"CORAZON S.A DE C.V."**

**PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (EN DOLARES)  
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.**

**CUADRO N° 6**

PRODUCTO	CONCEPTO	P.U.	ENERO	FEBRERO	MARZO	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTAL
<b>BIKINI</b>	UNID. PROD.		1,281	1,790	3,922	6,993	8,484	6,770	7,798	30,045
	M.O. IND.		\$ 861.477	\$ 1,203.781	\$ 2,637.558	\$ 4,702.816	\$ 5,705.517	\$ 4,552.847	\$ 5,244.180	\$ 20,205.36
	MAT. IND.									
	BOLSA (0.08)	\$ 0.16	\$ 16.40	\$ 22.91	\$ 50.20	\$ 89.51	\$ 108.60	\$ 86.66	\$ 99.81	\$ 384.58
	CAJA (0.17)	\$ 0.1541	\$ 33.56	\$ 46.89	\$ 102.74	\$ 183.19	\$ 222.27	\$ 177.35	\$ 204.28	\$ 787.09
	TIRRO (0.035)	\$ 0.40	\$ 17.93	\$ 25.06	\$ 54.91	\$ 97.90	\$ 118.78	\$ 94.78	\$ 109.17	\$ 420.63
	HULE	\$ 0.027	\$ 34.59	\$ 48.33	\$ 105.89	\$ 188.81	\$ 229.07	\$ 182.79	\$ 210.55	\$ 811.22
	ENERGIA ELEC.		\$ 14.09	\$ 19.68	\$ 43.12	\$ 76.89	\$ 93.29	\$ 74.44	\$ 85.74	\$ 330.36
	DEPRECIACION		\$ 43.551	\$ 43.551	\$ 43.551	\$ 130.653	\$ 130.653	\$ 130.653	\$ 130.653	\$ 522.612
	<b>TOTAL</b>		<b>\$1,021.60</b>	<b>\$ 1,410.20</b>	<b>\$ 3,037.97</b>	<b>\$ 5,469.77</b>	<b>\$ 6,608.18</b>	<b>\$ 5,299.52</b>	<b>\$ 6,084.38</b>	<b>\$ 23,461.85</b>
<b>BLOOMER</b>	UNID. PROD.		40	51	98	189	256	203	191	839
	M.O. IND.		\$ 26.900	\$ 34.298	\$ 65.905	\$ 127.103	\$ 172.161	\$ 136.518	\$ 128.448	\$ 564.23
	MAT. IND.									
	BOLSA (0.08)	\$ 0.16	\$ 0.51	\$ 0.65	\$ 1.25	\$ 2.41	\$ 3.28	\$ 2.60	\$ 2.44	\$ 10.73
	CAJA (0.17)	\$ 0.1541	\$ 1.05	\$ 1.34	\$ 2.56	\$ 4.95	\$ 6.71	\$ 5.32	\$ 5.00	\$ 21.98
	TIRRO (0.035)	\$ 0.40	\$ 0.56	\$ 0.71	\$ 1.37	\$ 2.65	\$ 3.58	\$ 2.84	\$ 2.67	\$ 11.74
	HULE	\$ 0.027	\$ 1.08	\$ 1.37	\$ 2.65	\$ 5.10	\$ 6.91	\$ 5.48	\$ 5.16	\$ 22.65
	ENERGIA ELEC.		\$ 0.44	\$ 0.56	\$ 1.08	\$ 2.08	\$ 2.82	\$ 2.23	\$ 2.10	\$ 9.23
	DEPRECIACION		\$ 1.216	\$ 1.216	\$ 1.216	\$ 3.648	\$ 3.648	\$ 3.648	\$ 3.648	\$ 14.592
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 31.76</b>	<b>\$ 40.14</b>	<b>\$ 76.03</b>	<b>\$ 147.94</b>	<b>\$ 199.11</b>	<b>\$ 158.64</b>	<b>\$ 149.47</b>	<b>\$ 655.16</b>
<b>BRASSIER</b>	UNID. PROD.		749	607	1,699	3,055	4,141	3,190	2,848	13,234
	M.O. IND.		\$ 503.705	\$ 408.209	\$ 1,142.583	\$ 2,054.497	\$ 2,784.836	\$ 2,145.285	\$ 1,915.290	\$ 8,899.91
	MAT. IND.									
	CAJA (0.17)	\$ 0.1541	\$ 19.62	\$ 15.90	\$ 44.51	\$ 80.03	\$ 108.48	\$ 83.57	\$ 74.61	\$ 346.69
	TIRRO (0.035)	\$ 0.40	\$ 10.49	\$ 8.50	\$ 23.78	\$ 42.77	\$ 57.97	\$ 44.66	\$ 39.87	\$ 185.27
	ENERGIA ELEC.		\$ 8.24	\$ 6.67	\$ 18.68	\$ 33.59	\$ 45.53	\$ 35.08	\$ 31.32	\$ 145.52
	DEPRECIACION		\$ 19.183	\$ 19.183	\$ 19.183	\$ 57.549	\$ 57.549	\$ 57.549	\$ 57.549	\$ 230.196
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 561.24</b>	<b>\$ 458.46</b>	<b>\$ 1,248.74</b>	<b>\$ 2,268.44</b>	<b>\$ 3,054.37</b>	<b>\$ 2,366.14</b>	<b>\$ 2,118.64</b>	<b>\$ 9,807.58</b>

**CONTINUACION DEL PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION.**

PRODUCTO	CONCEPTO	P.U.	ENERO	FEBRERO	MARZO	1°TRIM.	2°TRIM.	3°TRIM.	4°TRIM.	TOTAL
<b>FUSTAN</b>	UNID. PROD.		11	15	27	53	72	55	54	234
	M.O. IND.		\$ 7.397	\$ 10.087	\$ 18.157	\$ 35.641	\$ 48.418	\$ 36.986	\$ 36.314	\$ 157.36
	MAT. IND.									
	BOLSA (0.08)	\$ 0.16	\$ 0.14	\$ 0.19	\$ 0.35	\$ 0.68	\$ 0.92	\$ 0.70	\$ 0.69	\$ 2.99
	CAJA (0.17)	\$ 0.1541	\$ 0.29	\$ 0.39	\$ 0.71	\$ 1.39	\$ 1.89	\$ 1.44	\$ 1.41	\$ 6.13
	TIRRO (0.035)	\$ 0.40	\$ 0.15	\$ 0.21	\$ 0.38	\$ 0.74	\$ 1.01	\$ 0.77	\$ 0.76	\$ 3.28
	HULE	\$ 0.027	\$ 0.30	\$ 0.40	\$ 0.73	\$ 1.43	\$ 1.94	\$ 1.49	\$ 1.46	\$ 6.32
	ENERGIA ELEC.		\$ 0.12	\$ 0.16	\$ 0.30	\$ 0.58	\$ 0.79	\$ 0.60	\$ 0.60	\$ 2.57
	DEPRECIACION		\$ 0.339	\$ 0.339	\$ 0.339	\$ 1.017	\$ 1.017	\$ 1.017	\$ 1.017	\$ 4.068
	<b>TOTAL</b>		\$ 8.74	\$ 11.78	\$ 20.97	\$ 41.48	\$ 55.99	\$ 43.01	\$ 42.25	\$ 182.72
<b>PANTALETA</b>	UNID. PROD.		12	15	27	54	75	56	58	234
	M.O. IND.		\$ 8.070	\$ 10.088	\$ 18.158	\$ 36.316	\$ 50.438	\$ 37.660	\$ 39.006	\$ 163.42
	MAT. IND.									
	BOLSA (0.08)	\$ 0.16	\$ 0.15	\$ 0.19	\$ 0.35	\$ 0.69	\$ 0.96	\$ 0.72	\$ 0.74	\$ 3.11
	CAJA (0.17)	\$ 0.1541	\$ 0.31	\$ 0.39	\$ 0.71	\$ 1.41	\$ 1.96	\$ 1.47	\$ 1.52	\$ 6.36
	TIRRO (0.035)	\$ 0.40	\$ 0.17	\$ 0.21	\$ 0.38	\$ 0.76	\$ 1.05	\$ 0.78	\$ 0.81	\$ 3.40
	HULE	\$ 0.027	\$ 0.32	\$ 0.40	\$ 0.73	\$ 1.45	\$ 2.02	\$ 1.51	\$ 1.57	\$ 6.55
	ENERGIA ELEC.		\$ 0.13	\$ 0.16	\$ 0.30	\$ 0.59	\$ 0.82	\$ 0.62	\$ 0.64	\$ 2.67
	DEPRECIACION		\$ 0.353	\$ 0.353	\$ 0.353	\$ 1.059	\$ 1.059	\$ 1.059	\$ 1.059	\$ 4.236
	<b>TOTAL</b>		\$ 9.50	\$ 11.79	\$ 20.98	\$ 42.28	\$ 58.31	\$ 43.82	\$ 45.35	\$ 189.75



**"CORAZON S.A. DE C.V."**

**CUADRO RESUMEN DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION 2002.**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTAL
MANO DE OBRA I.	\$ 1,407.55	\$ 1,666.46	\$ 3,882.36	\$ 6,956.37	\$ 8,761.37	\$ 6,909.30	\$ 7,363.24	\$ 29,990.28
<u>MATERIALES IND.</u>								
BOLSA	\$ 17.20	\$ 23.94	\$ 52.15	\$ 93.29	\$ 113.76	\$ 90.68	\$ 103.68	\$ 401.41
CAJA	\$ 54.83	\$ 64.91	\$ 151.23	\$ 270.97	\$ 341.31	\$ 269.15	\$ 286.82	\$ 1,168.25
CINTA DE TIRRO	\$ 29.30	\$ 34.70	\$ 80.82	\$ 144.82	\$ 182.39	\$ 143.83	\$ 153.28	\$ 624.32
HULE	\$ 36.29	\$ 50.50	\$ 110.00	\$ 196.79	\$ 239.94	\$ 191.27	\$ 218.74	\$ 846.74
ENERGIA ELECTRICA	\$ 23.02	\$ 27.23	\$ 63.48	\$ 113.73	\$ 143.25	\$ 112.97	\$ 120.40	\$ 490.35
DEPRECIACION	\$ 64.642	\$ 64.642	\$ 64.642	\$ 193.926	\$ 193.926	\$ 193.926	\$ 193.926	\$ 775.70
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,632.83</b>	<b>\$ 1,932.38</b>	<b>\$ 4,404.68</b>	<b>\$ 7,969.90</b>	<b>\$ 9,975.95</b>	<b>\$ 7,911.13</b>	<b>\$ 8,440.09</b>	<b>\$ 34,297.05</b>

#### **g) PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION.**

El presupuesto de costo de producción necesita para su elaboración de los tres elementos del costo (materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación): para el presente caso no hay mano de obra directa en la empresa en estudio.

#### **PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del presupuesto.
2. En la primera fila se anota el costo de la materia prima por producto y período.
3. En la segunda fila se desglosan los costos indirectos de fabricación por producto y período.
4. Se totalizan los elementos anteriores para determinar el costo total de producción.
5. En el cuadro siguiente se calcula el costo unitario de producción, dividiendo el costo total de producción entre el número de unidades estimadas para la elaboración de cada producto, determinadas en el presupuesto de producción.

**"CORAZON S.A DE C.V."**

**PRESUESTO DE COSTO DE PRODUCCION (EN DOLARES)**

**DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.**

**CUADRO N°7**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE	TOTAL
	<b>BIKINI</b>							
MATERIALES	\$ 700.30	\$ 978.54	\$ 2,144.11	\$3,822.95	\$ 4,638.08	\$3,701.04	\$ 4,175.05	\$16,337.12
C.I.F.	\$ 1,021.60	\$1,410.20	\$ 3,037.97	\$5,469.77	\$ 6,608.18	\$5,299.52	\$ 6,084.38	\$23,461.85
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,721.90</b>	<b>\$2,388.74</b>	<b>\$ 5,182.08</b>	<b>\$9,292.72</b>	<b>\$11,246.26</b>	<b>\$9,000.56</b>	<b>\$10,259.43</b>	<b>\$39,798.97</b>
	<b>BLOOMER</b>							
MATERIALES	\$ 19.81	\$ 25.26	\$ 30.91	\$ 75.98	\$ 126.47	\$ 100.61	\$ 94.67	\$ 397.73
C.I.F.	\$ 31.76	\$ 40.14	\$ 76.03	\$ 147.94	\$ 199.11	\$ 158.64	\$ 149.47	\$ 655.16
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 51.57</b>	<b>\$ 65.40</b>	<b>\$ 106.94</b>	<b>\$ 223.92</b>	<b>\$ 325.58</b>	<b>\$ 259.25</b>	<b>\$ 244.14</b>	<b>\$ 1,052.89</b>
	<b>BRASSIER</b>							
MATERIALES	\$ 639.89	\$ 518.30	\$ 1,451.48	\$2,609.67	\$ 3,537.70	\$2,725.22	\$ 2,426.66	\$11,299.25
C.I.F.	\$ 561.24	\$ 458.46	\$ 1,248.74	\$2,268.44	\$ 3,054.37	\$2,366.14	\$ 2,118.64	\$ 9,807.58
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,201.13</b>	<b>\$ 976.76</b>	<b>\$ 2,700.22</b>	<b>\$4,878.11</b>	<b>\$ 6,592.07</b>	<b>\$5,091.36</b>	<b>\$ 4,545.30</b>	<b>\$21,106.83</b>
	<b>FUSTAN</b>							
MATERIALES	\$ 10.32	\$ 14.03	\$ 31.70	\$ 56.05	\$ 67.51	\$ 51.56	\$ 50.63	\$ 225.75
C.I.F.	\$ 8.74	\$ 11.78	\$ 20.97	\$ 41.48	\$ 55.99	\$ 43.01	\$ 42.25	\$ 182.72
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 19.06</b>	<b>\$ 25.81</b>	<b>\$ 52.67</b>	<b>\$ 97.53</b>	<b>\$ 123.50</b>	<b>\$ 94.57</b>	<b>\$ 92.88</b>	<b>\$ 408.47</b>
	<b>PANTALETA</b>							
MATERIALES	\$ 11.25	\$ 14.07	\$ 25.31	\$ 50.63	\$ 70.35	\$ 52.53	\$ 54.38	\$ 227.89
C.I.F.	\$ 9.50	\$ 11.79	\$ 20.98	\$ 42.28	\$ 58.31	\$ 43.82	\$ 45.35	\$ 189.75
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.75</b>	<b>\$ 25.86</b>	<b>\$ 46.29</b>	<b>\$ 92.91</b>	<b>\$ 128.66</b>	<b>\$ 96.35</b>	<b>\$ 99.73</b>	<b>\$ 417.64</b>

**"CORAZON S.A. DE C.V."**

**CUADRO DEL COSTO UNITARIO DE PRODUCCION 2002.**

PERIODO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE	TOTAL
<b>BIKINI</b>								
COSTO TOTAL	\$ 1,721.90	\$ 2,388.74	\$ 5,182.08	\$ 9,292.72	\$11,246.26	\$ 9,000.56	\$10,259.43	\$39,798.97
UNIDADES	1281	1790	3922	6993	8484	6770	7798	30045
COSTO UNITARIO	\$ 1.34	\$ 1.33	\$ 1.32	\$ 1.33	\$ 1.33	\$ 1.33	\$ 1.32	\$ 1.32
<b>BLOOMER</b>								
COSTO TOTAL	\$ 51.57	\$ 65.40	\$ 106.94	\$ 223.92	\$ 325.58	\$ 259.25	\$ 244.14	\$ 1,052.89
UNIDADES	40	51	98	189	256	203	191	839
COSTO UNITARIO	\$ 1.29	\$ 1.28	\$ 1.09	\$ 1.18	\$ 1.27	\$ 1.28	\$ 1.28	\$ 1.25
<b>BRASSIER</b>								
COSTO TOTAL	\$ 1,201.13	\$ 976.76	\$ 2,700.22	\$ 4,878.11	\$ 6,592.07	\$ 5,091.36	\$ 4,545.30	\$21,106.83
UNIDADES	749	607	1699	3055	4141	3190	2848	13234
COSTO UNITARIO	\$ 1.60	\$ 1.61	\$ 1.59	\$ 1.60	\$ 1.59	\$ 1.60	\$ 1.60	\$ 1.59
<b>FUSTAN</b>								
COSTO TOTAL	19.06	25.81	52.67	97.53	123.5	94.57	92.88	408.47
UNIDADES	11	15	27	53	72	55	54	234
COSTO UNITARIO	\$ 1.73	\$ 1.72	\$ 1.95	\$ 1.84	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.75
<b>PANTALETA</b>								
COSTO TOTAL	\$ 20.75	\$ 25.86	\$ 46.29	\$ 92.91	\$ 128.66	\$ 96.35	\$ 99.73	\$ 417.64
UNIDADES	12	15	27	54	75	56	58	243
COSTO UNITARIO	\$ 1.73	\$ 1.72	\$ 1.71	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72

#### **h) PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS.**

Los inventarios finales de productos terminados son valuados con base al costo de producción determinado en el presupuesto anterior.

#### **PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del presupuesto.
2. En la primera fila se desglosan las unidades de los productos terminados (del presupuesto de producción).
3. En la segunda fila se colocan los costos unitarios por período.
4. Por último, se multiplica la fila primera con la segunda fila, para determinar el valor de los inventarios.
5. Todos los pasos anteriores se siguen para cada uno de los Presupuestos.

**"CORAZON S.A. DE C.V."**  
**PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS (EN DOLARES)**  
**DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002.**

CUADRO N°8

PERIODOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1°TRIMESTRE	2°TRIMESTRE	3°TRIMESTRE	4°TRIMESTRE	TOTAL
<b>BIKINI</b>								
UNIDADES	7,467	7,309	7,131	7,131	6,101	5,174	5,743	5,743
COSTO UNIT.	\$ 1.34	\$ 1.33	\$ 1.32	\$ 1.33	\$ 1.33	\$ 1.33	\$ 1.32	\$ 1.32
VALOR	\$ 10,005.78	\$ 9,720.97	\$ 9,412.92	\$ 9,484.23	\$ 8,114.33	\$ 6,881.42	\$ 7,580.76	\$ 7,580.76
<b>BLOOMER</b>								
UNIDADES	209	206	190	190	185	174	163	163
COSTO UNIT.	\$ 1.29	\$ 1.28	\$ 1.09	\$ 1.18	\$ 1.27	\$ 1.28	\$ 1.28	\$ 1.25
VALOR	\$ 269.61	\$ 263.68	\$ 207.10	\$ 224.20	\$ 234.95	\$ 222.72	\$ 208.64	\$ 203.75
<b>BRASSIER</b>								
UNIDADES	3,986	3,738	3,638	3,638	3,606	3,417	3,093	3,093
COSTO UNIT.	\$ 1.60	\$ 1.61	\$ 1.59	\$ 1.60	\$ 1.59	\$ 1.60	\$ 1.60	\$ 1.59
VALOR	\$ 6,377.60	\$ 6,018.18	\$ 5,784.42	\$ 5,820.80	\$ 5,733.54	\$ 5,467.20	\$ 4,948.80	\$ 4,917.87
<b>FUSTAN</b>								
UNIDADES	70	69	65	65	63	58	57	57
COSTO UNIT.	\$ 1.73	\$ 1.72	\$ 1.95	\$ 1.84	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.75
VALOR	\$ 121.10	\$ 118.68	\$ 126.75	\$ 119.60	\$ 108.36	\$ 99.76	\$ 98.04	\$ 99.75
<b>PANTALETA</b>								
UNIDADES	76	75	70	70	69	64	63	63
COSTO UNIT.	\$ 1.73	\$ 1.72	\$ 1.71	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72
VALOR	\$ 131.48	\$ 129.00	\$ 119.70	\$ 120.40	\$ 118.68	\$ 110.08	\$ 108.36	\$ 108.36

**i) PRESUPUESTO DE COSTO DE ARTICULOS A VENDER.**

En este presupuesto se presento los valores monetarios del costo de los productos que se estiman que se venderán en el período presupuestario.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del presupuesto.
2. Luego, en la primera fila se coloca el inventario inicial estimado en el presupuesto de producción multiplicado por el precio unitario de producción.
3. En la segunda fila se describe el costo de producción por periodo.
4. En la siguiente fila se suman los inventarios iniciales con el costo de producción
5. Después se le resta el inventario final de productos terminados, multiplicados por el precio unitario.
6. Por último, se determina el costo total de artículos a vender.
7. Todos estos pasos se siguen para cada uno de los productos.

**"CORAZON S.A. DE C.V."**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE ARTICULOS A VENDER (EN DOLARES)**  
**DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002.**

**CUADRO N°9**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1°TRIMESTRE	2°TRIMESTRE	3°TRIMESTRE	4°TRIMESTRE	TOTAL
<b>BIKINI</b>								
I. I. P. T.	\$ 9,101.28	\$ 9,931.11	\$ 9,647.88	\$ 9,033.36	\$ 9,484.23	\$ 8,114.33	\$ 6,829.68	\$ 8,965.44
(+) COSTO DE PROD.	\$ 1,721.90	\$ 2,388.74	\$ 5,182.08	\$ 9,292.72	\$ 11,246.26	\$ 9,000.56	\$ 10,259.43	\$ 39,798.97
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10,823.18</b>	<b>\$ 12,319.85</b>	<b>\$ 14,829.96</b>	<b>\$ 18,326.08</b>	<b>\$ 20,730.49</b>	<b>\$ 17,114.89</b>	<b>\$ 17,089.11</b>	<b>\$ 48,764.41</b>
(-) I. F. P. T.	\$ 10,005.78	\$ 9,720.97	\$ 9,412.92	\$ 9,484.23	\$ 8,114.33	\$ 6,881.42	\$ 7,580.76	\$ 7,580.76
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 817.40</b>	<b>\$ 2,598.88</b>	<b>\$ 5,417.04</b>	<b>\$ 8,841.85</b>	<b>\$ 12,616.16</b>	<b>\$ 10,233.47</b>	<b>\$ 9,508.35</b>	<b>\$ 41,183.65</b>
<b>BLOOMER</b>								
I. I. P. T.	\$ 239.94	\$ 267.52	\$ 224.54	\$ 219.48	\$ 241.30	\$ 236.80	\$ 222.72	\$ 232.50
(+) COSTO DE PROD.	\$ 51.57	\$ 65.40	\$ 106.94	\$ 223.92	\$ 225.58	\$ 259.25	\$ 244.14	\$ 1,052.89
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 291.51</b>	<b>\$ 332.92</b>	<b>\$ 331.48</b>	<b>\$ 443.40</b>	<b>\$ 466.88</b>	<b>\$ 496.05</b>	<b>\$ 466.86</b>	<b>\$ 1,285.39</b>
(-) I. F. P. T.	\$ 269.61	\$ 263.68	\$ 207.10	\$ 224.20	\$ 234.95	\$ 222.72	\$ 208.64	\$ 203.75
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 21.90</b>	<b>\$ 69.24</b>	<b>\$ 124.38</b>	<b>\$ 219.20</b>	<b>\$ 231.93</b>	<b>\$ 273.33</b>	<b>\$ 258.22</b>	<b>\$ 1,081.64</b>
<b>BRASSIER</b>								
I. I. P. T.	\$ 5,603.20	\$ 6,417.46	\$ 5,943.42	\$ 5,603.20	\$ 5,784.42	\$ 5,769.60	\$ 5,467.20	\$ 5,568.18
(+) COSTO DE PROD.	\$ 1,201.13	\$ 976.76	\$ 2,700.22	\$ 4,878.11	\$ 6,592.07	\$ 5,091.36	\$ 4,545.30	\$ 21,106.83
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,804.33</b>	<b>\$ 7,394.22</b>	<b>\$ 8,643.64</b>	<b>\$ 10,481.31</b>	<b>\$ 12,376.49</b>	<b>\$ 10,860.96</b>	<b>\$ 10,012.50</b>	<b>\$ 26,675.01</b>
(-) I. F. P. T.	\$ 6,377.60	\$ 6,018.18	\$ 5,784.42	\$ 5,820.80	\$ 5,733.54	\$ 5,467.20	\$ 4,948.80	\$ 4,917.87
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 426.73</b>	<b>\$ 1,376.04</b>	<b>\$ 2,859.22</b>	<b>\$ 4,660.51</b>	<b>\$ 6,642.95</b>	<b>\$ 5,393.76</b>	<b>\$ 5,063.70</b>	<b>\$ 21,757.14</b>
<b>FUSTAN</b>								
I. I. P. T.	\$ 110.72	\$ 120.40	\$ 134.55	\$ 117.76	\$ 111.80	\$ 108.36	\$ 99.76	\$ 112.00
(+) COSTO DE PROD.	\$ 19.06	\$ 25.81	\$ 52.67	\$ 97.53	\$ 123.50	\$ 94.57	\$ 92.88	\$ 408.47
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 129.78</b>	<b>\$ 146.21</b>	<b>\$ 187.22</b>	<b>\$ 215.29</b>	<b>\$ 235.30</b>	<b>\$ 202.93</b>	<b>\$ 192.64</b>	<b>\$ 520.47</b>
(-) I. F. P. T.	\$ 121.10	\$ 118.68	\$ 126.75	\$ 119.60	\$ 108.36	\$ 99.76	\$ 98.04	\$ 99.75
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 8.68</b>	<b>\$ 27.53</b>	<b>\$ 60.47</b>	<b>\$ 95.69</b>	<b>\$ 126.94</b>	<b>\$ 103.17</b>	<b>\$ 94.60</b>	<b>\$ 420.72</b>
<b>PANTALETA</b>								
I. I. P. T.	\$ 119.37	\$ 130.72	\$ 128.25	\$ 118.68	\$ 120.40	\$ 118.68	\$ 110.08	\$ 118.68
(+) COSTO DE PROD.	\$ 20.75	\$ 25.86	\$ 46.29	\$ 92.91	\$ 28.66	\$ 96.35	\$ 99.73	\$ 417.64
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 140.12</b>	<b>\$ 156.58</b>	<b>\$ 174.54</b>	<b>\$ 211.59</b>	<b>\$ 149.06</b>	<b>\$ 215.03</b>	<b>\$ 209.81</b>	<b>\$ 536.32</b>
(-) I. F. P. T.	\$ 131.48	\$ 129.00	\$ 119.70	\$ 120.40	\$ 118.68	\$ 110.08	\$ 108.36	\$ 108.36



COSTO DE VENTA	\$ 8.64	\$ 27.58	\$ 54.84	\$ 91.19	\$ 30.38	\$ 104.95	\$ 101.45	\$ 427.96
----------------	---------	----------	----------	----------	----------	-----------	-----------	-----------

"CORAZON S.A. DE C.V."

CUADRO RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE COSTO DE ARTICULOS A VENDER 2002.

PRODUCTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1°TRIMESTRE	2°TRIMESTRE	3°TRIMESTRE	4°TRIMESTRE	TOTAL
BIKINI	\$ 817.40	\$ 2,598.88	\$ 5,417.04	\$ 8,841.85	\$12,616.16	\$10,233.47	\$ 9,508.35	\$41,183.65
BLOOMER	\$ 21.90	\$ 69.24	\$ 124.38	\$ 219.20	\$ 231.93	\$ 273.33	\$ 258.22	\$ 1,081.64
BRASSIER	\$ 426.73	\$ 1,376.04	\$ 2,859.22	\$ 4,660.51	\$ 6,642.95	\$ 5,393.76	\$ 5,063.70	\$21,757.14
FUSTAN	\$ 8.68	\$ 27.53	\$ 60.47	\$ 95.69	\$ 126.94	\$ 103.17	\$ 94.60	\$ 420.72
PANTALETA	\$ 8.64	\$ 27.58	\$ 54.84	\$ 91.19	\$ 30.38	\$ 104.95	\$ 101.45	\$ 427.96
<b>TOTAL</b>	\$1,283.35	\$ 4,099.27	\$ 8,515.95	\$13,908.44	\$19,648.36	\$16,108.68	\$15,026.32	\$64,871.11

**j) PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTA.**

Para el presupuesto de gasto de venta, se determina aquellos gastos que la empresa realiza en la comercialización de sus productos.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del presupuesto.
2. En la primera columna se describen los gastos de administración en los que incurre la empresa.
3. En la segunda columna se especifica el tipo de gasto: variable(V) o fijo(F).
4. Después en la siguiente columna se anotan los valores en dólares para el mes y trimestre en que se está presupuestando dicho gasto.

**"CORAZON S.A. DE C.V."**

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA (EN DOLARES)**

**DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.**

**CUADRO N°10**

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE	TOTAL
SUELDO DEL SUPERVISOR	F	\$ 228.57	\$ 228.57	\$ 228.57	\$ 685.71	\$ 685.71	\$ 685.71	\$ 685.71	\$ 2,742.84
ENCARGADA DE VENTA	F	\$ 205.71	\$ 205.71	\$ 205.71	\$ 617.13	\$ 617.13	\$ 617.13	\$ 617.13	\$ 2,468.52
SUELDO DEL TRANSPORTISTA	F	\$ 171.43	\$ 171.43	\$ 171.43	\$ 514.29	\$ 514.29	\$ 514.29	\$ 514.29	\$ 2,057.16
SUELDO DE FACTURACION	F	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 1,728.00
VACACIONES	F	\$ 45.06	\$ 45.06	\$ 45.06	\$ 135.18	\$ 135.18	\$ 135.18	\$ 135.18	\$ 540.72
AGUINALDO	F	\$ 28.28	\$ 28.28	\$ 28.28	\$ 84.84	\$ 84.84	\$ 84.84	\$ 84.84	\$ 339.36
COMISIONES	V	\$ 22.17	\$ 35.15	\$ 40.18	\$ 97.50	\$ 72.94	\$ 59.02	\$ 55.44	\$ 284.90
ISSS, AFP,	F	\$ 71.66	\$ 71.66	\$ 71.66	\$ 214.98	\$ 214.98	\$ 214.98	\$ 214.98	\$ 859.92
PAPELERIA Y UTILES	F	\$ 10.49	\$ 13.36	\$ 15.98	\$ 39.83	\$ 34.34	\$ 27.78	\$ 26.09	\$ 128.04
COMUNICACIONES	V	\$ 24.18	\$ 39.24	\$ 50.18	\$ 113.60	\$ 79.55	\$ 64.36	\$ 60.45	\$ 317.96
MTTO DE VEHICULO	V	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 300.00
COMB. Y LUBRICANTE	V	\$ 27.49	\$ 35.98	\$ 58.42	\$ 121.89	\$ 90.44	\$ 73.18	\$ 68.74	\$ 354.25
VIATICOS	V	\$ 16.93	\$ 25.48	\$ 32.14	\$ 74.55	\$ 55.70	\$ 45.06	\$ 42.33	\$ 217.64
OTROS	V	\$ 17.42	\$ 25.48	\$ 33.36	\$ 76.26	\$ 57.31	\$ 46.37	\$ 43.56	\$ 223.50
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1,038.39</b>	<b>\$ 1,094.40</b>	<b>\$ 1,149.97</b>	<b>\$ 3,282.76</b>	<b>\$ 3,149.41</b>	<b>\$ 3,074.90</b>	<b>\$ 3,055.74</b>	<b>\$12,562.81</b>

#### **k) PRESUPUESTOS DE GASTOS DE ADMINISTRACION.**

El presupuesto de gastos de administración representa las estimaciones realizadas sobre aquellos gastos que no se identifican con los productos ni con los gastos de ventas.

#### **PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del presupuesto.
2. En la primera columna se describen los gastos de administración en los que incurre la empresa.
3. En la segunda columna, se especifica que tipo de gasto es: variable (V) o fijo (F).
4. Después en la siguiente columna se anotan los valores en dólares para el mes y trimestre en que se está presupuestando dicho gasto

**"CORAZON S.A DE C.V"**

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION (EN DOLARES)**

**DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.**

**CUADRO N°11**

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	1°TRIMESTRE	2°TRIMESTRE	3°TRIMESTRE	4°TRIMESTRE	TOTAL
SUELDO DEL PRESIDENTE	F	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 3,840.00
SUELDO DEL CONTADOR	F	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 4,800.00
SUELDO DE LIMPIEZA	F	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 144.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 1,728.00
VACACIONES	F	\$ 44.94	\$ 44.94	\$ 44.94	\$ 134.82	\$ 134.82	\$ 134.82	\$ 134.82	\$ 539.28
AGUINALDO	F	\$ 36.37	\$ 36.37	\$ 36.37	\$ 109.11	\$ 109.11	\$ 109.11	\$ 109.11	\$ 436.44
HONORARIOS	F	\$ 28.57	\$ 28.57	\$ 28.57	\$ 85.71	\$ 85.71	\$ 85.71	\$ 85.71	\$ 342.84
ISSS Y AFP Y RENTA	F	\$ 106.30	\$ 106.30	\$ 106.30	\$ 318.90	\$ 318.90	\$ 318.90	\$ 318.90	\$ 1,275.60
PAPELERIA Y UTILES	V	\$ 26.15	\$ 30.25	\$ 38.08	\$ 94.48	\$ 86.02	\$ 69.60	\$ 65.38	\$ 315.48
COMUNICACIONES	V	\$ 10.11	\$ 15.59	\$ 25.16	\$ 50.86	\$ 33.27	\$ 26.92	\$ 25.29	\$ 136.34
ENERGIA ELECTRICA	V	\$ 18.26	\$ 25.26	\$ 26.43	\$ 69.95	\$ 66.66	\$ 53.93	\$ 50.66	\$ 241.20
AGUA POTABLE	V	\$ 9.93	\$ 12.22	\$ 13.71	\$ 35.86	\$ 32.66	\$ 26.43	\$ 24.83	\$ 119.78
OTROS	V	\$ 11.30	\$ 15.01	\$ 24.12	\$ 50.43	\$ 37.17	\$ 30.07	\$ 28.25	\$ 145.92
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1,155.93</b>	<b>\$ 1,178.51</b>	<b>\$ 1,207.68</b>	<b>\$ 3,542.12</b>	<b>\$ 3,496.32</b>	<b>\$ 3,447.49</b>	<b>\$ 3,434.95</b>	<b>\$13,920.88</b>

## **1) PRESUPUESTO DE COBROS.**

En este presupuesto se detalla la recuperación de las cuentas por cobrar a un plazo de 30 días de las ventas realizadas al crédito.

### **PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del presupuesto.
2. En la primera columna se coloca los meses del período presupuestario.
3. En la segunda columna se detallan las ventas realizadas al crédito (el 40% de las ventas hechas al contado).
4. En la tercera columna se integra el saldo anterior de las cuentas pendientes de cobro del año pasado.
5. En las siguientes columnas se describen las cuentas por cobrar que se recuperan en su correspondiente mes, según políticas de crédito.
6. En la última columna se totalizan los cobros por trimestre.

"CORAZON S.A. DE C.V."  
 PRESUPUESTO DE COBROS (EN DOLARES)  
 DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE.

CUADRO N°12

MESES	VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEMB.	DIC.	T. TRIM.
ENERO	\$ 763.06	\$2,666.85												
FEBRERO	\$2,455.44		\$ 763.06											
MARZO	\$5,163.60			\$2,455.44										\$5,885.35
ABRIL	\$2,964.97				\$5,163.60									
MAYO	\$4,816.19					\$2,964.97								
JUNIO	\$4,204.82						\$4,816.19							\$12,944.76
JULIO	\$4,167.34							\$4,204.82						
AGOSTO	\$2,707.90								\$4,157.34					
SEPTIEMB.	\$2,832.80									\$2,707.90				\$11,070.06
OCTUBRE	\$2,219.88										\$2,832.80			
NOVIEMB.	\$3,687.62											\$2,219.88		
DICIEMB.	\$3,200.46												\$3,687.62	\$8,740.30
<b>TOTAL</b>	<b>\$39,184.08</b>	<b>\$2,666.85</b>	<b>\$ 763.06</b>	<b>\$2,455.44</b>	<b>\$5,163.60</b>	<b>\$2,964.97</b>	<b>\$4,816.19</b>	<b>\$4,204.82</b>	<b>\$4,157.34</b>	<b>\$2,707.90</b>	<b>\$2,832.80</b>	<b>\$2,219.88</b>	<b>\$3,687.62</b>	<b>\$38,640.47</b>

## **2. PRESUPUESTOS FINANCIEROS.**

### **a) PRESUPUESTO DE EFECTIVO.**

Es necesario que la empresa cuente con el efectivo mínimo necesario para solventar sus obligaciones por lo que se recomienda a la empresa la elaboración de dicho presupuesto.

#### **PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del presupuesto.
2. En la primera columna, se desglosan los ingresos y desembolsos de efectivo para determinar el exceso o déficit que se tendrá en cada mes y trimestre.
3. De la segunda a la cuarta columna se restan los desembolsos de los ingresos, obteniendo un exceso o déficit el cual se coloca como saldo inicial del siguiente mes o trimestre.
4. En las siguientes columnas, se realizan los mismos pasos anteriores para cada trimestre.
5. En la última columna, se totalizan los ingresos y desembolsos totales para todo el período presupuestario a excepción del saldo inicial de efectivo, ya que éste corresponde al año anterior.



**"CORAZON S.A. DE C.V."**  
**PRESUPUESTO DE EFECTIVO**  
**DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.**

**CUADRO N° 13**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTAL
<b>INGRESOS</b>								
SALDO INICIAL	\$ 6,285.71	\$ 4,895.12	\$ 2,442.90	\$ 6,285.71	\$ 576.57	\$ 4,458.33	\$ 8,459.30	\$ 6,285.71
VTAS. AL CONTAD	\$ 1,144.58	\$ 3,683.17	\$ 7,745.39	\$ 12,573.14	\$ 17,978.99	\$ 14,547.04	\$ 13,661.95	\$ 58,761.12
COBROS	\$ 2,666.85	\$ 763.06	\$ 2,455.44	\$ 5,885.35	\$ 12,944.76	\$ 11,070.06	\$ 8,740.30	\$ 38,640.47
<b>DISPONIB.</b>	\$ 10,097.14	\$ 9,341.35	\$ 12,643.73	\$ 24,744.20	\$ 31,500.32	\$ 30,075.43	\$ 30,861.55	\$103,687.30
<b>DESEMBOLSOS</b>								
COMPRAS AL CONT.	\$ 784.37	\$ 1,953.29	\$ 4,457.63	\$ 7,195.29	\$ 3,225.02	\$ 3,957.59	\$ 3,255.22	\$ 17,633.12
PROVEEDORES	\$ 590.50	\$ 739.87	\$ 847.20	\$ 2,177.57	\$ 7,195.29	\$ 3,225.02	\$ 3,957.59	\$ 16,555.47
C.I.F.	\$ 1,632.83	\$ 1,932.38	\$ 4,404.68	\$ 7,969.89	\$ 9,975.95	\$ 7,911.13	\$ 8,440.09	\$ 34,297.06
GASTOS DE ADMON	\$ 1,155.93	\$ 1,178.51	\$ 1,207.68	\$ 3,542.12	\$ 3,496.32	\$ 3,447.49	\$ 3,434.95	\$ 13,920.88
GASTOS DE VTA.	\$ 1,038.39	\$ 1,094.40	\$ 1,149.97	\$ 3,282.76	\$ 3,149.41	\$ 3,074.90	\$ 3,055.74	\$ 12,562.81
<b>TOTAL DE DESEM.</b>	\$ 5,202.02	\$ 6,898.45	\$ 12,067.16	\$ 24,167.63	\$ 27,041.99	\$ 21,616.13	\$ 22,143.59	\$ 94,969.34
<b>EXCESO (DEFICIT)</b>	\$ 4,895.12	\$ 2,442.90	\$ 576.57	\$ 576.57	\$ 4,458.33	\$ 8,459.30	\$ 8,717.96	\$ 8,717.96

**b) ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.**

En el Estado de Resultado proyectado se reflejan las utilidades que se persiguen obtener, a través del control y planificación de dichas utilidades para el año en que se está presupuestando.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del Estado proyectado.
2. En la primera fila se desglosan los ingresos por ventas determinados en el Presupuesto de Ventas.
3. En la siguiente fila se deduce el costo de lo vendido el cual se integra del Presupuesto de Costo de los Artículos a Vender.
4. Una vez determinada la Utilidad Bruta (diferencia de las primeras filas), se detallan los Gastos de Operación (Presupuestos de gastos de Venta y Administración).
5. Después a la utilidad de Operación se le descuenta la Reserva Legal (7%) y el Impuesto Sobre la Renta (25%).
6. Al final se obtiene la Utilidad del Ejercicio para el período que se está presupuestando.

"CORAZON S.A. DE C.V."  
**ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.**

CUADRO N° 14

VENTAS TOTALES		\$ 97,935.20
(-) COSTO DE VENTAS		<u>\$ 64,871.11</u>
UTILIDAD BRUTA		\$ 33,064.09
(-) GASTOS DE OPERACION		<u>\$ 26,483.69</u>
GASTOS DE VENTA	\$ 12,562.81	
GASTOS DE ADMINISTRACION	<u>\$ 13,920.88</u>	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 6,580.40
(-) RESERVA LEGAL (7%)		<u>\$ 460.63</u>
UTILIDAD DESPUES DE RESERVA		\$ 6,119.77
(-) IMPUESTO SOBRE RENTA (25%)		<u>\$ 1,529.94</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u><b>\$ 4,589.83</b></u>

**c) BALANCE GENERAL PROYECTADO.**

Por medio del Balance General se puede determinar la situación financiera de la empresa, es decir, los derechos que ésta posee y las obligaciones contraídas por la organización.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del Balance Proyectado.
2. En la primera parte del balance se describen los Activos Circulante y Fijo.
3. En los Activos Circulantes se anotan: el efectivo determinado en el Presupuesto de Efectivo (según estimaciones de la Contadora un 10% del éste se maneja en Caja y el 90% restante en la cuenta de Bancos), las Cuentas Por Cobrar pendientes (ver anexo 1 del Balance General) y los inventarios de Materia Prima y Producto Terminado.
4. En los Activos Fijos sólo se integran el valor del Mobiliario y Equipo de Oficina de la empresa del Balance del ejercicio anterior más el Equipo Industrial (disminuyéndole la depreciación).

5. En la segunda parte del Balance se desglosan las cuentas de pasivo circulante en donde se anotan: el saldo de los proveedores (ver anexo 1 del balance General) y el impuesto a pagar del IVA el cual se pretende pagar al final del año (según estimaciones hechas con base a la información proporcionada por la Contadora de la empresa).
  
6. Por último se le suma al pasivo el patrimonio compuesto por las cuentas de: capital social (aportaciones de los socios), la reserva legal, utilidades del ejercicio anterior y del presente ejercicio.

"CORAZON S.A. DE C.V."  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

**CUADRO N° 15**

<b>ACTIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			\$ 32,061.93
EFFECTIVO		\$ 8,717.96	
CAJA	\$ 871.90		
BANCOS	\$ 7,846.06		
CUENTAS POR COBRAR		\$ 3,200.46	
INV. DE MATERIA PRIMA		\$ 7,198.91	
INV. DE PROD. TERMINADO		\$ 12,944.60	
<b>FIJO</b>			<u>\$ 9,838.44</u>
MOB. Y EQUIPO DE OFICINA		\$ 2,857.14	
EQUIPO INDUSTRIAL	\$ 7,757.00	\$ 6,981.30	
(-) DEPRECIACION	\$ 775.70		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			<u><u>\$ 41,900.37</u></u>
<b>PASIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			\$ 11,831.36
PROVEEDORES		\$ 3,684.40	
IMPUESTO POR PAGAR IVA		\$ 8,146.96	
<b>TOTAL DE PASIVO</b>			<u>\$ 11,831.36</u>
<b>PATRIMONIO</b>			\$ 30,069.01
CAPITAL SOCIAL		\$ 21,025.40	
RESERVA LEGAL		\$ 460.63	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANT.		\$ 3,993.15	
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERC.		\$ 4,589.83	
<b>TOTAL DE PASIVO MAS PATRIMONIO</b>			<u><u>\$ 41,900.37</u></u>

**ANEXO 1**

**SALDOS A INTEGRAR DEL BALANCE GENERAL**

**CUADRO N° 16**

<b><u>CUENTAS POR COBRAR</u></b>	
SALDO INICIAL	\$ 2,666.85
(+) VENTAS AL CREDITO	\$ 39,174.08
(-) COBROS A CLIENTES	\$ 38,640.47
<b>SALDO A INTEGRAR</b>	<b><u>\$ 3,200.46</u></b>
<b><u>PROVEEDORES</u></b>	
SALDO INICIAL	\$ 2,177.57
(+) COMPRA DE MATERIA PRIMA	\$ 35,266.24
(+) GASTOS DE OPERACION	\$ 26,483.69
(-) PAGOS PROYECTADOS	\$ 60,780.75
<b>SALDO A INTEGRAR</b>	<b><u>\$ 3,146.75</u></b>

**d) ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS PRESUPUESTADOS.**

En este presupuesto se identifican aquellas cuentas más representativas de la situación financiera del ejercicio anterior con el presupuestado en la empresa.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del Estado Presupuestado.
2. 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.
3. En la Segunda parte se describen aquellas cuentas que se identificaron como aplicaciones determinadas en la Hoja de Trabajo del Estado Presupuestado.

Es necesario que los orígenes y aplicaciones de fondos cuadren contablemente al igual que en el Balance General Proyectado.

**"CORAZON S.A. DE C.V."**

**HOJA DE TRABAJO PARA EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION  
DE FONDOS PRESUPUESTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.**



**CUADRO N° 17**

CONCEPTO	AÑO 2001	AÑO 2002	ORIGEN	APLICACION
<b>ACTIVO</b>				
EFFECTIVO	\$ 6,285.71	\$ 8,717.96		\$2,432.25
CUENTAS POR COBRAR	\$ 2,666.85	\$ 3,200.46		\$ 533.61
INV. DE PRODUCTO TERMINADO	\$15,174.51	\$12,944.60	\$2,229.91	
INV. DE MATERIA PRIMA	\$ 4,553.85	\$ 7,198.91		\$2,645.06
<b>PASIVO</b>				
PROVEEDORES	\$ 2,177.57	\$ 3,684.40	\$1,506.83	
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL	\$19,859.13	\$21,025.40	\$1,166.27	
RESERVA LEGAL	\$ 349.40	\$ 460.63	\$ 111.23	
UTILIDAD	\$ 3,993.15	\$ 4,589.83	\$ 596.68	
<b>TOTAL</b>			<u>\$5,610.92</u>	<u>\$5,610.92</u>

"CORAZON S.A. DE C.V."

**ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS PRESUPUESTADOS**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

**CUADRO N° 18**

ORIGEN DE FONDOS	
INV. DE PRODUCTO TERMINADO	\$2,229.91

PROVEEDORES	\$1,506.83
CAPITAL SOCIAL	\$1,166.27
RESERVA LEGAL	\$ 111.23
UTILIDAD	\$ 596.68
<b>TOTAL</b>	<b><u>\$5,610.92</u></b>
<b>APLICACIONES DE FONDOS</b>	
EFFECTIVO	\$2,432.25
CUENTAS POR COBRAR	\$ 533.61
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	\$2,645.06
<b>TOTAL</b>	<b><u>\$5,610.92</u></b>

#### **D. APROBACION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**

La aprobación del sistema presupuestario estará a cargo del presidente de la empresa quien hará la revisión del Sistema Presupuestario con la contadora y la supervisora de la producción de la empresa, para hacer un análisis de las estimaciones presentadas.

El dueño de la empresa "Corazón S.A de C.V." es quien hará la revisión final para que el documento sea aprobado y después será dado a conocer a todo el personal de la

empresa y así poder trabajar de manera conjunta en la obtención de los resultados que se pretenden alcanzar.

#### **E. EJECUCION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.**

La ejecución o puesta en marcha del Sistema Presupuestario tendrá como mayor promotor al presidente de la empresa quien debe alcanzar Los siguientes puntos:

- Una vez aprobado el documento, se hará una reunión informativa con el personal operativo y administrativo de la empresa.
- Se deberá cumplir con el plan de ventas planificado en el Sistema.
- Llevar a cabo la asignación de los recursos de la manera más idónea en la organización para alcanzar las metas planificada en los presupuestos.
- Tratar de reducir los costos lo más posible, disminuyendo los desperdicios y otros costos excesivos con los que la empresa esté operando.
- La empresa debe de tener un efectivo mínimo para evitar la falta de liquidez en el cumplimiento de sus obligaciones, además de hacer una revisión sobre las posibles fuentes de financiamiento.

- Mantener los niveles de inventario que se han estimado para la obtención de las utilidades planificadas.
  
- La recuperación de las cuentas por cobrar, deben de ser hechas lo más pronto posible para mantener una liquidez de efectivo en la empresa.

**F. CONTROL PRESUPUESTARIO.**

En el control presupuestario se realiza una comparación de lo real con lo presupuestado en la empresa. A continuación se describen en el control la comparación de las principales cuentas de los Estado Financieros del año pasado con lo que se ha proyectado en el presente año.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Se llena el encabezado del presupuesto.
2. En la primera columna se colocan las principales cuentas a comparar.
3. En la segunda columna se especifican el total de cada cuenta que se ha presupuestado.
4. En la tercera columna se coloca el total de las cuentas que se obtienen del año anterior.
5. En la siguiente columna se muestra el resultado de la comparación de lo real y lo presupuestado, siendo este favorable o desfavorable, dependiendo del comportamiento de las cuentas.

6. En la última columna se coloca el porcentaje de variación de cada cuenta, el cual se obtiene de dividir lo favorable o desfavorable entre la cantidad real.

"CORAZON S.A.DE C.V."

INFORME DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

CUADRO N° 19

Cuentas	AL 31 DE DIC.2002 PRESUPUESTADO	AL 31 DE DIC.2001 REAL	VARIACIONES		% DE VARIACION
			FAVORABLE	DESFAVORABLE	
<b>Cuentas del Balance General</b>					
Efectivo	\$ 8,717.96	\$ 6,285.71	\$ 2,432.25		38.69%
CTAS.POR COB.	\$ 3,200.46	\$ 2,666.85	\$ 533.61		20.01%
INV. DE M.P.	\$ 7,198.91	\$ 4,553.85		\$ 2,645.06	58.08%
INV.DE P.T.	\$ 12,944.60	\$ 15,174.51	\$ 2,229.91		14.70%
PROVEEDORES	\$ 3,684.40	\$ 2,177.57	\$ 1,506.83		69.20%
<b>Cuentas del Estado de Resultados</b>					
UTILIDAD	\$ 4,589.83	\$ 3,993.15	\$ 596.68		14.94%
VENTAS	\$ 97,935.20	\$ 78,226.52	\$ 19,708.68		25.19%
GTOS.DE ADMON	\$ 12,562.81	\$ 10,678.39		\$ 1,884.42	17.65%
GTOS. DE VTA.	\$ 13,920.88	\$ 11,832.75		\$ 2,088.13	17.65%

## **ANALISIS DE LAS VARIACIONES.**

### **➤ EFECTIVO.**

Para esta cuenta se presenta una variación favorable del 38.69% debido a que se ha tenido un mayor volumen de ventas al contado en el mercado consumidor lo cual permite que la empresa tenga mayor liquidez para hacerle frente a sus obligaciones.

### **➤ CUENTAS POR COBRAR.**

Se determina que el 20.01% es favorable por el aumento que ha experimentado las ventas, además de que las políticas para la recuperación de las cuentas por cobrar se han cumplido tal y como las estableció la administración de la empresa.

### **➤ INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA.**

Se observa una variación desfavorable del 58.08% ya que se compró más materia prima para la elaboración de los productos porque la administración ha previsto un aumento en el precio de compra de los insumos para el próximo año.

### **➤ INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS.**

Esta cuenta tiene un 14.70% de variación favorable porque aunque las ventas aumentaron el objetivo de la empresa es tener menos inventarios. Además la administración cuenta con políticas por medio de las cuales se establecen niveles mínimos y máximos de inventarios de productos terminados.

### **➤ PROVEEDORES.**

Esta cuenta tiene un comportamiento favorable del 69.20% lo cual indica que la empresa ha tratado de cumplir con el pago de sus deudas por la compra de materias primas a sus proveedores.

➤ **UTILIDAD.**

Según el comportamiento de esta cuenta, hay una variación favorable de 14.94% debido al incremento de las ventas de los productos que se comercializaron para el presente período lo que indica que hay una buena planificación y control de utilidades en la empresa.

➤ **VENTAS.**

Para esta cuenta se tuvo una variación favorable del 25.19% lo que indica que las ventas son mayores, por el incremento estimado en la comercialización de las prendas íntimas de vestir lo cual aumenta los ingresos para la empresa.

➤ **GASTOS DE ADMINISTRACION.**

Presenta una variación desfavorable del 17.65% la cual se genera por el aumento de las ventas en el presente año presupuestado.

➤ **GASTOS DE VENTA.**



Presenta una variación desfavorable del 17.65% la cual se genera por el incremento de gastos en la comercialización de los productos que la empresa elabora y ofrece al mercado meta.

#### **G. PLAN DE IMPLEMENTACION.**

Con el propósito de ayudar a la implementación del Sistema Presupuestario en la empresa "Corazón S. A. de C.V.", se presenta un plan que facilita la puesta en marcha del sistema antes desarrollado.

##### **1. OBJETIVOS.**

- Determinar los recursos necesarios para la puesta en marcha del Sistema Presupuestario.
- Establecer el tiempo preciso para la implementación y ejecución del Sistema Presupuestario en la empresa "Corazón S.A de C.V."

##### **2. RECURSOS.**

###### **a) RECURSO HUMANO.**

En la empresa se debe de buscar el personal idóneo que pueda involucrarse en el control de las actividades operativas de la empresa como lo son: las ventas, compras producción y finanzas.

En caso de no existir este personal será necesario capacitar al menos a dos personas que tengan conocimientos de contabilidad y finanzas, ya que el contratar nuevo personal involucra mayores gastos por la contratación.

**b) RECURSO TECNICO.**

Los recursos técnicos son importantes, pues presentan las herramientas necesarias para la puesta en marcha de todo el Sistema Presupuestario por medio de sus estadísticas y análisis de aquellos aspectos que influyen en las ventas y producción de las prendas íntimas de vestir femeninas, necesarias para la proyección de las operaciones que la empresa lleva a cabo.

Además de las técnicas utilizadas en la elaboración de los presupuestos, se recomienda la obtención de un programa computarizado que facilite el uso de sistema.

**c) RECURSO MATERIAL.**

Para la realización de las actividades presupuestarias es necesario contar con los recursos materiales adecuados en la implementación del Sistema Presupuestario. Por lo cual es importante evaluar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para la formulación de éste por lo que se sugiere la compra de: papelería, dos calculadoras científicas, diskettes y plumones.

**d) RECURSO FINANCIERO.**

Se considera que la empresa tiene la suficiente capacidad económica para cubrir los desembolsos a efectuarse por la capacitación del personal y los recursos materiales a utilizarse. A continuación se detallan los costos estimados para la implementación del Sistema Presupuestario.

<b>COSTO POR CAPACITACION.</b>		<b>\$</b>	<b><u>228.57</u></b>
<b>COSTO POR PRESENTACION Y DIVULGACION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.</b>		<b>\$</b>	<b><u>69.78</u></b>
FOTOCOPIAS DEL DOCUMENTO	\$	7.31	
3 PLUMONES	\$	3.00	
CAJA DE ACETATOS	\$	20.00	
1 RESMA DE PAPEL BOND	\$	2.97	
LAPICEROS Y LAPICES	\$	1.50	
CALCULADORAS	\$	35.00	
<b>COSTO POR IMPLEMENTACION Y EJECUCION DEL SISTEMA P.</b>	<b>\$</b>		<b><u>1,295.97</u></b>
1 COMPUTADORA	\$	1,000.00	
PROGRAMA COMP. DE PRESUPUESTOS	\$	285.00	
2 CAJAS DE DISKETTE	\$	8.00	
1 RESMA DE PAPEL BOND	\$	2.97	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ <u>1,594.32</u></b>

3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

IMPLEMENTACION Y EJECUCION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LA EMPRESA " CORAZÓN S.A. DE C.V."												
ACTIVIDADES	MESES.											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OC T	NOV	DIC
1. REVISION Y APROBACION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO POR PARTE DEL PRESIDENTE DE LA EMPRESA.												
2. CAPACITACION DEL PERSONAL ENCARGADO DEL PROCESO PRESUPUESTARIO.												
3. PRESENTACION Y DIVULGACION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.												
4. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO Y EJECUCION DEL MISMO.												
5. CONTROL Y EVALUACION DE LAS DESVIACIONES EN LA EJECUCIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO.												
6. ANALISIS Y CORRECCION DE LAS DESVIACIONES.												
7. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL PRESIDENTE DE LA EMPRESA PARA SU EVALUACION.												

## BIBLIOGRAFIA.

### LIBROS.

ALLEN SWEENEY, H.W.

**Manual de Presupuestos.** 2° edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Impreso en Colombia. 1995.

BRAND, SALVADOR OSWALDO

**Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas.** 1° edición. Editorial LIMUSA. El Salvador. 1978.

**CATACORA CARPIO, FERNANDO.**

*Sistema y Procedimientos Contables. 1° edición McGraw-Hill. Interamericana, S.A. Impreso en Venezuela 1996.*

**BURBANO RUIZ, JORGE E.**

*Presupuestos. Enfoque Moderno de Planeación y Control de los Recursos.* 2° Edición McGraw-Hill. Interamericana, S.A. Impreso en Colombia 1998.

CHIAVENATO, IDALBERTO

**Introducción a la Teoría General de la Administración.** 3° edición

- McGraw-Hill. Impreso en Colombia.  
1998.
- DEL RIO GONZALEZ, CRISTOBAL      **Técnica Presupuestal.** 9° edición.  
Editorial Contable y Administrativas.  
México, D.F. 1980.
- GOMEZ CEJA, GUILLERMO      **Planeación y Organización de  
Empresas.** 8° edición. Editorial  
McGraw-Hill, Interamericana, S.A.  
México, D.F. 1994.
- IVANCEVICH DONNELLY, GIBSON      **Organizaciones.** 3°  
Edición. McGraw-Hill,  
Interamericana, S.A. México, D.F.  
1996.
- KOONTZ, HAROLD      **Administración.** 10° Edición McGraw-  
Hill, Interamericana de México. 1994.
- MC DANIEL, CARL.      **Marketing.** 4° edición.  
Internacional Thomson. S.A. de  
C.V. México. 1998
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO      **Desarrollo de Pequeñas Empresas:  
Políticas y Programas** 1° edición.  
Editorial LIMUSA, S.A. De C.V.  
Ginebra 1997.

ROBBINS, STEPHEN P.

**Administración.** 5° edición.  
Prentice-Hall, Hispanoamericana S.A.  
México, D.F. 1996.

RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN

**Cómo Administrar Pequeñas y Medianas  
Empresas.** 4° edición. Ediciones  
Contables Administrativas y  
Fiscales, S.A. de C.V. México 1996.

WELSCH, GLENN A.

**Presupuestos: Planificación y  
Control de Utilidades.** 5°  
Edición Prentice-Hall  
Hispanoamericana, S.A. 1990.

**TESIS.**

BERMUDEZ, CLARA Y OTROS. Diseño de un Sistema  
Presupuestario como Herramienta de Planificación Y Control  
de Utilidades en la Mediana Empresa Purificadora de  
Agua. Caso Ilustrativo.

UES-2001.

ERAZO RIVAS, CELMIRA Y OTROS. Diseño de un Manual de  
Presupuestos para la Pequeña Empresa dedicada a la  
Confección de Ropa Infantil. UES-1983.

REBOLLO MARTINEZ, RICARDO A. Utilización del Presupuesto  
de Ventas en la Gestión Comercial de la Empresa  
Industrial Salvadoreña. UES-1976.

**Revistas.**

Fundación Salvadoreña de Boletín Económico y Social,  
Desarrollo Económico y Agosto 1992.

Social (FUSADES).

# ANEXOS

ANEXO N° 1.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.



**OBJETIVO:** Determinar a través de la pequeña empresa industrial dedicada a la elaboración de ropa interior femenina, la utilización de un Sistema Presupuestario para la planificación y Control de Utilidades de la misma.

**INDICACIONES: MARQUE CON UNA "X" Y ESPECIFIQUE SI ES CONVENIENTE.**

1. ¿Llevan contabilidad formal en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Utilizan presupuestos en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Considera importante contar con un Sistema Presupuestario en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿De los siguientes presupuestos cuáles elabora la empresa?

- a) Presupuesto de venta \_\_\_\_\_
- b) Presupuesto de producción \_\_\_\_\_
- c) Presupuesto de inventario \_\_\_\_\_
- d) Presupuesto de Materia Prima y Materiales \_\_\_\_\_
- e) Presupuesto de Compra \_\_\_\_\_
- f) Presupuesto de Mano de Obra Directa \_\_\_\_\_
- g) Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación \_\_\_\_\_
- h) Presupuesto de Gastos de Administración \_\_\_\_\_
- i) Presupuesto de Gastos de Venta \_\_\_\_\_
- j) Presupuesto de Gastos Financieros \_\_\_\_\_
- k) Presupuesto de Efectivo \_\_\_\_\_
- l) Presupuesto de Capital \_\_\_\_\_
- m) Estado de Resultado Proyectado \_\_\_\_\_
- n) Balance General Proyectado \_\_\_\_\_
- o) Estado de Origen y Aplicación de Fondos Presupuestados \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál departamento o área es la encargada de la elaboración, evaluación y control de los presupuesto \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Para cuál período se elaboran los presupuestos?

Anual \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_

7. ¿Con base a cuáles requerimientos elaboran los presupuestos?  
Pedidos \_\_\_\_\_ Experiencia\_\_\_\_\_ Proyecciones\_\_\_\_\_ Asesoría Técnica \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Mencione los productos que elabora la empresa:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles insumos utiliza para la elaboración de sus productos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Cuál es la procedencia de la materia prima directa que utilizan?

Nacional \_\_\_\_\_ Extranjera \_\_\_\_\_ Ambas \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál método utilizan para determinar el costo de los productos?

\_\_\_\_\_

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

Datos Históricos \_\_\_\_\_ Tendencias de las ventas \_\_\_\_\_  
Experiencia \_\_\_\_\_

14. Para determinar los niveles de inventarios de la empresa. ¿Cuál criterio utilizan?

Temporada \_\_\_\_\_ Experiencia \_\_\_\_\_ Demanda \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

15. ¿Cuál método utilizan para determinar las proyecciones

de las ventas?

- a) Método de Tendencias \_\_\_\_\_
- b) Método Incremental \_\_\_\_\_
- c) Método Mínimo Cuadrados \_\_\_\_\_
- d) Método Combinación de factores \_\_\_\_\_
- e) Método de Análisis de Correlación \_\_\_\_\_
- f) Opiniones hechas por el personal de ventas \_\_\_\_\_
- g) Opinión de los ejecutivos \_\_\_\_\_

16. ¿La empresa realiza ventas al contado, al crédito o ambas?

\_\_\_\_\_

17. ¿Si realizan ventas al contado cuáles políticas utilizan para las ventas?

- a) Rebajas sobre ventas \_\_\_\_\_
- b) Descuentos \_\_\_\_\_
- c) Precios diferidos por tipo de consumidor \_\_\_\_\_
- d) Otras \_\_\_\_\_

18. ¿Si realiza ventas al crédito cuáles políticas utiliza para las ventas?

- a) Descuento por pronto pago \_\_\_\_\_
- b) Pago del 50% de la venta al crédito \_\_\_\_\_
- c) Otras \_\_\_\_\_

19. ¿Si realiza ventas al crédito, señale el plazo que exige a sus clientes?

- a) Menos de 30 días \_\_\_\_\_
- b) De 30 a 60 días \_\_\_\_\_
- c) Más de 60 días \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo determinan el precio de venta de los productos?

- a) Costo total del producto más % de utilidades \_\_\_\_\_
- b) De acuerdo a los precios de la competencia \_\_\_\_\_
- c) Calidad del producto \_\_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_\_

21. ¿Cuál es el canal de distribución que utiliza la empresa?

- a) Productor--Mayorista--Detallista--Consumidor Final \_\_\_\_\_
- b) Productor--Mayorista--Consumidor Final \_\_\_\_\_
- c) Productor--Consumidor Final \_\_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_\_

22. ¿De qué forma realizan las compras de la materia Prima Directa?  
 Al contado \_\_\_\_\_ Al crédito \_\_\_\_\_ Ambas \_\_\_\_\_

23. ¿Cuál es el plazo que les conceden sus proveedores por las compras al crédito?

- a) Menos de 30 días \_\_\_\_\_
- b) De 30 a 60 días \_\_\_\_\_
- c) Más de 60 días \_\_\_\_\_

24. ¿Tienen acceso a prestamos bancarios?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

25. ¿Cómo efectúan el pago de la Mano de Obra Directa?

- a) Por unidad producida \_\_\_\_\_
- b) Por jornada (turno) \_\_\_\_\_
- c) Al día \_\_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_\_

26. ¿Cuál es el período de pago de la Mano de Obra Directa?

Mensual \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_

**ANEXO N° 2.**

**LISTA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES  
 ENCUESTADAS.**

EMPRESAS.	DIRECCIONES.
-----------	--------------

1.CREACIONES MARGARITAS	6ª calle Ote. # 5-1 Local E Santa Tecla.
2.INDUSTRIAS EMY S.A. DE C.V.	Ant. Calle a Santa Tecla C. Ferrocarril Z 3.
3.INDUSTRIAS DANY S.A. DE C.V.	Col. Dolores Pje. Bolaños # 128 San Salvador.
4.CONFECCIONES MARTINEZ VILLATORO.	Col. Libertad Av. José M. Delgado Pje. Argentina # 6 San Salvador.
5.INDUSTRIAS ESMERALDA S.A. DE C.V.	Col. Costa Rica Av. San José # 313 San Salvador.
6.INDUSTRIAS VELAPAZ	Col. Lisboa Av. Augusta # 7 San Salvador.
7.TECSA S.A. DE C.V.	Urb. Lisboa Calle El Algodón # 24 S.S.
8.VAN ROUSS´E S.A. DE C.V.	Col. San Francisco Cl. Los Abetos Pje. 1 casa # 38.
9.VILLEDA HERMANOS S.A. DE C.V.	Col. Dolores Pje. Bolaños # 136 San Salvador.
10.FABRICA SENSACIONES S.A. DE C.V.	Barrio Belén 41 Calle Pte. Pje. 5 # 2216
11.TALLER DE ROPA INTERIOR (MAURICIO PORTILLO).	Col. San Fernando Pje. Jubis # 50 San Salvador.
12.INDUSTRIAS MEJIA RAMIREZ	Col Kennedy Calle Ppal. # 89 Mejicanos.
13.INDUSTRIAS JORMA S.A. DE C.V.	Res. Montebello Lote 1-H Final Blvd. Constitución

	Mejicanos.
14.CREACIONES KRISTY	Reparto Los Santos # 1 Pasaje San Juan # 240 Soyapango.
15.ITALO CARUSO Y CIA.	Urb. Industrial San Pablo C. L-1 # 23 Soyapango.
16.CONFECCIONES PALMERAS	Repto. Guadalupe Calle Xochimilco 3-C Soyapango.
17.CREACIONES NORÝS	Col. Bella Vista Calle A. Pje. C # 6-H Soyapango.
18.INDUSTRIAS HARVERST	Col. San Antonio Cl. Ppal. # 8. Atrás de Radio El Mundo Mejicanos.
19.LADY ELIZABETH	Col. Cucumacayán Antigua Cl. Ferrocarril # 1519 San Salvador.
20.PROVOCACIONES S.A.	Residencial San Luis 3ra. Av. Bl. 6 # 11 San Salvador.

**EMPRESAS CENSADAS QUE NO PROPORCIONARON LA INFORMACION  
SOLICITADA.**

EMPRESAS.	DIRECCIONES.
-----------	--------------

1.INDUSTRIAS LITO	Res.Casa Bella Senda Amatista Block G #3 San Salvador.
2.INDUSTRIAS E INVERSIONES MERLET S.A. DE C.V.	Urb. Industrial La Laguna Calle Circunvalación Pol. A #3 Antiguo Cuscatlán.
3.TALLER DE CONFECCION (HELEN DE TEJADA)	Urb. Cuscatlán N°2 Calle Principal Polígono B casa #4 San Salvador.
4.PROVOCACIONES S.A. DE C.V.	Blvd. De los Héroes col. Y Pje. Los Angeles # 151 San Salvador.
5.CONFECCION DE ROPA FEMENINA (CRISTINA SORTO DE ORTEGA)	Col. María Auxiliadora Av. Guerrero Block H # 8 San Salvador.
6.TALLER DEL BLOOMER (GUADALUPE ESPERANZA LOPEZ)	Col. San Luis Calle El Gringo 3ra Etapa # 301 San Salvador.
7.INDUSTRIAS ULISMANI	C. Ayutuxtepeque Finca Flor Blanca.
8.CONFECCION DE ROPA INTERIOR (YANIRA RAMÍREZ)	5ª. Calle Poniente #16 Mejicanos
9.BRASSIERES GLORIA S.A. DE C.V.	5ª. Calle Poniente #48 Mejicanos
10.EUROPA FASHION´S S.A.	Col. San Antonio Abad Edif. Nentex 2do Nvl 200 Mts al Nte. Del Redondel San Salvador.

**ANEXO N° 3.**

**TABULACION Y COMENTARIO DE LOS RESULTADOS.**

PREGUNTA 1:

¿Llevan contabilidad formal en la empresa?

OBJETIVO:

Conocer si las pequeñas empresas industriales del subsector en estudio llevan un sistema de contabilidad para el control de sus operaciones.

TABLA N°1

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
<b>SI</b>	20	100%
NO	-	-
TOTAL	20	100%

COMENTARIO: De acuerdo a los datos proporcionados por las empresas el 100% cuentan con registros contables para el registro de las operaciones que estas realizan.

PREGUNTA 2:

¿Utilizan presupuestos en la empresa?

OBJETIVO:



Conocer si en las empresas encuestadas hacen uso de los presupuestos como herramienta de planificación y control de utilidades.

TABLA N°2

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
<b>SI</b>	8	40%
NO	12	60%
TOTAL	20	100%

COMENTARIO: Del total de empresas encuestadas el 40% manifestó que si utilizan algunos presupuestos y el 60% restante carecen de dicha herramienta en la planificación y control de utilidades.

PREGUNTA 3:

¿Considera importante contar con un Sistema Presupuestario en la empresa?

OBJETIVO:

Saber si las empresas consideran importante el tener un Sistema presupuestario para la planificación y control de utilidades.

TABLA N°3

ALTERNATIVAS	PORQUE	DATO	DATO
--------------	--------	------	------

		ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	<i>Facilita la programación de las actividades productivas.</i> Determina las necesidades de productos y materia prima Permite llevar un mejor control de los resultados esperados.	15	75%
NO	Es muy costoso y requiere de tiempo para hacer los ajustes necesarios.	5	25%
TOTAL		20	100%

COMENTARIO: El 75% de las empresas en estudio consideran importantes el contar con un sistema presupuestario; porque: facilita la programación de las actividades productivas, se puede determinar las necesidades de productos y materia prima, además de que permite llevar un mejor control de los resultados que se esperan obtener. El 25% considera que un Sistema Presupuestario es muy costoso y requiere de tiempo para hacer los ajustes necesarios.

PREGUNTA 4:

¿De los siguientes presupuestos cuáles elabora la empresa?

OBJETIVO:

Identificar cuales son los diferentes presupuestos que utilizan las empresas encuestadas.

TABLA N° 4

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
PRESUPUESTO DE VENTA	8	100%
PRESUPUESTO DE PRODUCCION	5	63%
PRESUPUESTO DE INVENTARIO	6	75%
PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA	4	50%

PRESUPUESTO DE COMPRA	5	63%
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	3	38%
PRESUPUESTO GASTOS INDIRECTOS DE FAB.	3	38%
PRESUPUESTOS DE GASTOS DE ADMÓN.	5	63%
PRESUPUESTOS DE GASTOS DE VENTA	4	50%
PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS	2	25%
PRESUPUESTO DE EFECTIVO	3	38%
PRESUPUESTO DE CAPITAL	1	13%
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO	2	25%
BALANCE GENERAL PROYECTADO	2	25%
ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE F.	1	13%

COMENTARIO: Para el cálculo del dato porcentual se tomaron en cuenta las ocho empresas que sí utilizan presupuestos (pregunta N° 2). De acuerdo a los resultados obtenidos el presupuesto que más utilizan éstas empresas es el de venta, ya que es básico en la elaboración de los otros presupuestos, quedando en segundo lugar el de inventarios.

PREGUNTA 5:

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

OBJETIVO:

Identificar cuál es la unidad que tiene la responsabilidad de elaborar, evaluar y controlar los presupuestos dentro de la empresa.

TABLA N°5

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
--------------	---------------	-----------------

AREA ADMINISTRATIVA	3	37.5%
AREA DE PRODUCCION Y VENTA	2	25%
AREA DE CONTABILIDAD	2	25%
AREA DE PRESUPUESTOS	1	12.5%

COMENTARIO: Para el cálculo porcentual se tomó como base las ocho empresas que sí elaboran presupuestos y conocer cuál es el área encargada de la misma. Por lo que de las empresas que realizan presupuestos el 37.5% respondió que el área administrativa es la encargada de evaluar y controlar los presupuestos y el 12.5% cuentan con un área de presupuestos.

PREGUNTA 6:

¿Para cuál período se elaboran los presupuestos?

OBJETIVO:

Determinar cuál es el lapso de tiempo para el que se elaboran las proyecciones de las operaciones en las empresas.

TABLA N°6

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
--------------	---------------	-----------------

ANUAL	2	25%
SEMESTRAL	1	12.5%
TRIMESTRAL	1	12.5%
MENSUAL	4	50%
TOTAL	8	100%

COMENTARIO: Tomando como base las ocho empresas que sí elaboran presupuestos, se pudo determinar que el 50% de las empresas que realizan los presupuestos tienen un periodo de presupuestación mensual debido a que es un lapso de tiempo que permite proyectar las operaciones de la empresa y poder hacer los ajustes necesarios.

**PREGUNTA 7:**

¿Con base a cuáles requerimientos elaboran los presupuestos?

**OBJETIVO:**

Saber cuál es el criterio que utilizan las empresas para la formulación de los presupuestos que utilizan.

TABLA N°7

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
<b>PEDIDOS</b>	4	50%
EXPERIENCIA	2	25%
ROYECCIONES	4	50%

ASESORÍA TECNICA	-	-
------------------	---	---

COMENTARIO: Para conocer cuáles son los requerimientos que más se utilizan para elaborar los presupuestos, se tomó las ocho empresas que sí los elaboran, las cuales se basan en pedidos y proyecciones, seguido de la experiencia de los propietarios.

PREGUNTA 8:

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

OBJETIVO:

Determinar si por medio de la utilización de los presupuestos las empresas alcanzan los objetivos que persiguen.

TABLA N°8

ALTERNATIVAS	PORQUE	DATO	
		ABSOLUTO	PORCENTUAL
SI	-Anticipación de los hechos -Visión del futuro -Definición de los objetivos de la empresa	6	75%
NO	-Por deudas de la empresa y falta de liquidez.	2	25%
TOTAL		8	100%

COMENTARIO: De las ocho empresas que sí elaboran presupuestos, un 75% respondió que sí porque les permite anticiparse a los hechos, se puede establecer una visión clara del futuro y se pueden definir con mayor precisión los objetivos de la organización. Asimismo el 25% restante estableció que las estimaciones no siempre se cumplen debido a deudas y falta de efectivo.

PREGUNTA 9:

Mencione los productos que elabora la empresa.

OBJETIVO:

Conocer específicamente que productos elaboran en la empresa.

TABLA N°9

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
BLOOMER	17	85%
BRASSIERES	15	75%
CAMISONES	1	5%
BABY DOLL	1	5%
PANTALETAS	3	15%
FUSTAN	2	10%
COMBINACIONES	1	5%

COMENTARIO: Los productos que más se elaboran en las pequeñas empresas industriales que se dedican a la

elaboración de ropa interior femenina son: los bloomers y brassieres, debido a que estos productos representa una mayor demanda en el subsector.

PREGUNTA 10:

¿Cuáles insumos utilizan para la elaboración de sus productos?

OBJETIVO:

Saber qué materia prima utilizan las empresas para la elaboración de sus productos.

TABLA N°10

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
JERSEY	8	40%
ALGODON	6	30%
LICRA	7	35%
ELASTICO	20	100%
ETIQUETAS	20	100%
ENCAJE	10	50%
HILOS	20	100%
PERSA	3	15%
BLONDA	3	15%



COMENTARIO: Con base a los resultados obtenidos los insumos que más se utilizan en la elaboración de ropa interior femenina son: los elásticos, etiquetas, hilos y telas (jersey, licra, algodón).

PREGUNTA 11:

¿Cuál es la procedencia de la materia prima directa que utilizan?

OBJETIVO:

Identificar el origen de la materia prima directa que utilizan en la elaboración de sus productos las empresas encuestadas.

TABLA N°11

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
NACIONAL	8	40%
EXTRANJERA	2	10%
AMBAS	10	50%
TOTAL	20	100%

COMENTARIO: De acuerdo a los resultados el 50% de la materia prima directa utilizada por el subsector en estudio es de origen nacional y extranjera (utilizan ambas), mientras que el 40% es de procedencia nacional y el 10% restante es totalmente extranjera.

PREGUNTA 12:

¿Cuál método utilizan para determinar el costo de los productos?

*OBJETIVO:*

*Conocer si utilizan algún método para determinar el costo de los productos que elaboran las empresas.*

*TABLA N°12*

<i>ALTERNATIVAS</i>	<i>DATO ABSOLUTO</i>	<i>DATO PORCENTUAL</i>
<i>ORDENES ESPECIFICAS</i>	<i>2</i>	<i>10%</i>
<i>COSTO DIRECTO</i>	<i>2</i>	<i>10%</i>
<i>PRORRATEO</i>	<i>2</i>	<i>10%</i>
<i>HISTORICO</i>	<i>1</i>	<i>5%</i>
<i>MATERIA PRIMA MAS MANO DE OBRA</i>	<i>6</i>	<i>30%</i>
<i>PROMEDIO</i>	<i>3</i>	<i>15%</i>
<i>NINGUNO</i>	<i>4</i>	<i>20%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>20</i>	<i>100%</i>

COMENTARIO: EL 30% de las empresas para determinar el costo de los productos utilizan el método del costo de la materia prima directa mas la mano de obra directa por ser los elementos del costo que más intervienen en la producción.

PREGUNTA 13:

Para determinar el nivel de producción dentro de la empresa. ¿Cuál criterio utilizan?

OBJETIVO:

Conocer qué criterio utiliza la empresa para determinar la cantidad de producción necesaria en un período de tiempo determinado.

TABLA N°13

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
DATOS HISTORICOS	4	20%
TENDENCIAS DE LAS VENTAS	14	70%
EXPERIENCIA	2	10%
TOTAL	20	100%

COMENTARIO: El 70% de las empresas, manifestó que la tendencia de las ventas es el criterio que mayormente utilizan para establecer el nivel de producción en un período de tiempo determinado.

PREGUNTA 14:

Para determinar los niveles de inventario de la empresa. ¿Cuál criterio utilizan?

OBJETIVO:

Saber cuál criterio es que las empresas utilizan para determinar los niveles de inventarios en un período de tiempo determinado.

TABLA N°14

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
TEMPORADA	6	30%
EXPERIENCIA	1	5%
DEMANDA	12	60%
NIVEL DE VENTAS MENSUALES	1	5%
TOTAL	20	100%

COMENTARIO: El criterio que más utilizan las empresas para establecer los niveles de inventario es de la demanda por parte de los clientes ya que esto les permite no tener producto terminado retenido.

PREGUNTA 15:

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

OBJETIVO:

Determinar qué método utilizan las empresas para realizar los pronósticos de las ventas.

TABLA N°15

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
--------------	---------------	-----------------

METODO DE TENDENCIAS	9	45%
METODO INCREMENTAL	3	15%
METODO DE MINIMOS CUADRADOS	-	-
METODO DE COMBINACION DE FACTORES	-	-
METODO DE ANALISIS DE CORRELACION	-	-
OPINION DEL PERSONAL DE VENTAS	8	40%
OPINION DE LOS EJECUTIVOS	8	40%

COMENTARIO: El método estadístico más utilizado es el de tendencias, mientras que entre los no estadísticos son el de las opiniones del personal de ventas y de los ejecutivos de la empresa.

PREGUNTA 16:

¿La empresa utiliza ventas al contado, al crédito o ambas?

OBJETIVO:

Conocer la manera en que las empresas realizan sus operaciones respecto a las ventas.

TABLA N°16

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
SOLAMENTE AL CONTADO	1	5%
SOLAMENTE AL CREDITO	2	10%
AMBAS	17	85%
TOTAL	20	100%

COMENTARIO: El 85% de las empresas, realiza al contado y al crédito las ventas por considerar que así se aumenta la demanda de los productos por parte de los clientes.

PREGUNTA 17:

Sí realizan ventas al contado. ¿Cuáles políticas utilizan para las ventas?

OBJETIVO:

Indagar cuáles son las políticas que más son utilizadas para las ventas al contado.

TABLA N°17

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
--------------	---------------	-----------------

REBAJAS S/VENTAS	3	15%
DESCUENTOS	12	60%
PRECIOS DIFERIDOS	2	10%
NINGUNA	7	35%

COMENTARIO: La política más utilizada por las empresas del subsector es la de descuentos sobre los volúmenes de venta que se efectúan en la industria.

PREGUNTA 18:

Sí realizan ventas al crédito. ¿Cuáles políticas utilizan para las ventas?

OBJETIVO:

Indagar cuáles son las políticas que la empresa utiliza para el manejo de las ventas que se realizan al crédito.

TABLA N°18

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
DESCUENTOS POR PRONTO PAGO	15	75%
PAGO DEL 50% DE LAS VENTAS	2	10%
NINGUNA	5	25%

COMENTARIO: La política más utilizada por las empresas para las ventas al crédito es la de descuento por pronto pago que se les da a los clientes.

PREGUNTA 19:

Sí realizan ventas al crédito, señale el plazo que exige a sus clientes.

OBJETIVO:

Conocer cuál es el plazo de crédito que las empresas le exigen a sus clientes y la gestión de cobros más utilizada.

TABLA N°19

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
MENOS DE 30 DIAS	9	45%
DE 30 A 60 DIAS	10	50%
MAS DE 60 DIAS	-	-
NINGUNO	1	5%
TOTAL	20	100%



COMENTARIO: El plazo de créditos a los clientes que mayormente se conceden en las empresas en estudio es el de 30 a 60 días para la recuperación de las cuentas por cobrar que efectúa la industria.

PREGUNTA 20:

¿Cómo determinan el precio de venta de los productos?

OBJETIVO:

Conocer cuál es el método que la empresa utiliza para establecer el precio de venta con el que comercializan los productos.

TABLA N° 20

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
COSTO TOTAL DEL PRODUCTO MAS MARGEN DE UTILIDAD	14	70%
DE ACUERDO ALOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA	5	25%
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	1	5%
TOTAL	20	100%

COMENTARIO: La mayor parte de las empresas (70%), utilizan para determinar el precio de venta el costo total de los productos más un margen de utilidad que la empresa espera obtener.

PREGUNTA 21:

¿Cuál es el canal de distribución que utiliza la empresa?

OBJETIVO:

Identificar cuáles canales de comercialización utiliza la empresa para la venta de los productos que elabora.

TABLA N°21

ALTERNATIVAS	DATO	DATO
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
PRODUCTOR-MAYORISTA-DETALLISTA-CONSUMIDOR FINAL.	11	55%
PRODUCTOR-MAYORISTA-CONSUMIDOR FINAL	9	45%
PRODUCTOR-CONSUMIDOR FINAL	3	15%
VENTA DIRECTA	1	5%

COMENTARIO: El canal de comercialización que las pequeñas empresas industriales que elaboran ropa interior femenina es la del productor-mayorista-detallista-consumidor final, por considerarlo el más adecuado para la venta de los productos que elaboran.

PREGUNTA 22:

¿De que forma realizan las compras de la materia prima?

OBJETIVO:

Conocer cuál es la manera en que la empresa realiza las compra de la materia prima.

TABLA N°22

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
SOLAMENTE AL CONTADO	-	-
SOLAMENTE AL CREDITO	7	35%
AMBAS	13	65%
TOTAL	20	100%

COMENTARIO: Las compras se realizan en ambas modalidades, tanto al crédito como al contado ya que en un 65% del total de las empresas encuestadas manifestaron que así realizaban sus compras de materia prima directa

PREGUNTA 23:

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

OBJETIVO:

Saber cuál es plazo que los proveedores conceden a la empresa para cancelar las cuentas por pagar.

TABLA N°23

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
MENOS DE 30 DIAS	6	30%
DE 30 A 60 DIAS	13	65%
MAS DE 60 DIAS	1	5%
TOTAL	20	100%

COMENTARIO: El 65% de las empresas encuestadas manifiestan que los proveedores le conceden un plazo de 30 a 60 días por las compras de materia prima directa que hace la industria al proveedor.

PREGUNTA 24:

¿Tienen acceso a prestamos bancarios?

OBJETIVO:

Saber sí las empresas hacen uso de ésta fuente de financiamiento para el desarrollo de sus operaciones.

TABLA N°24

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
SI	16	80%
NO	4	20%
TOTAL	20	100%

COMENTARIO: El 80% de las empresas respondió que sí tienen acceso a este tipo de préstamos, mientras que el 20% trabaja con capital propio.

PREGUNTA 25:

¿Cómo efectúan el pago de la mano de obra directa?

OBJETIVO:

Conocer la manera en que las empresas realizan el pago de la mano de obra directa.

TABLA N°25

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
--------------	---------------	-----------------

POR UNIDAD PRODUCIDA	5	25%
POR JORNADA	1	5%
AL DIA	14	70%
TOTAL	20	100%

COMENTARIO: La forma de pago más utilizada es la de por el día de trabajo, ya que los propietarios consideran en un 70% de que es el mejor sistema de pago de salarios en el subsector industrial de ropa interior femenina.

PREGUNTA 26:

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

OBJETIVO:

Conocer cuál es el lapso de tiempo en que las empresa realizan el pago de la mano de obra directa.

TABLA N°26

ALTERNATIVAS	DATO ABSOLUTO	DATO PORCENTUAL
MENSUAL	-	-
QUINCENAL	19	95%
SEMANAL	1	5%
TOTAL	20	100%

COMENTARIO: El 95% de las empresas en estudio manifestó que la mayor parte de los empleados reciben su salario en forma quincenal.