

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



*“Utilización del Sistema Presupuestario
por Areas de Responsabilidad en la
Industria Farmacéutica de El Salvador”*

TRABAJO DE GRADUACION
PARA OPTAR AL GRADO DE

*Licenciado en Administración
de Empresas*

P O R

*José Leonel Solís Góchez
Noel Everto Díaz Martínez
Mario César Dorath Calderón*



OCTUBRE

1984.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

T
338.47615191
5687u

G. 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

Dr. Miguel Angel Parada

SECRETARIO GENERAL

Dra. Ana Gloria Castaneda de Montoya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO

Lic. Carlos Humberto Henríquez

SECRETARIO

Lic. José Fernando Flores

ASESOR DEL TRABAJO DE GRADUACION

Lic. Ricardo Antonio Rebollo M.

JURADO EXAMINADOR

Presidente : Lic. Francisco Chacón
1er. Vocal : Lic. Raúl Antonio Martínez López
2do. Vocal : Lic. Ricardo Antonio Rebollo M.



I N D I C E

	<u>PAGINA No.</u>
INTRODUCCION	I
<u>CAPITULO I</u>	
<u>SITUACION ACTUAL DE LA PLANIFICACION Y CONTROL DE LAS UTILIDADES EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA SALVADOREÑA.</u>	
A. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA	1
B. PLANIFICACION DEL PROCESO PRESUPUESTARIO	5
1. OBJETIVOS	5
2. POLITICAS	5
a. VENTAS Y DISTRIBUCION	6
b. PRECIOS	7
c. PRODUCCION	7
d. INVENTARIOS	8
3. PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS PARA ELABORAR PRESUPUESTOS.	8
a. ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES	9
i. VENTAS	9
ii. PRODUCCION	11
4. ESTRATEGIAS DE PLANIFICACION	14
5. CALENDARIZACION DE LOS PRESUPUESTOS	16
C. ORGANIZACION PARA EL PRESUPUESTO	18
1. ORGANIGRAMA	19
2. FUNCIONES	20
3. FORMULARIOS	22
4. MANUAL DE PRESUPUESTOS	45
5. SISTEMAS CONTABLES	55
a. CONTABILIDAD FINANCIERA	55
i. CATALOGO DE CUENTAS	55
ii. MANUAL DE CUENTAS	60

	<u>PAGINA No.</u>
b. CONTABILIDAD DE COSTOS	77
i. FORMA DE RECOLECTAR, ACUMULAR Y CONTROLAR LOS COSTOS.	77
ii. ESTRUCTURA DE COSTOS.	83
6. PROCESO DE PRODUCCION	86
a. FASES DEL PROCESO	86
D. EJECUCION DE LOS PRESUPUESTOS	95
1. UNIDADES ENCARGADAS DE ELABORARLO	95
2. ACTIVIDADES QUE REALIZA CADA UNIDAD	95
3. METODOS PARA ELABORAR LOS PRONOSTICOS	97
4. SISTEMAS DE PRESUPUESTOS	97
E. CONTROL PRESUPUESTARIO	98
1. BASES DE COMPARACION	98
a. ESTANDARES	98
b. CONTABILIDAD	98
c. ESTADISTICAS	99
2. MECANICA PARA EL CONTROL	100
3. ANALISIS DE LAS VARIACIONES	101

CAPITULO II

DESARROLLO DE UN CASO PRACTICO DE PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA DE EL SALVADOR.

A. SUPUESTOS BASICOS	104
1. TAMAÑO DE LA EMPRESA	104
2. POLITICAS DE VENTAS Y DISTRIBUCION DE INVENTARIOS, DE PRECIOS, DE EFECTIVO Y CREDITOS.	105

	<u>PAGINA No.</u>
3. INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	106
4. TIPOS DE CONSUMIDOR	106
5. ESTRUCTURA TERRITORIOS DE VENTAS	107
6. PRESUPUESTO A CORTO PLAZO	107
7. LINEAS DE PRODUCTOS	107
8. SISTEMA DE COSTOS, CONTABLE Y ADMINISTRATIVO	108
9. ELEMENTOS DEL COSTO	108
10. REPARTO DE DIVIDENDOS	108
11. BALANCE GENERAL INICIAL	108
12. FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO	109
B. PLANIFICACION DEL PROCESO PRESUPUESTARIO	111
1. FORMULACION DE OBJETIVOS	111
2. ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS	112
3. PROCEDIMIENTO A UTILIZAR	112
4. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS	113
5. CALENDARIZACION	115
C. ORGANIZACION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	117
1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	117
2. CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	121
3. ENFOQUE ADMINISTRATIVO	134
D. EJECUCION DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	135
1. UNIDADES ENCARGADAS DE ELABORARLOS	135
2. ACTIVIDADES QUE REALIZA CADA UNIDAD	135

3. PLAN ANUAL DE UTILIDADES	138
a. ANALISIS DE VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS	138
b. OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA	140
c. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA EMPRESA	140
d. FORMULACION DE ESTRATEGIAS	141
e. FORMULACION Y PRESENTACION DE LOS PRESUPUESTOS	141
i. METODOS PARA ELABORAR LOS PRONOSTICOS	141
ii. PRESUPUESTOS DE VENTAS	144
iii. PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES	151
iv. PRESUPUESTO DE PRODUCCION	154
v. PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS	157
vi. PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES DIRECTOS	162
vii. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	168
viii. PRESUPUESTO FLEXIBLE DE GASTOS GENERALES DE FABRICACION	171
ix. PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION	177
x. PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	179
xi. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS	181
xii. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION	184
xiii. PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS	189
xiv. PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES	191
xv. PRESUPUESTO DE EFECTIVO	193
xvi. ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO	196
xvii. BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO	198
E. CONTROL PRESUPUESTAL	203
1. BASES DE COMPARACION	203
2. MECANICA PARA EL CONTROL	203
3. ANALISIS DE LAS VARIACIONES	204

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES	241
B. RECOMENDACIONES	243

I N T R O D U C C I O N

La Planeación, como parte del Proceso Administrativo es una de las fases más significativas en la Administración de la Empresa y son los Presupuestos las herramientas básicas que nos ayudan a llevar a cabo una buena planeación, con el objeto de tener por anticipado todo el plan operacional que será desarrollado en períodos futuros. Sabemos también que mediante el uso de los Presupuestos nos permite desarrollar otra fase del Proceso Administrativo, la cual se refiere al control, así decimos que si las erogaciones de cualquier departamento son iguales al importe previsto, decimos que el presupuesto está balanceado o si por el contrario las erogaciones sobrepasan a lo previsto, decimos que el departamento no está funcionando de acuerdo a lo planeado y es aquí donde se ve la verdadera importancia del control, pues mediante éste detectamos las diferencias e inmediatamente se investiga las razones de las variaciones.

Los Presupuestos se han utilizado desde épocas muy antiguas en una u otra forma y cada día han ido perfeccionándose según han ido evolucionando las técnicas de Administración, al cabo que hoy en día conocemos enfoques modernos de administración que nos permiten desarrollar presupuestos más realistas.

La utilización del sistema presupuestario por Areas de Responsabilidad, está de acuerdo con los enfoques modernos de Administración, fun

damentalmente con la Administración por Objetivos, pues su aplicación en las empresas dan óptimos resultados, ya que los objetivos se alcanzan con mayor facilidad, pues cada área de la empresa conoce sus responsabilidades y en la medida que cumpla con ellos estará logrando las metas prefijadas, trayendo como consecuencia un mejor control y por ende de satisfacción empresarial y personal.

El presente trabajo ha sido aplicado en la Industria Farmacéutica de El Salvador, ya que este sector tiene una gran participación en nuestra economía, tanto en el aspecto puramente económico como social; pero este sistema de presupuestos por Areas de Responsabilidad, puede ser aplicado a cualquier otro tipo de industria.

El objetivo general que se desea alcanzar con el desarrollo de este trabajo, es plantear la aplicación del sistema de presupuestos por áreas de responsabilidad, a través de un caso práctico en la Industria Farmacéutica de El Salvador y específicamente: 1) Definir la estructura organizativa necesaria que determine quienes serán los responsables de la gestión presupuestaria en cuanto a su elaboración, revisión, aprobación y control, 2) Señalar los diferentes Presupuestos que la empresa llevará a cabo en el ejercicio económico proyectado, la información a utilizarse y como deberá de ser procesado y cuantificado, 3) Presentar los lineamientos necesarios para su aplicación práctica.

En el Capítulo I titulado Situación Actual de la Planificación y Control de las Utilidades en la Industria Farmacéutica Salvadoreña, contiene una reseña histórica de la Industria Farmacéutica de El Salvador, la planificación del proceso presupuestario, organización para el presupuesto, ejecución de los presupuestos y el control presupuestario.

En el Capítulo II, titulado Desarrollo de un Caso Práctico de Presupuestos por Areas de Responsabilidad en la Industria Farmacéutica de El Salvador, se plantean los supuestos básicos sobre los que será llevado a cabo el caso práctico, la planificación del proceso presupuestario, la organización adecuada al sistema de presupuestos por áreas de responsabilidad, ejecución de los presupuestos, el cual contiene las unidades encargadas de elaborarlos, actividades que realiza cada unidad y un plan anual de utilidades, se plantea también el control Presupuestal en el cual se determinan las bases de comparación, la mecánica para el control y el análisis de las variaciones mediante la presentación de los informes respectivos.

En el Capítulo No. III, titulado Conclusiones y Recomendaciones, se plantearon las conclusiones a las que se han llegado después de co-tejar lo expuesto en la situación actual con el caso práctico, para luego emitir las recomendaciones acerca de la utilización del sistema presupuestario por áreas de responsabilidad en la Industria Farmacéutica de El Salvador.

Queremos manifestar nuestros agradecimientos a todas las Empresas de la Industria Farmacéutica por la valiosa información que nos suministraron y en especial a la Empresa Yonifar, S. A., por permitimos trabajar en élla y poder desarrollar el caso práctico, a todas las personas que en una u otra forma colaboraron para el desarrollo de este trabajo, esperamos que en alguna manera ayude a todas las empresas de nuestro medio y en especial a la Industria Farmacéutica y además que sirva como fuente bibliográfica a futuros estudiantes.

CAPITULO I

SITUACION ACTUAL DE LA PLANIFICACION Y CONTROL DE LAS UTILIDADES EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA SALVADOREÑA

A- Antecedentes de la Industria Farmacéutica de El Salvador

Las primeras investigaciones sobre productos farmacéuticos en El Salvador, arranca con dos conocimientos: Los que nos heredaron los Españoles en su venida a Centro América en el año de 1523 y los grandes conocimientos en medicamentos de origen botánico, animal y mineral que tenían los indígenas; los cuales consistían en brebajes, bebidas, unguentos, etc. todos éstos provenientes de composiciones químicas de diversas clases de hierbas, tales como el bálsamo, el añil, la quina, etc., tanto fueron las propiedades curativas de estos medicamentos que el bálsamo llegó a exportarse a países de Europa.

Podemos afirmar que fueron los indígenas los que desde mucho tiempo antes que los Españoles vinieron a Centro América, ya conocían y practicaban la medicina de origen botánico, mineral y animal, y eran tan eficientes que las acuciosidades de los monjes misioneros y los relatos que hicieron de sus virtudes llamaron la atención a la Corona Española y a científicos Europeos, por lo que el Rey de España ve en el medicamento indígena un nuevo recurso económico, social y establece ciertas leyes para su control en Hispanoamérica.

" Tal fue la efectividad de este control, que se relata que por mandato real se ordenó que no permitieran a un indio barbero vecino de la ciudad de Izalco, llamado Juan Cacoreano la venta de hierbas y pociones por ser estas venenosas, se le impuso un año de cárcel y cien pesos de multa." ^{1/}

Los monjes misioneros de origen español, reunían en sus monasterios a varios indígenas con conocimientos sobre medicamentos y ahí los elaboraban para ser donados o vendidos a la comunidad y también para ser exportados a países Europeos con la idea de analizar sus componentes y propiedades curativas; fueron estos los primeros laboratorios que en sus orígenes existieron en El Salvador. Posteriormente aparece el primer Hospital fundado en el año de 1806 por Don Fernando Escobar y lo llamó Hospital General de San Salvador, luego en 1890 Don José Rosales, donó 500,000 pesos para fundar el Hospital Rosales el cual fue terminado en 1902.

En el siglo XVII la Tecnología Europea había alcanzado grandes logros en medicamentos y la corona de España quiso beneficiar a los pueblos de Centro América abaratando las medicinas, pues decretó excepciones de impuestos para su libre exportación a esta área, y en abrir nuevos mercados, la idea fue muy sabia pero lamentable--

^{1/} Información tomada de la Revista del Instituto de Investigaciones Médicas, Hospital Rosales, Volumen II, Septiembre de 1982, Dr. Max Bloch.

mente no se cumplió por la falta de transporte, "Prueba de ello es que en el año de 1714 sólo arribaron dos barcos al Golfo de Honduras trayendo variedad de mercaderías y solamente una pequeña caja de medicamentos." ^{2/}. Por lo que se continuó usando las medicinas de origen indígena.

En el siglo XVIII con el aparecimiento de Hospitales el pueblo empieza a rechazar el empirismo en el manejo de medicamentos y empieza una época de nuevos conocimientos científicos con gente ya tecnificada, ya que la Universidad aparece en 1841.

Posteriormente estos primeros conocimientos se fueron volviendo científicos con la introducción de la cátedra de Farmacia en la Universidad de El Salvador, en el año de 1868.

En 1893 la Universidad cambia la disciplina de Facultad de Farmacia y Ciencias Naturales por Facultad de Química y Farmacia, estos profesionales tenían conocimientos para fabricar medicamentos ya confiables, apoyados en bases científicas; serían estas personas los pilares de los primeros laboratorios en El Salvador.

Así la ciencia en productos Farmacéuticos en Centro América y por ende en El Salvador, ha seguido las huellas intangibles de su pro

2/ Obra citada en página 2.

pia evolución científica, pues tan científico fue el monje boticario que recogió hierbas aconsejado por indígenas, como lo fue el egresado de una Universidad en Química y Farmacia al frente de un laboratorio empeñado en una nueva revolución científica y con una idea igual a la del monje boticario pero en otro tiempo y espacio. Los pioneros de la Industria Farmacéutica en El Salvador, fueron el Dr. Rafael Cal y Miguel Angel Arguello y en la década de 1920 - 1930, fundaron los primeros laboratorios: Laboratorios CAL y Laboratorios Arguello. Empresas tecnificadas y regidas por normas y reglamentos internacionales sobre la fabricación y uso de medicamentos, posteriormente fueron apareciendo otros más y como perspectivas de buen negocio, hoy en día El Salvador, cuenta aproximadamente con 30 Laboratorios.

B- Planificación del Proceso Presupuestario

1. Objetivos

Luego de haber realizado la investigación de campo en la Industria Farmacéutica de El Salvador, compuesta por 30 Laboratorios hasta el año de 1984, de los cuales proporcionaron información sólo 26 laboratorios, en ellos se detectó que únicamente 16 Laboratorios equivalentes a un 62%, utilizan Presupuestos para planificar y controlar sus utilidades, todas ellas contestaron aunque con palabras diferentes perseguir los mismos objetivos, los cuales se resumen a continuación:

- a. Disponer de un instrumento que permite a la Empresa planear y controlar las actividades operativas, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.
- b. Disponer de un plan que permita el ordenamiento y buen funcionamiento de las operaciones de la Empresa.
- c. Contar con un plan anticipado de todas las operaciones que se realizan en la Empresa, con el objeto de conocer con qué recursos se cuenta y sus necesidades.
- d. Permite visualizar el destino de la Empresa, para el período presupuestado.

2. Políticas

En la Industria Farmacéutica de El Salvador, se detectó, que opera con una serie de políticas afines, con el objeto de tener

lineamientos necesarios para el desarrollo de sus operaciones, las cuales se enumeran a continuación:

a. Ventas y Distribución

- i - Las ventas son realizadas al crédito y al contado.
- ii - Políticas de Crédito: los créditos son concedidos a un plazo no mayor de 30 días, excepto las instituciones Gubernamentales tales como: los hospitales, ya que estos tienen un trato especial el cual se estipula en las cláusulas de los contratos.
- iii - Políticas de Descuento: las ventas realizadas al contado gozan de un descuento que oscila entre el 2% y el 5%.
- iv - Políticas de devolución: se aceptan devoluciones únicamente en aquellos productos que tienen vencimiento.
- v - Políticas a mayoristas: conceder una bonificación de un 10% hasta un 25% pagadero en producto.
- vi - Políticas de Ofertas: Esta política es eventual, y se da para aquellos productos que por razones de mercadeo, necesitan ser promovidos en forma especial.
- vii - Políticas de Promoción:
 - Pago de bono al dependiente de farmacia: que consiste en pagarle en valor monetario contra presentación de una viñeta del producto promocionado.
 - Proporcionar al cuerpo médico información sobre las bondades de los productos haciendo uso de literatu-

ras, estudios científicos y muestras médicas.

viii - Políticas de Empaque

- Empacar presentaciones de acuerdo a necesidades de los clientes: comerciales y hospitalarios.

ix - Políticas Publicitarias

- Hacen propaganda a los productos populares a través de los medios masivos de comunicación.
- Disponen hasta de un 5% de las ventas presupuestadas de los productos populares, como cantidad máxima a gastar.

x - Políticas de Distribución

- Los productos son vendidos a las Farmacias, utilizando un canal directo, siempre que sus volúmenes de compras sean superiores a ¢ 100.00

b. Precios

- i - Los precios son establecidos mediante el análisis del costo total y los precios de la competencia.
- ii - Mantener los precios de ventas con un porcentaje abajo del producto líder.

c. Producción

- i - Establecen lotes económicos de producción de acuerdo a la capacidad instalada de cada laboratorio.

- ii - Fabricar productos de óptima calidad.
- iii - Dar un adecuado mantenimiento al equipo instalado.
- iv - Mantener porcentaje global de desperdicio del 1% al 3%.

d. Inventarios

- i - Mantener niveles de inventarios de producto terminado, materia prima y materiales que cubran 3 meses de venta y producción.
- ii - Fabricación cíclica para mantener inventarios de productos terminados de acuerdo a demandas estacionales.
- iii - El uso de materia prima, materiales y productos terminados se hace de acuerdo a la antigüedad.

3. Procedimientos Utilizados para Elaborar Presupuestos

El procedimiento utilizado por la industria farmacéutica de El Salvador para elaborar presupuestos se resume a continuación:

- Recopilación de datos Históricos.

Para elaborar el presupuesto total se cuenta con datos históricos de cinco (5) años anteriores.

- Establecer Premisas Generales.

Se refieren específicamente a evaluar factores externos tales como: el ambiente político, social y económico; esto lo hacen con el objeto de formular planes más apegados a la realidad.

- Formulación de Pronóstico de Ventas.

La forma de como lo hacen es utilizando un promedio de incremento en años anteriores, el cual es trasladado en la misma forma al año presupuestado, haciéndole un ajuste de acuerdo a las premisas generales.

- Como último paso proceden a elaborar el resto de presupuestos - con la información obtenida con anterioridad.

a) Establecimiento de Estándares

i) Estándares de Venta

Los estándares de venta son establecidos en primer término en valores monetarios utilizando datos históricos donde se observa el porcentaje de crecimiento en las ventas, el cual es trasladado al año proyectado, tomando en cuenta - también la oportunidad de mercado. Para lo cual se desarrolla el siguiente ejemplo:

AÑOS	VENTAS EN MILES	% DE INCREMENTOS
1984	¢ 7453	11%
1983	6714	9%
1982	6160	12%
1981	5500	10%
1980	5000	

El promedio de los incrementos porcentuales se multiplica por el valor de la venta de 1984, y el valor aquí resultante, se suma a la venta del mismo año y luego que se tiene el valor a vender para el año proyectado, se procede a distribuirlo por territorios, los cuales la industria farmacéutica los tiene estructurados de la forma siguiente: Central, Occidental y Oriental, aplicando los porcentajes del 45%, 33% y 22% respectivamente. Estos porcentajes estándares han sido obtenidos tomando como base datos históricos de las ventas por zonas; a continuación se presenta el siguiente ejemplo:

DISTRIBUCION EN VALORES POR TERRITORIO

AÑO	TOTAL VENTAS	CENTRAL	OCCIDENTAL	ORIENTAL
	<u>100%</u>	<u>45%</u>	<u>33%</u>	<u>22%</u>
1984	7453	3354	2459	1640
1983	6714	3021	2216	1477
1982	6160	2772	2033	1355
1981	5500	2475	1815	1210
1980	5000	2250	1650	1100

Al tener establecidos los valores monetarios por territorios se procede a establecer las cantidades a vender por cada línea de productos, dividiendo entre el precio de venta de cada uno de los productos en línea.

ii) Estándares de Producción

Actualmente la industria farmacéutica para lograr una producción eficiente opera con los siguientes estándares:

- a) Lotes de Producción
- b) Estándar de materia prima y materiales
- c) Estándar de mano de obra directa
- d) Estándar de carga fabril
- e) Estándar de rechazo
- f) Estándar de desperdicios.

a) Lotes económicos de producción

Líneas de Producción	Lotes Económicos	Nombre del Producto
Sólidos	300.000 Unidades	Dexametazona 0.5 Mg
Líquidos	600 kilos	Fenobarbital Elixir
Inyectables	100.000 ampollas	Furosemida 10 mg.

Estos lotes económicos estándares representan las cantidades óptimas a producir en cada una de las líneas de producción y se establecen de acuerdo a la capacidad instalada de la planta y al tiempo de duración de cada proceso.

b) Estándar de materias primas y materiales

Línea de producción: Sólidos

Producto: Dexametazona 0.5 Mg.

Lote Económico: 300.000 Unidades

Presentación: Caja x 100

<u>Materia Prima</u>	<u>Cantidad Estándar a utilizar</u>
Almidón	9.6 Kg.
Dexametazona	150.0 Kg.
Gelatina	0.3 Kg.
Lactosa	25.05 Kg.
Magnesio Estearato	0.15 Kg.
Talco	0.6 Kg.

Materiales

Caja Impresa dexametazona	3000 cajas
Papel policel azul	33 Kg.
Papel policel blanco	33 Kg.

Estos estándares se establecen mediante pruebas hechas en los laboratorios de cada una de las industrias farmacéuticas, en la cual el jefe de laboratorio, que generalmente es un Licenciado en Química y Farmacia, determina la cantidad de materiales que lleva cada unidad a producir, luego este requerimiento unitario se multiplica por los lotes económicos.

Para establecer los estándares de las restantes líneas sigue el mismo procedimiento.

c) Estándar de mano de Obra Directa

Línea de Producción: Sólidos
Producto: Dexametazona
Lote económico: 300.000 unidades
Presentación: Caja x 100

<u>Fases de Producción</u>	<u>No. de Trabajadores</u>	<u>No. de horas</u>
Mezclado	1	2.5
Granulado	2	7.0
Secado	1	5.0
Molido	1	1.5
Lubricado	1	.1.5
Tableteado	1	34.0
Empaque	2	<u>106.0</u>
	Total Horas	<u><u>157.5</u></u>

157.5 horas representan el estándar de mano de obra directa que será cargada a un lote económico de 300.000 unidades de Dexametazona.

Para establecer este estándar en las dos líneas de producción restantes se sigue el mismo procedimiento.

d) Estándar de carga fabril.

Actualmente la industria farmacéutica utiliza un estándar de carga fabril equivalente a un 33% del costo primo. Este valor se ha conservado con pequeñas diferencias en los últimos cinco años.

e) Estándar de rechazo.

Mantener en 1% el porcentaje de rechazo de la producción.
Esta cifra se determina por experiencia en años anteriores.

f) Estándar de desperdicios.

Mantener un 2% de desperdicios en el proceso de producción.
Este estándar se establece en base a experiencias en años anteriores.

4. Estrategias de Planificación

Actualmente la industria farmacéutica para lograr sus objetivos utiliza en forma general las siguientes estrategias:

a) Planes de entrenamiento y capacitación a la fuerza de Ventas.
Estos consisten en seminarios, juntas de ventas en los cuales se desarrollan temas relacionados con la labor de ventas.

b) Precios competitivos.

Esta estrategia consiste en mantener el precio de venta con un porcentaje del 1% menor al precio del producto líder.

c) Planes promocionales.

Consisten en mantener promocionados, durante los 12 meses del año, los principales productos de la línea.

d) Planes Publicitarios.

Consisten en hacer publicidad a los productos populares, mediante el uso de concursos y sorteos.

e) Investigación de mercado.

Consiste en realizar por lo menos dos veces al año encuestas sobre los productos líderes de la competencia.

f) Estrategias sobre canales de distribución.

Consiste en utilizar un canal directo para distribuir los productos en línea.

- g) Planes de adiestramiento y capacitación en los procesos de fabricación.

Consiste en dar seminarios, a todo el personal involucrado en el proceso productivo, sobre temas relacionados con el uso adecuado del equipo y procesos de producción.

5. Calendarización de los Presupuestos.

Para elaborar los presupuestos la industria farmacéutica de El Salvador utiliza en forma general la gráfica de Gantt, iniciándose sus actividades a principios del último trimestre del año. A continuación presentamos un ejemplo de como lo realizan:

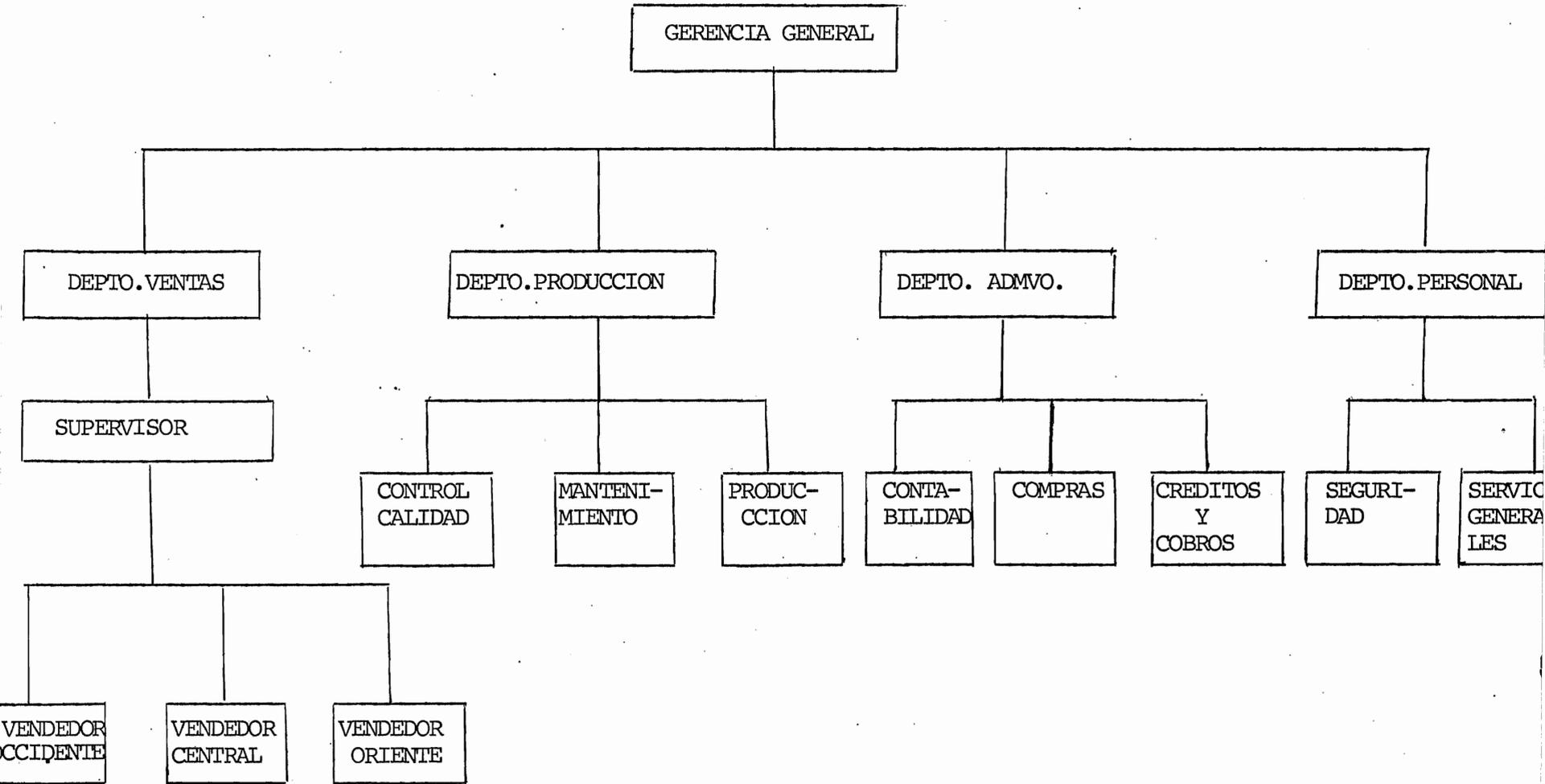
C. ORGANIZACION PARA EL PRESUPUESTO

Actualmente la Industria Farmacéutica de El Salvador se encuentra organizada por departamentos, en los cuales sólo nueve (9) Laboratorios equivalentes a un 35%, definen los niveles de autoridad y responsabilidad.

1.

ORGANIGRAMA

La Gráfica que representa la Organización actual que posee la Industria Farmacéutica de El Salvador, se resume de la siguiente manera:



2. Funciones

Las funciones específicas más utilizadas en la actualidad por la industria farmacéutica son las siguientes:

a) Dirección General.

Tiene la responsabilidad primaria sobre la dirección total de la compañía. Además es responsable ante los accionistas de los resultados globales de la compañía y decide sobre los planes de desarrollo futuro tales como: crecimiento e inversiones.

b) Ventas.

Tienen la responsabilidad principal de dirigir y orientar los esfuerzos de ventas pendientes a cumplir los planes y presupuestos aprobados por la dirección general, en lo que se refiere a la línea de productos humanos a través de la visita médica y de la venta directa comercial, hospitalaria y licitaciones; además es responsable de formular y desarrollar planes promocionales.

c) Producción.

Es el responsable de producir los productos que demande el departamento de Ventas para suplir las necesidades del mercado, además es responsable de la calidad y presenta-

ción de los productos. Coordinar y supervisar las actividades de producción de acuerdo con los planes y programas elaborados, velar porque se cumplan los estándares de producción, las normas de calidad, las fórmulas maestras de producción, además toma medidas para maximizar la productividad de la maquinaria y del elemento humano para evitar el desperdicio.

d) Administración.

Tiene la responsabilidad del manejo de todos los aspectos financieros, contables y administrativos de la empresa, lo cual incluye la determinación de métodos y sistemas de trabajo, la mejor utilización de los recursos disponibles y todas aquellas cuestiones de control interno como por ejemplo: control de presupuestos; tiene también la responsabilidad del cuidado y buen manejo del patrimonio de la Empresa.

e) Personal.

Maneja todo lo relativo a la administración de personal, incluyendo aspectos tales como: expedientes de empleados, administración de prestaciones y beneficios al personal, elaboración de planillas para pago de sueldos, es responsable también por el aseo y seguridad de toda la Empresa.

3. Formularios

La mayoría de los laboratorios no utilizan formularios impresos para llevar los presupuestos, utilizando nada más hojas simples rayadas según las necesidades de cada caso; únicamente seis de ellos equivalentes a un 38%, sí utilizan formatos preelaborados los cuales se presentan a continuación:

LABORATORIO QUÍMICO, S.A. de C.V.
 EMPRESA FARMACÉUTICA

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO ~~1,984~~
 (EN UNIDADES)

DEPTO. : DE VENTAS

FECHA: OCTUBRE, ~~1,983~~

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTACION	VENTAS MENSUALES EN UNIDADES												TOTAL
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	ANUAL
DEXAMETAZONA	CAJA X 100	120	150	210	210	420	300	330	240	198	102	126	174	2580
FENOBARBITAL ELIXIR	FCO. X 120 ML.	72	168	90	198	390	192	240	138	192	48	114	78	1920
TOTAL		192	318	300	408	810	492	570	378	390	150	240	252	4500

EMPRESA FARMACEUTICA
 PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO 1,984
 (EN VALORES)

DEPTO: DE VENTAS

FECHA : OCTUBRE, 1,983

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTACION	VENTAS MENSUALES EN VALORES ¢												Valor total Anual (¢)
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	D	N	D	
DEXAMETAZONA	C X 100	1200	1500	2100	2100	4200	3000	3300	2400	1980	1020	1260	1740	25800
FENOBARBITAL	FCO. X 120 ML.	360	840	450	990	1950	960	1200	690	960	240	570	390	9600
TOTAL		1560	2340	2550	3090	6150	3960	4500	3090	2940	1260	1830	2130	35400

EMPRESA FARMACEUTICA

PRESUPUESTO 1984

ESTIMADO DEL INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO TERMINADO

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

FECHA: OCTUBRE 1983

PRODUCTOS	INVENTARIO AL 1o. DE ENERO 1984	PRODUCCION DEL AÑO	VENTAS DEL AÑO	INVENTARIO FINAL ESTIMADO
DEXAMETAZONA	450	2.560	2.580	430
FENOBARBITAL	400	1.840	1.920	320
TOTALES	850	4.400	4.500	750

EMPRESA FARMACEUTICA

PRESUPUESTO 1984

ESTIMADO DEL INVENTARIO FINAL DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIAL DE EMPAQUE

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

FECHA: OCTUBRE 1983

MATERIAS	INVENTARIO AL 1 ENERO 19 <u>84</u>	COMPRAS DEL AÑO DE 19 <u>84</u>	CONSUMO DEL AÑO DE 19 <u>84</u>	INVENTARIO FINAL ESTIMADO
CLORHIDRATO DEXAMETAZONA	842	4.290	4.400	732
ALMIDON	812	4.320	4.400	732
FENOBARBITAL	762	2.530	2.560	732
CAJA IMPRESA	300	2.300	2.350	250
PAPEL POLICEL	216	2.010	2.050	176
TOTALES	2.932	15.450	15.760	2.622

EMPRESA FARMACEUTICA
 PRESUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL AÑO 1,984
 (EN UNIDADES)

DEPTO.: DE PRODUCCION

FECHA: OCTUBRE, 1,983

NOMBRE PRODUCTO	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO TERMINADO AL 31/12/84	VENTAS PRESUPUESTARIAS AÑO 1,984	INVENTARIO INICIAL DE PROD. TERMINADO AL 1/1/84	A PRODUCIR
DEXAMETAZONA	430	2580	450	2560
FENOBARBITAL ELIXIR	320	1920	400	1840
TOTAL	750	4500	850	4400

EMPRESA FARMACEUTICA
 PRESUPUESTO DE PRODUCCION MENSUAL PARA EL AÑO DE 1,984

(EN UNIDADES)

DEPTO. : DE PRODUCCION

FECHA: OCTUBRE, 1,983

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRODUCCION MENSUAL PROGRAMADA												TOTAL PRODUCTO ANUAL
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
DEXAMETAZONA	120	130	210	230	530	260	400	120	220	100	70	170	2560
FENOBARBITAL ELIXIR	36	114	110	168	460	172	300	88	172	58	104	58	1840
TOTAL	156	244	320	398	990	432	700	208	392	158	174	228	4400

EMPRESA FARMACEUTICA
 PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES PARA EL AÑO 1,984
 (EN UNIDADES)

DEPTO.: DE PRODUCCION

FECHA: OCTUBRE, 1,983

PRODUCTO	TOTAL UNIDADES A PRODUCIR	CONSUMO MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES						
		CLORHIDRATO DEXAMETAZONA	ALMIDON	FENOBARBITAL	TOTAL MATERIA PRIMA	MATERIALES		TOTAL ANUAL
						CAJA IMPRESA	PAPEL POLICEL	
DEXAMETAZONA	2560	2560	2560	2560	7680	1490	1070	10240
FENOBARBITAL ELIXIR	1840	1840	1840		3680	1070	770	5520
TOTAL	4400	4400	4400	2560	11360	2560	1840	15760

EMPRESA FARMACEUTICA
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES
(EN UNIDADES)

DEPTO.: PRODUCCION

FECHA: OCTUBRE, 1,983

MATERIAS PRIMAS	CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES												TOTAL
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	ANUAL
CLORHIDRATO DEXAMETAZONA	156	244	320	398	990	432	700	208	392	158	174	228	4400
ALMIDON	156	244	320	398	990	432	700	208	392	158	174	228	4400
FENOBARBITAL	120	130	210	230	530	260	400	120	220	100	70	170	2560
CAJA IMPRESA	80	130	170	200	500	220	400	110	200	80	90	120	2300
PAPEL POLICEL	76	114	150	198	490	212	300	98	192	78	84	108	2100
TOTAL	588	862	1170	1424	3500	1556	2500	744	1396	574	592	854	15760

EMPRESA FARMACEUTICA

PRESUPUESTO DE CONSUMO MENSUAL DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES PARA EL AÑO DE 1,984

(EN VALORES)

DEPTO.: DE PRODUCCION

FECHA: OCTUBRE, 1,983

MATERIA PRIMA	CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES												TOTAL
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	ANUAL
CLORHIDRATO DEXAMETAZONA	156	244	320	398	990	432	700	208	392	158	174	228	4400
ALMIDON	156	244	320	398	990	432	700	208	392	158	174	228	4400
FENOBARBITAL	120	130	210	230	530	260	400	120	220	100	70	170	2560
CAJA IMPRESA	80	130	170	200	500	220	400	110	200	80	90	120	2300
PAPEL POLICEL	76	114	150	198	490	212	300	98	192	78	84	108	2100
TOTAL	588	862	1170	1424	3500	1556	2500	744	1396	574	592	854	15760

EMPRESA FARMACEUTICA

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES PARA EL AÑO 1984

(EN UNIDADES)

DEPTO.:

COMPRAS

FECHA: OCTUBRE, 1983

MATERIAS PRIMAS	INVENTARIO FINAL MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES AL 31/12/84 (estimado)	CONSUMO MATERIA PRIMA Y MATERIALES PRESUPUESTADO AÑO 1984	INVENTARIO INICIAL MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES AL 1/1/84	COMPRAS PARA 1984
CLORHIDRATO DAXAMETAZONA	732	4400	842	4290
ALMIDON	732	4400	812	4320
FENOBARBITAL	732	2560	762	2530
CAJA IMPRESA	250	2300	300	2250
- Y PAPEL POLIGEL	176	2100	216	2060
TOTALES	2622	15760	2932	15450

EMPRESA FARMACEUTICA

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES PARA EL AÑO 1984, EN UNIDADES

DEPTO. COMPRAS

FECHA: OCTUBRE 1983

MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	PROGRAMA DE COMPRAS												TOTAL ANUAL
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
CLORHIDRATO DEXAMETAZONA	50	134	350	518	1000	392	610	218	442	108	150	318	4290
ALMIDON	26	190	360	488	930	442	640	188	492	112	134	318	4320
FENOBARBITAL	12	160	220	210	600	160	430	110	190	120	70	248	2530
CAJA IMPRESA	20	80	190	220	460	240	330	100	230	50	100	230	2250
PAPEL POLICEL	12	74	180	218	460	232	330	98	222	38	64	132	2060
TOTAL	120	638	1300	1654	3450	1566	2340	774	1576	428	518	1246	15450

EMPRESA FARMACEUTICA

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES PARA EL AÑO 1984, EN VALORES

DEPTO.: DE COMPRAS

FECHA: OCTUBRE, 1983

MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	PRECIO POR UNIDAD	PROGRAMA DE COMPRAS												TOTAL ANUAL
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
CLORHIDRATO DEXAHETAZONA	1	50	134	350	518	1000	392	610	218	442	108	150	318	4290
ALMIDON	1	26	190	360	488	930	442	640	188	492	112	134	318	4320
FENOBARBITAL	1	12	160	220	210	600	160	430	110	190	120	70	248	2530
CAJA IMPRESA	1	20	80	190	220	460	240	330	100	230	50	100	230	2250
PAPEL POLIGEL	1	12	74	180	218	460	232	330	98	222	38	64	132	2060
TOTAL		120	638	1300	1654	3450	1466	2340	714	1576	428	518	1246	15450

EMPRESA FARMACEUTICA

PRESUPUESTO 1984
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

DEPARTAMENTO : PRODUCCION

FECHA: OCTUBRE/83

PRODUCTO O CENTRO DE COSTOS	UNIDADES A PRODUCIR	HORAS ESTANDARES	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
DEXAMETAZONA C X100	2560	1340	198	265.320
FENOBARBITAL Fco. X 120 ml.	1840	963	198	190.674
TOTAL	4400	2303	198	455.994

EMPRESA FARMACEUTICA
PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION PARA 1984

DEPTO.: DE PRODUCCION

FECHA: OCTUBRE, 1983

CONCEPTO DEL GASTO	CODIGO DE CUENTA	PROGRAMAS DE GASTOS MENSUALES												TOTAL ANUAL
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
SUELDOS Y SALARIOS-OPERACION		78	122	160	198	496	216	350	104	196	78	88	114	2200
ÁGUINALDOS		8	12	16	20	50	22	34	10	20	8	8	12	220
SEGURO SOCIAL		8	12	16	20	50	22	34	10	20	8	8	12	220
REPU ESTOS		30	50	60	80	200	90	140	40	80	30	30	50	880
COMBUSTIBLE		16	24	32	40	98	44	70	20	40	16	18	22	440
ELECTRICIDAD		32	48	64	80	196	88	140	40	80	32	36	44	880
TELEFONO, TELEX, CORREO		4	6	8	10	24	12	18	4	10	4	4	6	110
DEPRECIACION		8	12	16	20	50	22	34	10	20	8	8	12	220
TOTAL		184	286	372	468	1164	516	820	238	466	184	200	272	5170

EMPRESA FARMACEUTICA

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION PARA EL AÑO DE 1984

DEPTO: ADMINISTRACION

FECHA: OCTUBRE, 1983

PRODUCTO TERMINADO	MATERIAS PRIMAS					MATERIALES						
	CLORHIDRATO - DEXAMETAZONA	ALMIDON	FENOBARBITAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL DE MATERIAS PRIMAS (1)	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL (2)	COSTO TOTAL MATERIA PRIMA Y MATERIALES(1)(2)	TOTAL GASTOS FABRICACION	COSTO TOTAL PRODUCCION	COSTO POR UNIDAD
	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES									
XAMETAZONA	2560	2560	2560	1.00	7680	2560	1.00	2560	10240	3008	13248	5.175
NOBARBITAL	1840	1840		1.00	3680	1840	1.00	1840	5520	2162	7682	4.175
TAL	4400	4400	2560	1.00	11.360	4400	1.00	4400	15760	5170	20930	

EMPRESA FARMACEUTICA
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS PARA EL AÑO 1984

(EN ¢)

DEPTO.: ADMINISTRACION

FECHA: OCTUBRE, 1983

COSTO UNITARIO	COSTOS DE VENTAS MENSUAL																								TOTAL ANUAL	
	E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D		UNIDADES	COST DE YEN
	UNI- DAD	COS- TO	U	C	U	C	U	C	U	C	U	C	U	C	U	C	U	C	U	C	U	C	U	C		
5.175	120	621	150	776	210	1087	210	1087	420	2174	300	1553	330	1708	240	1242	198	1025	102	528	126	652	174	900	2580	1335
4.175	72	301	168	701	90	376	198	827	390	1628	192	802	240	1002	138	576	192	802	48	200	114	476	78	326	1920	801
	192	922	318	1477	300	1463	408	1914	810	3802	492	2355	570	2710	378	1818	390	1827	150	728	240	1128	252	1226	4500	2137

EMPRESA FARMACEUTICA
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA PARA EL AÑO 1984
 (EN VALORES)

DEPTO.: DE VENTAS

FECHA: OCTUBRE, 1983

CONCEPTO DE GASTOS	CODIGO DE CUENTA	PROGRAMA DE GASTOS MENSUALES												TOTAL
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
SUELDOS Y SALARIOS		78	118	128	154	308	198	224	154	154	56	92	106	1770
AGUINALDOS		8	12	12	16	30	20	22	16	16	6	10	10	178
SEGURO SOCIAL		8	12	12	16	30	20	22	16	16	6	10	10	178
COMISIONES SOBRE VENTAS		78	118	128	154	308	198	224	154	154	56	92	106	1770
TELEFONO, TELEX, CORREO		4	6	6	8	16	10	12	8	8	2	4	6	90
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES		16	24	26	30	62	40	44	30	30	12	18	22	354
GASTOS DE VIAJE		40	58	64	78	154	98	112	76	78	28	46	54	886
IMPUESTOS SOBRE VENTAS		16	24	26	30	62	40	44	30	30	12	18	22	354
TOTALES		248	372	402	486	970	624	704	484	486	178	290	336	5580

EMPRESA FARMACEUTICA

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL AÑO 1984

(EN VALORES)

DEPTO.: ADMINISTRACION

FECHA: OCTUBRE, 1983

CONCEPTO DE GASTOS	CODIGO DE CUENTA	PROGRAMA DE GASTOS MENSUALES												TOTAL ANUAL	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
SUELDOS Y SALARIOS		170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2040
AGUINALDOS		18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
SEGURO SOCIAL		16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
ALQUILER DE INMUEBLES-OFICINA		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
HONORARIOS A AUDITORES		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
TELEFONO, TELEX Y CORREO		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
GASTOS DE VIAJE		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
DEPRECIACION		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
TOTAL		328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	3936

EMPRESA FARMACEUTICA

PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS PARA EL AÑO 1984

DEPTO.: ADMINISTRACION

FECHA: OCTUBRE, 1983

INSTITUCION FIANCIERA	GASTO MENSUAL												TOTAL
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	ANUAL
INTERESES BCO. CUSCA TLAN	42	42	42	42	42	42	42	42	38	-	-	-	374
INTERES BANCO CAPITALI- ZADOR	-	-	-	-	-	-	17	17	17	17	17	17	102
TOTAL	42	42	42	42	42	42	59	59	55	17	17	17	476

EMPRESA FARMACEUTICA

PRESUPUESTO DE CAJA PARA EL AÑO DE 1984

DEPTO.: ADMINISTRACION

FECHA: OCTUBRE, 1983

OPERACION	PROGRAMACION MENSUAL												TOTAL ANUAL
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
SALDO AL INICIO DEL MES	90	816	1590	1804	2036	1880	2992	5412	6796	6958	1768	2310	90
() INGRESOS POR VENTAS	1560	2340	2550	3090	5150	3960	4500	3090	2940	1260	1830	2130	35400
TOTAL DISPONIBLE	1650	3156	4140	4894	7186	5840	7492	8502	9736	8218	3598	4440	35490
(-) PASIVO A CORTO PLAZO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5000	-	-	5000
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	-	-	-	-	546	-	-	-	-	-	-	-	546
COMPRAS MATERIAS PRIMAS	120	638	1300	1654	3450	1466	2340	714	1576	428	518	1246	15450
GASTOS DE FABRICACION	176	274	356	448	1114	494	786	228	446	176	192	480	5170
GASTOS DE VENTAS	240	360	390	470	940	604	682	468	470	172	280	504	5580
GASTOS DE ADMINISTRACION	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	526	3936
(-) GASTOS QUE NO IMPLICAN DESEMBOLSOS	12	16	20	24	54	26	38	14	24	12	12	16	268
TOTAL DESEMBOLSOS	834	1566	2336	2858	6306	2848	4080	1706	2778	6074	1288	2740	35414
SALDO DISPONIBLE	816	1590	1804	2036	1880	2992	5412	6796	6958	2144	2310	1700	76
(-) FINANCIAMIENTOS	-	-	-	-	-	-	-	2000	-	-	-	-	2000
(-) GTOS. FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	376	-	100	476
SALDO DE CAJA DE FIN DE MES	816	1590	1804	2036	1880	2992	5412	6796	6958	1768	2310	1600	1600

EMPRESA FARMACEUTICA

ESTADO DE RESULTADOS POR EL AÑO DE 1984

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACION

FECHA: OCTUBRE, 1983

CONCEPTOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL ANUAL
VENTAS	1560	2340	2550	3090	6150	3960	4500	3090	2940	1260	1830	2130	35400
COSTO DE VENTAS	922	1477	1463	1914	3802	2355	2710	1818	1827	728	1128	1226	21370
UTILIDAD BRUTA	638	863	1087	1176	2348	1605	1790	1272	1113	532	702	904	14030
GASTOS DE OPERACION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS DE VENTA	248	372	402	486	970	624	704	484	486	178	290	336	5580
GASTOS DE ADMINISTRACION	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	3936
SUB-TOTAL	576	700	739	814	1298	952	1032	812	814	506	618	664	9516
UTILIDAD DE OPERACION	62	163	357	362	1050	653	758	460	299	26	84	240	4514
GASTOS FINANCIEROS	42	42	42	42	42	42	59	59	55	17	17	17	476
UTILIDAD NETA	20	121	315	320	1008	611	699	401	244	9	67	223	4038

EMPRESA FARMACEUTICA

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1,984			
<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO Y CAPITAL</u>	
Caja	₡ 1600	Cuentas por Pagar	₡ 350
Inventarios	1320	Pasivo a Corto Plazo	2000
			₡ 2350
Productos Terminados	₡ 662	<u>Capital Contable</u>	
Materias Primas	<u>658</u>	Capital Social	₡ 17000
		Reserva Legal	283
Activos Fijos	26516	Utilidades por Aplicar	1385
(-) Depreciación	<u>4380</u>	Utilidades Ejercicio Corriente.	<u>4038</u>
	<u>22136</u>		<u>22706</u>
	₡ 25056		₡ 25056

4. Manual de Presupuesto.

De los 26 laboratorios investigados sólo 16 equivalentes a un 62 % utilizan presupuestos para planificar y controlar las utilidades y de estos únicamente 6 equivalentes a un 38% poseen un manual de presupuesto el cual se presenta en forma resumida a continuación:

MANUAL DE PRESUPUESTOS

EMPRESA FARMACEUTICA

INDICE

- A- Actividades a desarrollar para elaborar el presupuesto.
- B- Calendarización de actividades.
- C- Explicación de cada actividad.
- D- Formatos a utilizar.
- E- Distribución de formatos.

CODIFICACION DE PARTICIPANTES

- 1- Gerente General
- 2- Gerente de Ventas
- 3- Gerente de Producción
- 4- Gerente Administrativo
- 5- Gerente de Personal

A - ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN PARA ELABORAR LOS PRESUPUESTOS

ACTIVIDAD No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	DIAS DE DURACION
1	Inicio del proceso	1	1 - 5	2
2	Preparación información base	1	1 - 5	8
3	Establecer premisas	1	1 - 5	10
4	Preparar presupuestos de ventas	2	2	2
5	Preparar presupuesto de inventario final	3	3	1
6	Preparar presupuesto de producción	3	3	2
7	Preparar presupuesto de materiales	3	3	1
8	Preparar presupuesto de compra de materiales	4	4	1
9	Preparar presupuesto de mano de obra directa	3	3	1
10	Preparar presupuesto de gastos generales de fabricación	3	3	1
11	Preparar presupuesto de costo de producción	4	4	1
12	Preparar presupuesto de costo de ventas	4	4	1
13	Preparar presupuesto de gastos de ventas	2	2	1
14	Preparar presupuesto de gastos de administración	4	4 - 5	1
15	Preparar presupuestos de gastos financieros	4	4	1
16	Preparar presupuesto de inversiones capitalizables.	4	1 - 5	1
17	Preparar presupuesto de efectivo	4	4	1
18	Preparar estado de resultados	4	4	2
19	Preparar balance general presupuestado	4	4	2
20	Revisión de los presupuestos	1	1 - 5	15
21	Aprobación del presupuesto	1	1	5

B- CALENDARIZACION DE LAS ACTIVIDADES

GRAFICA DE GANTT. (x = No. de días hábiles)

No.	ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Inicio del proceso												
2	Preparar información base	xxx											
3	Establecer premisas	xxx	xxxxx										
4	Preparar presupuesto de Ventas ✓			xxxxx	xxxxx								
5	Preparar presupuesto de inventario final					xxx							
6	Preparar presupuesto de producción ✓					x							
7	Preparar presupuesto de materiales ✓					xx							
8	Preparar presupuesto de compra de materiales						x						
9	Preparar presupuesto de mano de obra directa ✓						x						
10	Preparar presupuesto de gastos genrles. de Fab. ✓						x						
11	Preparar presupuesto de Costos de producción							x					
12	Preparar presupuesto de costos de ventas								x				
13	Preparar presupuesto de gastos de venta ✓								x				
14	Preparar presupuesto de gastos de administración ✓								x				
15	Preparar presupuesto de gastos financieros ✓								x				
16	Preparar presupuesto de inversiones Capitalizab.								x				
17	Preparar presupuesto de efectivo ✓									x			
18	Preparar presupuesto de estado de resultados ✓									xx			
19	Preparar presupuesto del Balance General									xx			
20	Revisión de Presupuestos										xxxxx	xxxxx	xxxxx
21	Aprobación												xxxxx

C- EXPLICACION DE CADA ACTIVIDAD

1. Inicio del Proceso.

Se desarrolla lista de actividades que comprende todo el proceso presupuestario; para su determinación participan el Gerente General y los Gerentes de cada Departamento; teniendo un tiempo de duración de 2 días.

2. Preparación de Información base.

Se utilizan datos históricos de por lo menos 5 años, haciendo énfasis en los renglones principales de los presupuestos de cada uno de los departamentos de la empresa; participan en esta actividad el Gerente General y los Gerentes de cada Departamento; el tiempo de duración será de 8 días.

3. Establecer Premisas.

Esta actividad consiste en evaluar factores externos e internos tales como: el ambiente político, social y económico, política salarial, manejo de precios, introducción de productos nuevos, etc.; participan en esta actividad, el Gerente General y los Gerentes de cada Departamento; el tiempo de duración es de 10 días.

4. Preparar Presupuesto de Venta.

Esta actividad consiste en preparar los pronósticos de ventas en unidades y valores de cada uno de los productos que se van

a comercializar, también se presentan por territorios de venta (occidental, central y oriental); el que participa en esta actividad es el Gerente de Ventas; su tiempo de duración es de 2 días.

5. Preparar Presupuesto de Inventario Final.

Consiste en determinar los inventarios finales de productos terminados y productos en proceso de acuerdo a la política de inventario con que se esté operando; la persona que participa en esta actividad es el Gerente de Producción; siendo su tiempo de duración de 1 día.

6. Preparar Presupuesto de Producción.

Consiste en establecer las cantidades de productos que deberán de fabricarse atendiendo los niveles de inventario de productos terminados y productos en proceso, conjuntamente con las cantidades demandadas por el presupuesto de ventas; participa en esta actividad el Gerente de Producción, su tiempo de duración es de dos días.

7. Preparar Presupuesto de Materiales.

Esta actividad determina la cantidad de materias primas y materiales que habrán de consumirse para llevar a cabo la producción planeada, participa en esta actividad el Gerente de Producción, y su tiempo de duración es de 1 día.

8. Preparar Presupuesto de Compra de Materiales.

Trata esta actividad de determinar las cantidades de materias primas y materiales que deberán de comprarse durante el año presupuestado, para hacer frente al consumo según programa de producción y conservar el inventario final presupuestado; participa en esta actividad el Gerente Administrativo, y su tiempo de duración es de 1 día.

9. Preparar Presupuesto de Mano de Obra Directa.

Consiste en determinar el costo de mano de obra directa por centros de costos, haciendo uso de las horas por departamento, ya que los salarios se pagan quincenalmente, y no por volúmenes de producción; participa en esta actividad el Gerente de Producción y su tiempo de duración es de 1 día.

10. Preparar Presupuesto de Gastos de Fabricación.

Determina esta actividad el total de gastos de fabricación que deberán cargársele al departamento de producción; participa en esta actividad el Gerente de Producción, y su tiempo de duración es de 1 día.

11. Preparar Presupuesto de Costo de Producción.

Consiste en determinar el costo unitario y total de la fabricación de los productos presupuestados, incluyéndole los materiales, mano de obra directa y gastos generales de fábrica; participa en esta actividad el Gerente Administrativo y su

tiempo de duración es de 1 día.

12. Preparar Presupuesto de Costo de Ventas.

Consiste en determinar el costo del total de las unidades a vender, sirviendo de base el total de unidades a vender detallado en el presupuesto de ventas, las cuales deberán ser multiplicadas por los costos unitarios detallados en el costo de producción; participa en esta actividad el Gerente Administrativo, y su tiempo de duración es de 1 día.

13. Preparar Presupuesto de Gastos de Ventas.

Define en detalle todos los gastos necesarios para llevar a cabo la labor de ventas, tales como: sueldos, comisiones, viáticos, etc.; participa en esta actividad el Gerente de Ventas, y el tiempo de duración es de 1 día.

14. Preparar Presupuesto de Gastos de Administración.

Consiste en detallar todos los gastos concernientes a la labor administrativa, incluye gastos tales como: sueldos, viáticos, teléfono, etc.; participa en esta actividad el Gerente Administrativo y el tiempo de duración es de 1 día.

15. Preparar presupuesto de Gastos Financieros.

Consiste en preparar todos aquellos gastos provenientes de los financiamientos que recibe la empresa de parte de las instituciones crediticias, tales como: intereses, comisiones y gastos bancarios, etc.; participa en esta actividad el Gerente Admi-

nistrativo y su tiempo de duración es de 1 día.

16. Preparar Presupuesto de Inversiones Capitalizables.

Consiste en preparar los valores a invertirse en adquisición de activos fijos necesarios para el buen desarrollo de las operaciones de la Empresa; participan en esta actividad el Gerente General y los Gerentes de cada Departamento; siendo su tiempo de duración de 1 día.

17. Preparar Presupuesto de Efectivo.

Determinar todos aquellos ingresos en efectivo que obtendrá la empresa en el año presupuestado tanto de operaciones corrientes como de préstamos a recibir, muestra también los gastos corrientes y amortizaciones de préstamos que la empresa habrá de cubrir en el mismo año presupuestado; participa en esta actividad el Gerente Administrativo y su tiempo de duración es de 1 día.

18. Preparar Presupuesto de Estado de Resultados.

Consiste en determinar los resultados a los que se han llegado del desarrollo de todas las operaciones planeadas mediante la concentración de todos los presupuestos antes mencionados; participan en esta actividad el Gerente Administrativo y su tiempo de duración es de 2 días.

19. Preparar Balance General Presupuestado.

Consiste esta actividad en mostrar como queda la situación económica financiera de la empresa, como un reflejo del desarrollo de las operaciones planeadas, incluye cuentas, tales como: caja, inventarios, reservas, etc.; participa en esta actividad el Gerente Administrativo y su tiempo de duración es de 2 días.

20. Revisión de Presupuestos.

Esta actividad consiste en la recepción de todos los presupuestos, para su debida revisión en cuanto a cálculos, presentación y valores estimados; para luego hacer los respectivos ajustes; participan en esta actividad el Gerente General y todos los demás Gerentes, siendo su tiempo de duración 15 días.

21. Aprobación del Presupuesto.

Esta actividad consiste en la aprobación final de todo el plan presupuestario; participa en esta actividad el Gerente General y su tiempo de duración es de 5 días.

D. FORMATOS A UTILIZAR

Los formatos que se utilizan en el desarrollo de cada uno de los presupuestos fueron presentados en el Literal "C", numeral 3 de este Capítulo.

E. DISTRIBUCION DE FORMATOS

1. Departamento de Ventas.

Se entregan 2 copias de los formularios No.1 y No. 10.

2. Departamento de Producción.

Se le entregan 2 copias de los formularios No.2, No.3, No.4, No.6 y No.7.

3. Departamento de Administración.

Se le entregan 2 copias de los formularios Nos. 5, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 y 16.

4. Departamento de Personal.

Se le entregan 2 copias del formulario No. 11.

5. SISTEMAS CONTABLES

a) Contabilidad Financiera

De los 26 Laboratorios que se investigaron el 100% de ellos llevan Contabilidad Financiera, pero en su mayoría es llamada Contabilidad General, la cual es manejada por el Departamento Administrativo.

i) Catálogo de Cuentas.

Este documento es llevado por todos los laboratorios, ya que es exigido por la Superintendencia de Sociedades y Empresas Mercantiles, el cual se presenta en forma resumida a continuación:

CATALOGO DE CUENTAS

EMPRESA FARMACEUTICA

CLASIFICACION GENERAL

- 1 - Activo
- 2 - Pasivo
- 3 - Patrimonio
- 4 - Ingresos
- 5 - Costos
- 6 - Gastos
- 7 - Cuentas Liquidadoras
- 8 - Cuentas de Orden

- 1 - Activo
 - 11 - Activo Circulante
 - 111 - Caja y Bancos
 - 112 - Cuentas por Cobrar
 - 113 - Inventarios
 - 114 - Gastos Pagados por Anticipado
 - 12 - Activo Fijo
 - 121 - Terrenos
 - 122 - Edificios
 - 123 - Maquinaria y Equipo
 - 124 - Revaluaciones

13 - Otros Activos

- 131 - Gastos de Organización
- 132 - Impuestos Diferidos
- 133 - Mercaderías en Tránsito
- 134 - Inversiones
- 135 - Pérdidas acumuladas

2. Pasivo

21 - Pasivo Circulante

- 211- Cuentas por Pagar Proveedores Locales
- 212- Cuentas por Pagar Proveedores del Exterior
- 213- Otras Obligaciones

22 - Obligaciones a Largo Plazo

- 221- Préstamos Bancarios
- 222- Otros Préstamos

23 - Otros Pasivos

- 231- Depreciaciones Acumuladas de Activo Fijo
- 232- Provisión Cuentas Incobrables
- 233- Provisión para Obligaciones Laborales
- 234- Ingresos por devengar
- 235- Anticipos de Clientes
- 236- Otros Transitorios

3. Patrimonio

31 - Capital

311 - Capital Social

312 - Reserva Legal

313 - Superávit por revaluaciones

314 - Utilidades por Distribuir

4. Ingresos

41 - Ventas

411 - Ventas Locales

412 - Ventas al Exterior

413 - Ventas Varias

42 - Otros Ingresos

421 - Intereses

422 - Descuentos sobre compras

423 - Ingresos Varios

5. Costos

51 - Costos de Producción y Venta

511 - Producción en Proceso

512 - Carga Fabril Control

513 - Carga Fabril aplicada

514 - Variaciones en Producción

515 - Costos de Venta

6. Gastos

61 - Gastos de Operación

611 - Gastos de Ventas

612 - Gastos de Administración.

613 - Gastos Financieros

614 - Otros Gastos

7. Cuentas Liquidadoras

71 - Cuentas Liquidadoras de Resultados

711 - Cuentas Liquidadoras de Resultados

ii) Manual de Cuentas.

Este documento al igual que el Catálogo de Cuentas es llevado por todos los laboratorios, ya que también es exigido por la Superintendencia de Sociedades y Empresas Mercantiles, su presentación aparece en forma resumida, a continuación:

MANUAL DE CUENTAS

EMPRESA FARMACEUTICA

1. Activo

Representa los bienes, valores y derechos propiedad de la empresa; todas las cuentas incluidas en este grupo principal serán de naturaleza deudora.

11. Activo Circulante

Este rubro comprende el efectivo y todos los recursos que se espera convertir en efectivo, vender o consumir a un año plazo.

111. Caja y Bancos

Cuenta de mayor que registra los ingresos y egresos de efectivo; como también los valores depositados en bancos y otras Instituciones financieras.

- Se carga: con los ingresos provenientes de la venta de productos y por cualquier otro ingreso que la sociedad perciba, como también con las remesas y depósitos efectuados por la empresa.

- Se abona: con las remesas efectuadas y con los cheques emitidos.

112. Cuentas por Cobrar

Cuenta de mayor que registra los derechos exigibles originados por las ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos

o cualquier otro concepto análogo.

- Se carga: con el valor de las facturas emitidas al crédito, cheques devueltos, préstamos a empleados.
- Se abona: con los pagos efectuados por los clientes, devoluciones sobre ventas al crédito, descuentos, abonos hechos por los empleados.

113. Inventarios

Cuenta de mayor que registra las existencias de materia prima, materiales, productos en proceso y productos terminados.

- Se carga: con las compras, devoluciones que nos hagan los clientes de producto terminado y ajustes por sobrantes.
- Se abona: con las ventas que se efectúen, y con los materiales enviados a la planta para su transformación, así como también con las devoluciones a proveedores de los materiales comprados.

114. Gastos Pagados por Anticipado

Cuenta de mayor que registra los desembolsos por la obtención de bienes y servicios cuyo consumo será a corto plazo. Estos valores son sujetos de amortizaciones mensuales.

- Se carga : con el gasto efectuado
- Se abona: con la cuota de amortización.

12 - Activo Fijo

Este rubro agrupa las inversiones en propiedades, planta y equipo, construcciones o cualquier otro bien de carácter duradero que la empresa adquiriera para el desarrollo de sus operaciones.

121. Terrenos

Cuenta de mayor que registra las inversiones en bienes que por su naturaleza no están sujetos a depreciación.

- Se carga: con el valor de los terrenos adquiridos.
- Se abona: con el valor de la venta efectuada.

122. Edificios

Cuenta de mayor que registra los edificios y construcciones propiedad de la empresa en donde se encuentran sus instalaciones.

- Se carga: con el valor de los bienes adquiridos e instalación de ellos mismos, juntamente con el costo de la mano de obra y materiales, mejoras, reparaciones y adiciones que prolonguen la vida útil del bien.
- Se abona: con las ventas y retiro de los bienes.

123. Maquinaria y Equipo

Esta cuenta de mayor registra el valor de la maquinaria y equipo que se utiliza en las oficinas y planta productiva.

- Se carga: con las adquisiciones.
- Se abona: con las ventas y retiro de los bienes.

124. Revaluaciones

Cuenta de mayor que registra los revalúos hechos a los bienes depreciables y no depreciables propiedad de la empresa.

- Se carga: con el valor de la revaluación determinada.
- Se abona: Con el valor de la revaluación acumulada al momento de retirar de los registros, el valor del bien revaluado por su venta u otro tipo de transacción.

13 - Otros Activos

Este rubro agrupa las cuentas transitorias y otros activos que por su propia naturaleza no se incluyen en rubros anteriores.

131. Gastos de Organización

Cuenta de mayor que registra los gastos efectuados por la empresa desde su constitución hasta el inicio de sus operaciones.

- Se carga: con el valor de los desembolsos efectuados previo al inicio de las operaciones.
- Se abona: con la cuota fija de amortización periódica.

132. Impuestos Diferidos

Cuenta de mayor que registra los desembolsos por pagos anticipados a cuenta de futuros impuestos a cargo de la sociedad.

- Se carga: con el valor pagado a las instituciones gubernamentales.

- Se abona: al momento de liquidar el impuesto definitivo.

133 - Mercaderías en Tránsito

Cuenta de mayor que registra el valor de las facturas por las importaciones, gastos aduanales y otros gastos incurridos para hacer llegar los materiales y equipos a la planta.

- Se carga: Con el valor de la factura de los proveedores, agente aduanal, seguros, transporte y cualquier otro gasto necesario.

- Se abona: Con la liquidación del retaceo.

134 - Inversiones

Cuenta de mayor que registra las inversiones que la empresa posee en otras Instituciones.

- Se carga: Con el valor de las acciones o títulos adquiridos.

- Se abona: Con el valor de la venta de los títulos o acciones.

135 - Pérdidas Acumuladas

Cuenta de mayor que registra las pérdidas operacionales sufridas por la empresa pendientes de aplicar a futuras utilidades.

- Se carga: con el valor de las pérdidas netas sufridas por la empresa.

- Se abona: con la aplicación a las utilidades obtenidas.

2 Pasivo

Representa en general todas las obligaciones de la empresa para con sus acreedores.

21 - Pasivo Circulante

Este rubro representa las obligaciones contraídas por la empresa pagaderas a un año plazo.

211 - Cuentas por Pagar Proveedores Locales

Registra el valor de las obligaciones por las compras de materias primas y materiales efectuadas en el país.

212 - Cuentas por Pagar Proveedores del Exterior

Registra el valor de las obligaciones contraídas por las compras de materias primas y materiales hechas en otros países.

213 - Otras Obligaciones

Registra el valor de las compras de cualquier otro tipo de bien o servicio que no sea materia prima o materiales.

- Se abonan: Con el valor de las facturas, notas de débito y otro documento que tenga relación con la compra de bienes o servicios.

- Se carga: con la cancelación parcial o total de las facturas y con las notas de crédito por devoluciones o descuentos recibidos de los proveedores.

22 - Obligaciones a Largo Plazo

Este rubro agrupa las obligaciones contraídas por la empresa pagaderos a plazos mayores de un año.

221 - Préstamos Bancarios

Cuenta de mayor que registra las obligaciones contraídas con las instituciones financieras a plazos mayores de un año.

- Se abona: con el valor principal del préstamo recibido.
- Se carga: Con la cancelación parcial o total de los préstamos recibidos.

222 - Otros Préstamos

Cuenta de mayor que registra las obligaciones contraídas en cualquier otra Institución.

- Se abona: con el valor del préstamo recibido
- Se carga: con las cancelaciones totales o parciales

23 - Otros Pasivos

Esta agrupación comprende las obligaciones y provisiones que por su naturaleza no se incluyen en rubros anteriores.

231 - Depreciaciones Acumuladas de Activo Fijo

Cuenta de mayor que registra el valor de la depreciación estimada por el uso de los activos fijos propiedad de la empresa.

- Se abona: con el valor de la depreciación estimada para cada período.

- Se carga: con la depreciación acumulada de los activos fijos vendidos o retirados.

232 - Provisión Cuentas Incobrables

Cuenta de mayor, reguladora de activos que registra las estimaciones para hacer frente a las cuentas por cobrar que se consideran irrecuperables.

- Se abona: con el valor estimado de las cuentas de dudosa recuperación.
- Se carga: con el valor de las cuentas por cobrar consideradas irrecuperables.

233 - Provisión para Obligaciones Laborales

Cuenta de mayor que registra el valor estipulado por la ley para hacer frente a las obligaciones que con respecto al personal tenga la empresa.

- Se abona: Con el valor calculado anualmente.
- Se carga: Con los valores determinados a utilizarse por acuerdo de la empresa.

234 - Ingresos por devengar

Cuenta de mayor que registra el valor de los ingresos a percibirse por servicios aún no efectuados.

- Se abona: con el valor a recibirse.
- Se carga: con la operación ya realizada.

235 - Anticipos de Clientes

Cuenta de mayor que controla todos aquellos valores recibidos a cuenta de futuras ventas.

- Se abona: con el valor recibido.
- Se carga: con la realización de la venta.

236 - Otras Transitorias

Cuenta de mayor que registra valores que por su propia naturaleza no se clasifican en los rubros anteriores.

- Se abona: Con los valores recibidos.
- Se carga: Una vez realizada la operación respectiva.

3. Patrimonio

Representa la participación por parte de los Accionistas; que tienen en la empresa.

31 - Capital

Este grupo comprende las aportaciones de cada accionista, utilidades retenidas, reserva legal y superávit por revaluaciones.

311 - Capital Social

Cuenta de mayor que registra el capital suscrito y pagado por los accionistas.

- Se abona: con el valor de las acciones suscritas y pagadas.

- Se carga: con la disminución de capital de acuerdo a disposiciones en la Junta General de Accionistas.

312 - Reserva Legal

Cuenta de mayor que registra la porción retenida de las utilidades, de acuerdo a disposiciones legales.

- Se abona: con la porción retenida anualmente.
- Se carga: con el valor de la cobertura de pérdidas por acuerdo de la Junta General de Accionistas.

313 - Superávit por revaluación.

Cuenta de mayor que registra el valor en que se incrementan los activos fijos provenientes de la plusvalía.

- Se abona: con el valor de la revaluación estimada.
- Se carga: Al venderse el bien.

314 - Utilidades por Distribuir

Cuenta de mayor que controla aquellas utilidades pendientes de distribuir.

- Se abona: con las utilidades netas obtenidas.
- Se carga: al distribuirse las utilidades o al ser capitalizadas de acuerdo a Junta General de Accionistas.

4. Ingresos

Agrupar las cuentas que representan beneficios para la empresa.

41 - Ventas

Representa los ingresos obtenidos por la venta de productos terminados y cualquier otra venta no propia de las operaciones normales del negocio.

411 - Ventas Locales

Cuentas de mayor que registra las ventas efectuadas en el país.

412 - Ventas al exterior.

Cuentas de mayor que registra las ventas fuera del país.

413 - Ventas Varias

Cuenta de mayor que representa las ventas que no son propias del giro normal de la empresa.

- Se abonan: con el valor de la venta efectuada
- Se cargan: al final del ejercicio por cierre contable.

42 - Otros Ingresos

Registra aquellos ingresos que por su naturaleza no provienen de las operaciones normales del negocio.

421 - Intereses

Cuenta de mayor que registra los ingresos provenientes de préstamos concedidos, depósitos en instituciones financieras, etc.

- Se abona: con el valor de los intereses recibidos
- Se carga: al finalizar el ejercicio y cerrar la contabilidad.

422 - Descuentos sobre compras

Cuenta de mayor que registra aquellos valores que en concepto de descuentos conceden los proveedores.

- Se abona: con el valor del descuento recibido
- Se carga: al finalizar el ejercicio contable, por cierre.

423 - Ingresos Varios

Cuenta de mayor que registra aquellos ingresos no clasificados en rubros anteriores

- Se abona: con el valor del ingreso recibido.
- Se carga: al cierre del ejercicio contable.

5. Costos

Presenta todos los costos relativos al proceso de producción desde su inicio hasta tener los productos terminados.

51 - Costo de Producción y Ventas

Comprende el total de costos incurridos en la fabricación y venta de los productos.

511 - Producción en proceso

Cuenta de mayor que registra los elementos del costo que intervienen en el proceso de fabricación de los productos.

- Se carga: con el costo ^{estimado} ~~real~~ de las materias primas, materiales entregados a través de las órdenes de producción, mano de obra directa y carga fabril, ~~repro-~~ ^{estimado} ~~costos, repaques~~ ^{estándar} costo ~~estándar~~ de la producción en proceso al inicio del período y con las desviaciones resultantes de comparar los costos reales con los ^{estimados} ~~estándar~~ costos ~~estándar~~ al final del período.
- Se abona: con el costo ^{estimado} ~~estándar~~ de la producción terminada y en proceso al final del período, costo real de sobrantes y devoluciones de materias primas y materiales y con las desviaciones resultantes de comparar el costo real con el costo ^{estimado} ~~estándar~~ al final del período.

512 - Carga Fabril Control

Cuenta de mayor que registra la acumulación de los gastos que intervienen en forma indirecta en la producción.

- Se carga: con el valor de las facturas de proveedores por compras de bienes y servicios, ^{indirectos,} planillas e informes de distribución de sueldos, ^{indirectos,} cuotas del seguro social, cuotas de gastos, depreciaciones de activo fijo y en general todos los gastos relacionados con la

elaboración del producto.

-Se abona: con el traslado de su saldo a la cuenta car
ga fabril aplicada al cierre contable.

513 - Carga Fabril Aplicada

Cuenta de mayor que registra la aplicación de la car-
ga fabril a la producción en proceso, su saldo siem-
pre es igual al de la cuenta carga fabril control.

- Se carga: con el traslado de los saldos de la cuen
ta carga fabril control al cierre del ejercicio.
- Se abona: con la aplicación periódica de la carga
fabril a la cuenta carga fabril en proceso. a costo
estimado.

514 - Variaciones en Producción

Cuenta de mayor que registra las variaciones resul-
tantes en los elementos del costo al comparar los cos
tos reales y costos ~~estimados~~ ^{estimados}

- Se carga: con las desviaciones desfavorables de las
sub-cuentas de producción en proceso y con el tras-
lado de su saldo a la cuenta de costo de venta, al
final del período.
- Se abona: con las desviaciones favorables de las sub
cuentas de costo de producción y el traslado de su
saldo a la cuenta de costo de ventas al final del
período.

515 - Costo de ventas

Cuenta de mayor que registra el costo de los productos vendidos durante todo el ejercicio, también registra el costo de los otras ventas no propias del giro del negocio.

- Se carga: con el costo de las unidades facturadas y despachadas, con los ajustes de inventarios de productos terminados y con las desviaciones en producción.
- Se abona: con el traslado de las desviaciones en producción, con los ajustes de inventario de producto terminado, y con el cierre de la contabilidad al finalizar el período.

6. Gastos

Representa todos aquellos gastos no aplicables al proceso productivo.

61 - Gastos de Operación

Controla los gastos incurridos en las actividades de ventas, administración y finanzas y cualquier otro gasto relativo a las operaciones de la empresa.

611 - Gastos de Ventas

Cuenta de mayor que registra todos los gastos relativos a la labor de ventas; tales como adiestramiento de personal, comisiones, sueldos, etc.

612- Gastos de Administración.

Cuenta de mayor que registra todos aquellos gastos relativos a la función administrativa, tales como sueldos, agua, luz, comunicaciones, etc.

613- Gastos Financieros.

Cuenta de mayor que registra todos aquellos gastos relativos al financiamiento que la empresa tiene.

614- Otros Gastos.

Cuenta de mayor que registra todos aquellos gastos que por su propia naturaleza no se clasifican en las cuentas anteriores.

- Se carga: con los gastos realizados, amortizaciones, depreciaciones, etc.
- Se abona: con el cierre de la contabilidad al final del ejercicio contable.

7. Cuentas liquidadoras

Representa todas aquellas cuentas que se utilizan para el cierre contable.

71- Cuentas Liquidadoras de resultados.

Registra la liquidación de las cuentas de resultados al final del ejercicio.

711- Cuentas liquidadoras de resultados.

Cuenta de mayor que registra la liquidación de las cuentas

de resultado al final del ejercicio contable.

- Se carga: con el traslado de los saldos de las cuentas de gastos y con el traslado de su saldo acreedor resultante a la cuenta utilidades por asignarse.
- Se abona: Con el traslado de los saldos de las cuentas de ingresos y con el traslado de su saldo deudor resultante, a la cuenta pérdida acumuladas.

b- CONTABILIDAD COSTOS

De los 26 laboratorios investigados se detectó que únicamente 19 equivalentes a un 73%, llevan un sistema completo de contabilidad de costos, y la forma de operar es la siguiente:

① Forma de recolectar, acumular y controlar los costos.

Para valuar la producción en proceso y terminado, están utilizando el sistema de costos ^{estándar} ~~estándar~~ por órdenes específicas de producción; a continuación mencionamos los registros, comprobantes y proceso que se aplica para cada elemento del costo, productos en proceso y productos terminados:

- Materias primas y materiales directos.

Registro: Retaceos e ingresos a bodega, inventario permanente y cuadros de consumo.

Comprobantes: para elaborar el retaceo, se utiliza informe de bodega y facturas del proveedor.

Para elaborar el inventario permanente se utiliza el libro de retaceos y cuadros de consumo.

Para elaborar los cuadros de consumo se utilizan las órdenes de producción y empaques, vales de adición y devolución, órdenes de reproceso y reempaque.

Proceso: El proceso para elaborar los comprobantes antes mencionados es el siguiente:

Retaceo: para determinar el costo de los materiales recibidos se toma en cuenta el valor de la factura, [in-
puestos de importación, fletes, [agente aduanal] y cualquier otro gasto necesario para hacer llegar los materiales a las bodegas; inmediatamente se procede a liquidar el retaceo, cargando el inventario de materiales, ~~se abona la cuenta de mercaderías en tránsito, la que previamente se carga con abono a proveedores del exterior.~~

Inventario Permanente: Se carga con los datos obtenidos a través de los retaceos e informes de bodega, se carga también con las unidades sobrantes de materiales del proceso de producción.

Se abona con las unidades consumidas en el proceso, sirviéndonos como base las órdenes específicas de producción [reempaque], las que se resumen en cuadros de

consumo, también se abona con las devoluciones a proveedores, anualmente se practica inventario físico para comparar que la existencia real coincida con el registro del inventario permanente, si hay diferencias se hace el ajuste correspondiente a las cuentas respectivas (producción en proceso).

Cuadros de Consumo: Agrupa en un sólo auxiliar el consumo de materiales pasados al proceso de producción mediante las órdenes específicas de producción. De este registro se obtiene el asiento de diario para abonar el inventario y cargar la cuenta producción en proceso.

-Mano de obra Directa.

Registro: Planillas de salarios, centros de costos.

Comprobantes: para elaborar las planillas se utilizan: archivo individual del empleado, tarjetas de asistencia, autorización de descuento y cualquier otra obligación que el empleado tenga.

Para elaborar los centros de costos se utilizan las planillas de salarios.

Proceso: El proceso de los comprobantes antes mencionados es el siguiente:

Planillas de salarios: se elaboran quincenalmente por el departamento de personal y se envía una copia al departa-

mento de administración (contabilidad) para cotejar que los totales pagados en planilla coincidan con los totales mostrados en el centro de costos.

Centros de Costos: Este documento lo elabora el departamento de personal quincenalmente en base a la planilla de salarios, luego la contabilidad lo utiliza para hacer el asiento correspondiente por los salarios pagados en los diferentes centros de costos, el cual consiste en cargar trabajo directo en proceso y se abona la cuenta remuneraciones por pagar a empleados.

- Carga Fabril

Registros: Carga Fabril Control.

Comprobantes: Planilla de salarios y centros de costos por salarios indirectos de producción, facturas y recibos por adquisición de bienes y servicios que en forma indirecta se utilicen para el proceso de transformación.

Proceso: El proceso que sigue para registrar la carga fabril al proceso de producción es el siguiente:

A través de la cuenta carga fabril control, se van acumulando todos los gastos, los que al final del período contable se trasladan al proceso de producción por medio de la cuenta carga fabril aplicada, esta cuenta - sirve de puente entre la cuenta carga fabril control

y la cuenta carga fabril en proceso y la razón de su uso es para no liquidar los saldos de la cuenta carga fabril control y se mantenga su acumulación continua durante el ejercicio contable.

- Productos en Proceso

Registros: Hoja de costos de órdenes de producción, cuadro de inventarios.

Comprobantes: Se utilizan hoja de costos por órdenes de producción y los cuadros de inventario de productos en proceso.

Proceso: La hoja de costos de órdenes de producción deberá con tener: No. de Orden, Nombre del producto, Unidades a producir, Presentación; y se elabora al recibir la or den de fabricar determinado lote de producto, una vez terminado el proceso de fabricación se pasan estos productos a la bodega y se da por terminada la hoja de costos de órdenes de producción, luego tomando esta información se prepara el cuadro de inventario de productos en proceso, el cual contiene la valorización de los niveles o grados de terminación de cada orden de producción, para obtener el costo de producción en proceso a costo estándar al final del período.

- Productos Terminados

Registros: hoja de costos estándar, registro de producción ter-

minada, inventario permanente, registro de costos de ventas.

Comprobantes: Hoja de costos estándar, producción terminada, inventario permanente y costos de ventas.

Proceso: Para elaborar la hoja de costos estándar se determina los requerimientos de materia prima y materiales, mano de obra directa y carga fabril; se elabora anticipadamente cada año con revisiones semestrales o cuando uno de los elementos del costo ha sobrepasado su precio de los límites normales. Este registro se utiliza para valorizar la producción de productos terminados, producción en proceso y los productos vendidos.

El registro de producción terminada se elabora mensualmente y sirve para cargar la cuenta de inventario de producto terminado con la producción obtenida.

El inventario permanente sirve para controlar las unidades de productos terminados y la información que se procesa es: Unidades en existencia, costos estándar de dichas unidades, producción del mes, ventas del mes; con esta información se carga la cuenta de inventarios y se abona la de producción en proceso, conjuntamente con los datos del registro de costo de ventas se abona la cuenta inventarios y se carga el costo de los productos vendidos.

El registro de costo de ventas también se elabora mensualmente y dicha información sirve para descargar de los inventarios de productos terminados las unidades vendidas.

Con los datos que proporciona este registro se carga la cuenta de costo de ventas con las unidades vendidas, con abono a la cuenta de inventario de productos terminados.

ii) Estructura de Costos

La Industria Farmacéutica de El Salvador, para valuar la producción en proceso y terminado, lo hace utilizando el sistema de costos estándar por órdenes específicas de producción para lo cual pasamos a detallar cada uno de los elementos del costo:

Materia Prima y Materiales:

Para determinar el costo de estos elementos se determina los requerimientos que lleva cada unidad de producto a elaborarse, estos materiales son valorados a un costo promedio tomando como base el inventario permanente de materias primas y materiales, a continuación se da un ejemplo:

Línea de Producto: Sólidos Lote: 300,000 tabletas

Producto: Dexametazona Presentación Caja x 200

Materias Primas	Cantidad	Costo Unitario Promedio	Valor
Almidón	10.00 kg	∅ 4.00	∅ 40.00
Dexametazona	160.00 kg	11.50	1840.00
Gelatina	0.40 kg	18.00	7.20
Lactosa	26.00 kg	3.756	97.66
Magnesio Estearato	0.18 kg	7.974	1.43
<u>Total Mat.Prima</u>			∅ 1986.29
<u>Materiales</u>			
Caja Impresa	1500	∅ 0.75	∅ 1125.00
Papel pólicel	22.5 kg	30.00	660.00
<u>Total Materiales</u>			∅ 1785.00
<u>Total Materia Prima y materiales</u>			∅ 3771.29

Costo Materia Prima y Materiales por Caja de 200 tabletas

$$\begin{aligned} \text{∅ } 3,771.29 \div \left(\frac{300.000}{200} \right) &= \\ 3,771.29 \div 1500 &= 2.514 \end{aligned}$$

Mano de Obra

Para calcular el costo de este elemento se hace mediante la determinación del costo de las horas - hombres empleados en el proceso, de la siguiente manera:

<u>Centro de Costo</u>	<u>No.de trabajadores</u>	<u>Total salario del año</u>
Sólidos	12 hombres	Q 100.800.00
Empaques	23 hombres	<u>165.600.00</u>
		Q 266.400.00

$$\text{Costo hora Depto.} = \frac{\text{Salarios anuales}}{\text{No. horas/año}} = \frac{Q 266.400.00}{1495} = \underline{Q 178.19}$$

$$\text{Costo hora-hombre} = \frac{\text{Costo hora Depto.}}{\text{No. de hombres}} = \frac{178.19}{35} = \underline{\underline{5.09}}$$

Tiempo de duración del proceso : 157 horas

$$\text{Costo de Mano de Obra } 157 \times Q 5.09 = \underline{\underline{Q 799.13}}$$

Costo de mano de obra x caja de 200 tabletas

$$Q 799.13 \div 1500 = Q 0.53$$

Carga Fabril

Para establecer este elemento del costo la industria farmacéutica utiliza normalmente una tasa predeterminada del 33% del valor del costo primo. Este porcentaje según información obtenida ha sido establecido en base a datos históricos de los últimos cinco años.

Costo Primo = Materia prima y materiales + Mano de obra directa:

$$\text{Costo primo} = \text{¢ } 3.771.29 + 799.13$$

$$\text{Costo primo} = \text{¢ } 4.570.42$$

Aplicando tasa predeterminada (33%)

$$\text{¢ } 4.570.42 \times 0.33 = \text{¢ } 1.508.24 \text{ Costo total del lote}$$

$$\text{Costo de caja X 200} = \text{¢ } 1.508.24 \div 1500 = \text{¢ } 1.005$$

COSTO TOTAL DE CAJA X 200 =

$$\text{Materia prima y materiales} = \text{¢ } 2.514$$

$$\text{Mano de obra directa} = 0.530$$

$$\text{Carga fabril} = \underline{1.005}$$

$$\text{TOTAL COSTO} = \text{¢ } 4.049$$

Como se puede observar que el costo de producción de "Dexametazona" en presentación caja por 200 tabletas es de ¢ 4.049

Para el establecimiento del costo de las dos líneas restantes: líquidos e inyectables se utiliza el mismo procedimiento antes descrito.-

6. Proceso de Producción.

a. Fases del proceso.

La industria farmacéutica de El Salvador, que fabrica productos humanos, tiene básicamente 3 líneas de productos:

sólidos que es donde agrupa las cápsulas, grageas y tabletas, siendo las otras líneas líquidas e inyectables.

Las fases del proceso son las distintas operaciones que se realizan para convertir las materias primas en producto terminado; a continuación se desarrollan las fases del proceso de un producto de la línea de sólidos:

- 1) Mezclado
- 2) Granulado
- 3) Secado
- 4) Molido
- 5) Tableteado
- 6) Embasado

1. Mezclado.

Consiste en la homogenización de todas las materias primas a través de un mezclador con capacidad útil de 250Kg.

2. Granulado.

Consiste en convertir la mezcla en una masa adecuada, pasándola a través de una maya de acero inoxidable.

3. Secado.

Consiste en pasar los gránulos a través de un secador de lecho fluido aeromático, hasta lograr un secado de acuerdo a la temperatura recomendada, según producto a fabricar.

4. Molido.

Consiste en pasar el granulado seco a través de un molino con las cuchillas hacia adelante y a media velocidad, con el objeto de pulir el producto.

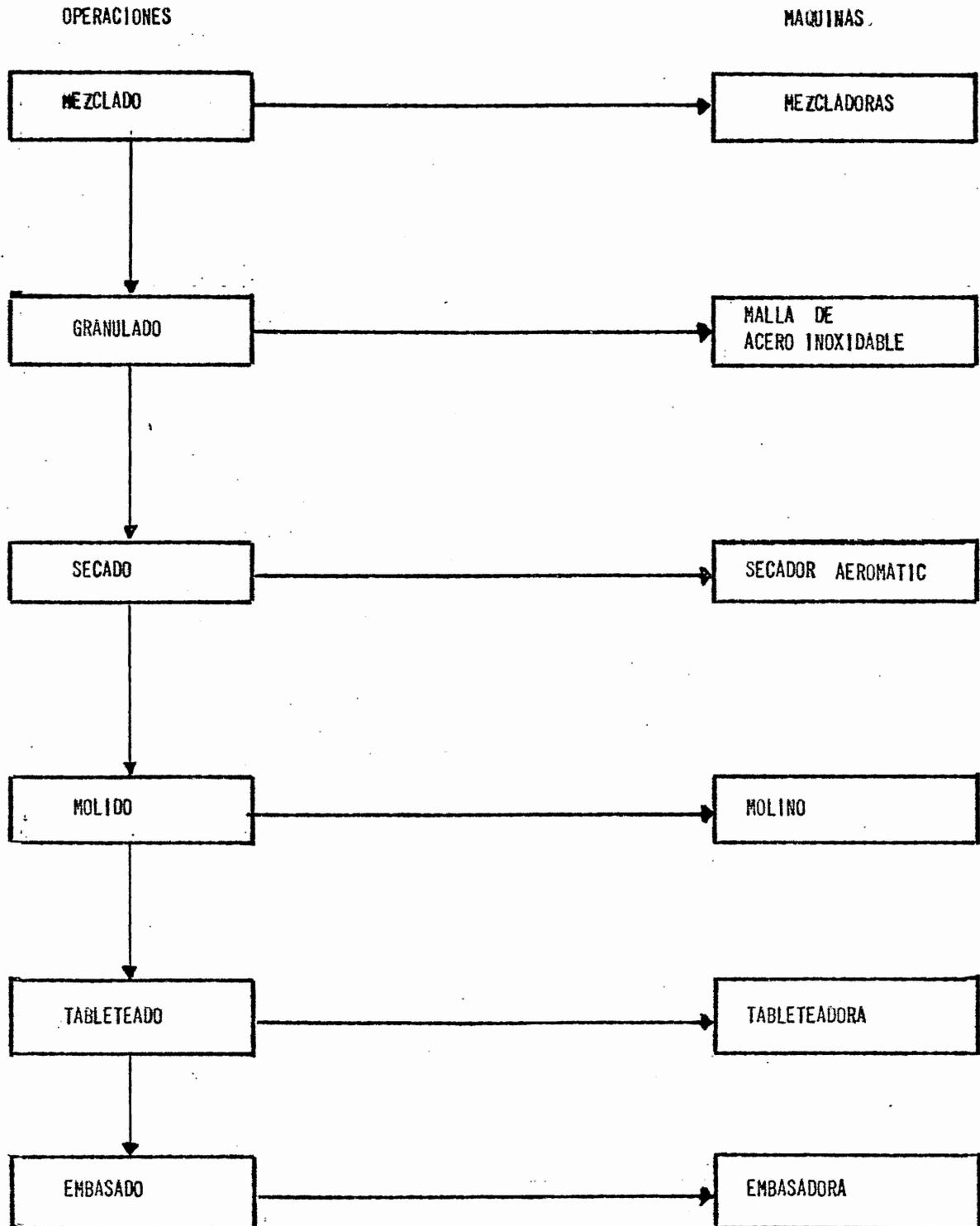
5. Tableteado.

Consiste en comprimir el granulado en una máquina tableteadora de acuerdo con las especificaciones indicadas, como pueden ser color, peso, dureza, espesor, diámetro, desintegración y fragilidad.

6. Embasado.

Este proceso se divide en 2 tipos de operación, embase manual y embase automático; el embase manual, es utilizado en aquellos productos que van en tiras foliadas; el embase automático, es aplicado en aquellos productos que se embasan a granel en frascos de diferentes capacidades.

DIAGRAMA DE OPERACIONES Y MAQUINAS EN EL
PROCESO DE PRODUCCION DE LA LINEA DE SOLIDOS



PROCESO DE LA LINEA DE LIQUIDOS

- 1) Elaboración
- 2) Filtrado
- 3) Embasado
- 4) Empaque

1. Elaboración:

Este proceso se aplica a todos los líquidos y consiste en mezclar las materias primas en un tanque de acero inoxidable con capacidad de 250 a 1200 litros; atendiendo a las especificaciones y características físicas del producto como son: presentación, color, viscosidad, olor y densidad.

2. Filtrado:

Consiste en pasar a través de una malla de acero inoxidable, con el objeto de purificar el volumen obtenido en la elaboración del producto de acuerdo a las especificaciones físicas requeridas en la fórmula maestra y enumeradas en el literal anterior.

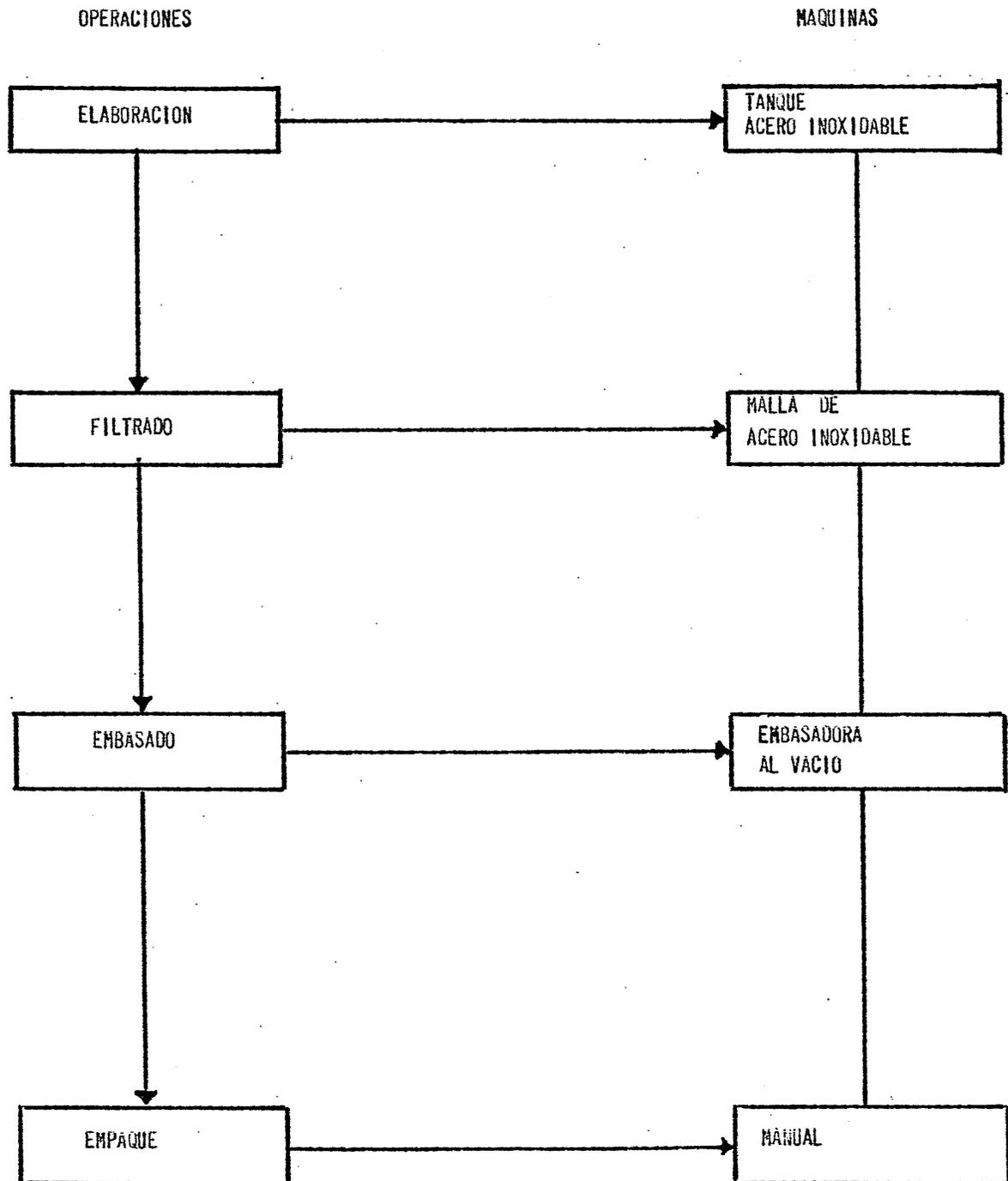
3. Embasado:

Este proceso se realiza a través de una máquina embasadora al vacío de líquidos, regulada de acuerdo al volumen ó capacidad que tenga cada frasco de líquido a embasar.

4. Empaque:

Esta línea de producción es empacada en forma manual, la cual deberá contener características técnicas del empaque como son: tamaño de la caja, rotulación del contenido del producto, etc.

DIAGRAMA DE OPERACIONES Y MAQUINAS EN EL
PROCESO DE PRODUCCION DE LA LINEA DE LIQUIDOS



PROCESO DE LINEA DE INYECTABLES

- 1) Lavado
- 2) Llenado
- 3) Grafado
- 4) Empaque

1. Lavado:

Esta operación consiste en la esterilización de los viales a utilizar.

2. Llenado:

Consiste en trasladar la materia prima en el vial de acuerdo a las especificaciones del producto.

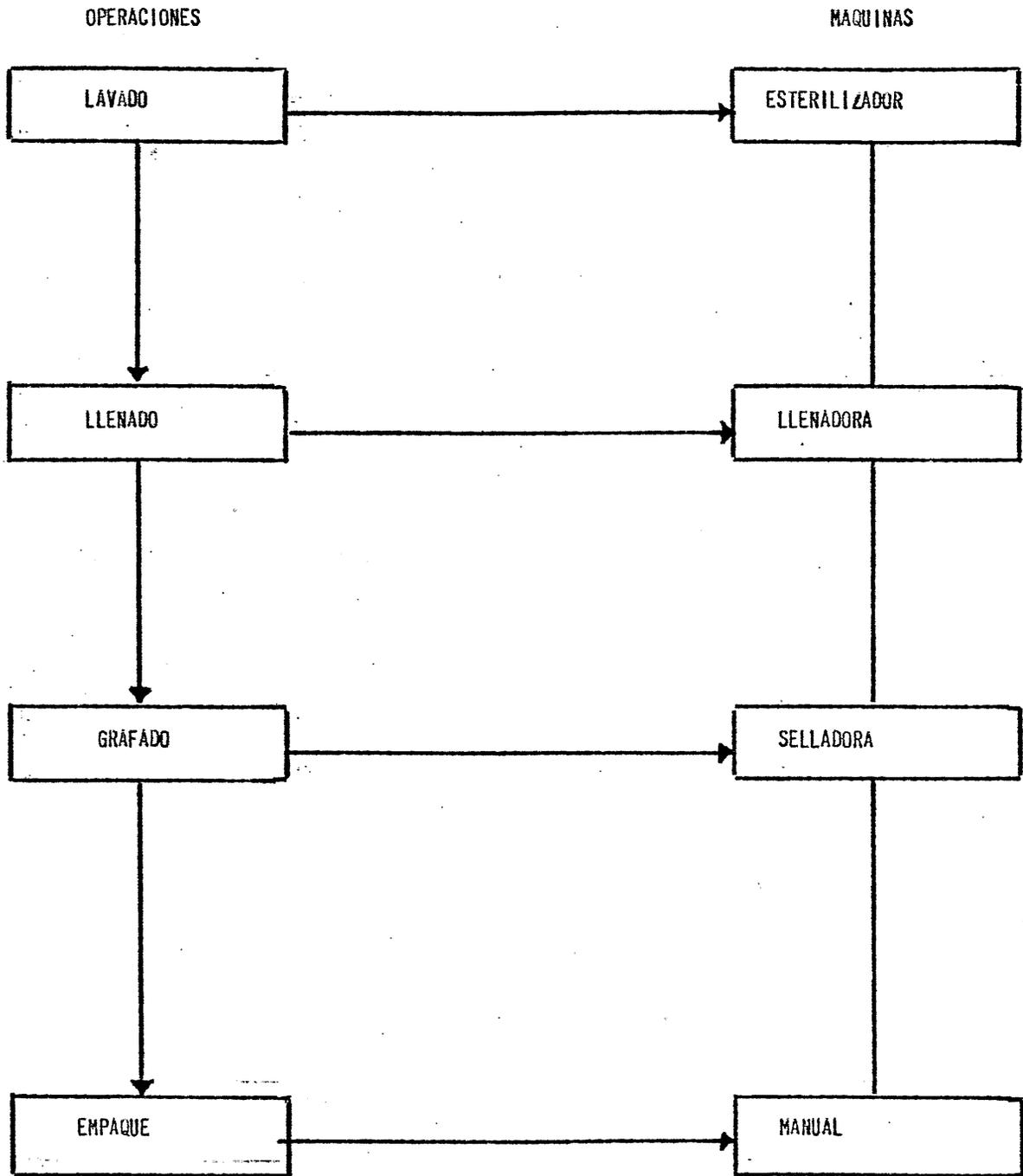
3. Grafado:

Consiste en colocar el tapón de hule ó casquillo de aluminio en cada uno de los viales.

4. Empaque:

Este proceso consiste en empacar en forma manual, lo cual se hace a través de características técnicas de empaque.

DIAGRAMA DE OPERACIONES Y MAQUINAS EN EL
PROCESO DE PRODUCCION DE LA LINEA DE INYECTABLES



D) EJECUCION DE LOS PRESUPUESTOS

1) Unidades Encargadas de Elaborarlo.

Las unidades encargadas de elaborar los presupuestos que la empresa lleve a cabo, son las gerencias específicas: Departamento de Ventas, Producción, Administración y Personal. Cada departamento elabora su correspondiente presupuesto, a fin a su actividad.

2) Actividades que realiza cada Unidad.

Gerencia General: Encargada de la revisión y aprobación de los diferentes presupuestos, conjuntamente con los Gerentes de cada Departamento.

Departamento de Ventas: Unidad encargada de las siguientes actividades:

- Recolección y análisis de datos históricos.
- Elaborar pronósticos de ventas por línea de producto y por territorios.
- Elaborar estimados de los gastos pertinentes a ese departamento.

Departamento de Producción:

A esta Unidad le corresponden las siguientes actividades:

- Preparar el programa de producción en unidades por líneas de productos, sirviéndole de base las unidades a vender detalladas en el presupuesto de ventas.

- Preparar los estimados de inventarios finales de productos terminados tomando como base las políticas de inventario.
- Elaborar los estimados de materiales directos a consumir en el proceso productivo.
- Preparar el presupuesto de mano de obra directa, mediante la determinación de las horas departamento y horas hombre.
- Preparar el presupuesto de gastos generales de fábrica.

Departamento Administrativo:

Le corresponden las siguientes actividades:

- Preparar las compras de materias primas y materiales necesarios para hacer frente a las necesidades de producción y mantener los niveles adecuados de inventario.
- Determinar el costo de la producción y de ventas por líneas de productos.
- Preparar estimados de los gastos de operación.
- Preparar los estimados de las inversiones a largo plazo necesarias para la operación del negocio.
- Preparar el estado del movimiento de efectivo.
- Preparar el estado de resultados y balance general.

Departamento de Personal:

Le corresponde únicamente preparar los estimados de gastos de administración correspondiente a su Unidad.

3) Métodos para elaborar los Pronósticos

Actualmente la Industria Farmacéutica para llevar a cabo sus pronósticos de ventas utiliza un método estadístico que consiste en determinar los incrementos porcentuales de los últimos cinco años, cuyo promedio es aplicado a las ventas del último año, el valor resultante de esta operación representará el incremento de ventas que tendrá el año proyectado en relación al año anterior.

Este método es complementado mediante el análisis de factores externos tales como: ambiente político, económico y social, a efecto de tener ventas más realistas.

Los niveles de inventario de productos terminados y materiales los establecen de acuerdo a las políticas previamente establecidas, que generalmente son mantener niveles para tres meses de venta y consumo.

Para desarrollar los demás presupuestos, la industria farmacéutica lo hace atendiendo las actividades explicadas en el manual de presupuesto, que define los procedimientos a seguir en la preparación de cada uno de los presupuestos.

4) Sistema de Presupuestos

Según la investigación realizada en la industria farmacéutica de El Salvador, compuesta por 30 laboratorios hasta el año de 1984, de las cuales 16 Empresas utilizan presupuestos para

planificar y controlar las utilidades, de estos laboratorios, 12 equivalentes a un 75%, los aplican en todas sus áreas y los 4 restantes, que representan el 25%, sólo utilizan presupuestos en las áreas de ventas y producción.

Actualmente las empresas que integran esta industria y que planifican y controlan sus utilidades, están utilizando el 100% de ellas sistemas tradicionales, no habiéndose detectado la utilización de ningún otro sistema presupuestario.

E- CONTROL PRESUPUESTARIO.

1. Bases de comparación

Actualmente la industria farmacéutica para llevar a cabo sus funciones de control lo hace mediante el uso de ciertas herramientas como son: estándares, contabilidad y estadísticas.-

a) Estándares

Los estándares generalmente usados, para controlar los presupuestos son: los volúmenes de ventas totales y por territorios, así como por las diferentes líneas de productos, volúmenes de producción, estándar de desperdicios y rechazos volúmenes de devoluciones, niveles de inventarios.

b) Contabilidad

Para ejercer las funciones de control la industria farmacéutica, también utiliza la contabilidad general y contabilidad

de costos como herramientas que registran y acumulan todos los ingresos, costos y gastos; es pues la contabilidad la que proporciona los estados financieros y sus anexos que es donde aparece en detalle la situación real de las operaciones en un determinado momento, para luego ser comparada con los planes presupuestados.

c) Estadísticas

Las bases estadísticas comparativas que son utilizadas por la industria farmacéutica, se usan en los departamentos de ventas y producción y consisten en gráficas de barras. El Departamento de ventas las utiliza para medir los porcentajes de cobertura de cuotas en valores, por vendedor y por líneas de producto; se establecen en forma mensual y se van llenando cada semana, los cuales son colocados en lugares visibles a efecto de que cada vendedor pueda ver como va su labor, y al final del mes tener un resumen de lo sucedido.

En el departamento de producción se elaboran estas mismas barras cada mes, para controlar el programa de producción para cada línea de producto, con el objeto de que el personal del departamento pueda ver como se van cumpliendo las metas fijadas y los estándares de desperdicios y rechazos, y al final del mes tener resultados de lo que realmente sucedió.

Este sistema de comparación tiene un doble propósito : Controlar lo presupuestado con lo real y tener un instrumento de

presión para lograr las metas fijadas por el personal de cada departamento.

2) MECANICA PARA EL CONTROL

Se pudo detectar en la investigación realizada en la industria farmacéutica, que la mecánica para controlar los presupuestos se hace de la siguiente manera:

Se comparan los rubros globales planeados tales como ventas, total de gastos de administración, total gastos venta, total gastos financieros y el costo de producción separado en sus 3 elementos: materia prima y materiales, mano de obra directa y gastos generales de fabricación; todos estos rubros son comparados con las cifras reales que proporciona la contabilidad financiera, se auxilian también de otras bases de comparación como son: los estándares y las estadísticas, el control lo hacen en forma mensual con el objeto de ver si se están cumpliendo los presupuestos y poder tomar medidas correctivas oportunamente; lo hace en forma mensual mediante el uso de las bases de comparación como son: estándares, contabilidad y estadísticas. Estas herramientas le sirven para cotejar lo real con lo planeado, y poder ver en qué medidas se están logrando los objetivos y se está cumpliendo con las políticas preestablecidas.

3) ANALISIS DE LAS VARIACIONES

El Gerente Administrativo a través del Contador General prepara los informes de variaciones por rubros principales del presupuesto, posteriormente se reúne el comité ejecutivo integrado por el Gerente General y las gerencias específicas con el objeto de ver el por qué de las variaciones.

Luego de haber discutido y analizado las razones de las variaciones por rubros principales, conjuntamente se toman las medidas correctivas para cada caso específico.

C A P I T U L O I I

DESARROLLO DE UN CASO PRACTICO DE PRESUPUESTO
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, EN LA INDUSTRIA
FARMACEUTICA DE EL SALVADOR

El concepto de Presupuesto por Areas de Responsabilidad, ha cobrado mucho interés en el medio empresarial dentro de la función presupuestaria, volviendo dicha actividad más dinámica, porque incorpora todos los niveles de mando de la organización de una manera directa y activa en el proceso de planeación y control presupuestario, evitando de esta manera que se centralice la responsabilidad.

En base al concepto anterior, nace la diferencia con el concepto tradicional, ya que el Presupuesto por Areas de Responsabilidad, tiene que estar estructurado en base a un sistema organizacional en el que cada área se encuentra definida en función de individuos (Jefe y Subalterno), a quienes se les asigna la responsabilidad de las operaciones ya que define claramente las labores que deberán llevarse a cabo para cumplir en forma eficiente los fines encomendados a dichos sectores como células integrales de los objetivos generales.

De allí que el Presupuesto por Areas de Responsabilidad, según F. Perea: "Es un plan de acción y motivación con enfoque a un período determinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional en las áreas del negocio." ^{3/}. Es por lo mismo que se convierte en un estándar de comparación cuantitativa entre las operaciones planeadas y realizadas, pues obliga a los responsables directos a conocer y analizar

^{3/} F. PEREA. *La Contabilidad del Presupuesto por Areas de Responsabilidad*, página 75.

las causas de las variaciones en sus planes y a tomar medidas más apropiadas.

Esta particularidad ha de comprometer a todos los mandos (altos e intermedios) a elaborar y desarrollar los planes más eficientemente. Por razones personales en lo que respecta a prestigio, porque su capacidad y eficiencia podrá ser medida en la habilidad para cumplir con los objetivos propuestos.

A. Supuestos Básicos

Con el objeto de ilustrar a los Empresarios del sector industrial, y en especial los de la Industria Farmacéutica en El Salvador, sobre la mecánica, funcionamiento y control de los Presupuestos por Areas de Responsabilidad, ofrecemos a continuación los supuestos básicos sobre los cuales será desarrollado el caso práctico para facilitar la exposición del plan general, observando los principios y requerimientos de esta técnica, así como las políticas y procedimientos de la Empresa Yonifar, S. A., con las adaptaciones que consideramos convenientes para mostrar el ejemplo en forma simplificada y que resulte funcional para la industria en general.

1. Tamaño de la Empresa

La Empresa Yonifar, S. A., es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos farmacéuticos, sus operaciones las inició en enero de 1973,

sus instalaciones están ubicadas en la zona metropolitana en un área de 2000 Mts.²., cuenta con un personal de 150 trabajadores, y su activo total asciende a más de ₡4,000,000.00 de colones, por lo anterior esta empresa es considerada como grande, sin embargo, los presupuestos por áreas de responsabilidad pueden ser aplicados en empresas de cualquier tamaño.

2. Políticas de Ventas y Distribución, de Inventarios, de Precios, de Efectivo y de Cobros.

a) Políticas de ventas y distribución.

La empresa vende los productos a sus clientes al crédito y al contado, con un 20% y 80%, respectivamente, puestos en el centro de producción, es decir FOB planta.

b) Políticas de Inventarios.

La empresa tiene por política mantener sus inventarios de productos terminados y materiales con niveles que cubran 3 meses de venta y 5 meses de consumo respectivamente, con el objeto de asegurar una venta periódica al cliente.

c) Políticas de Precios.

Los precios de cada uno de los artículos se mantienen fijos durante el ejercicio que cubre el presupuesto (año 1985), así:

-Decadrón tableta caja x 50	∅	30.00
-Fenobarbital jarabe frasco x 200 ML.	"	35.00
-Ampicilina 0.5g. vial caja x 20 vial	"	60.00

d) Políticas de Efectivo.

La empresa Yonifar, S.A., tiene una política de mantener en efectivo (saldo en caja y Bancos), un mínimo de ∅100,000.00 y un máximo de ∅ 600,000.00, con el objeto de disponer con los fondos suficientes para cubrir de inmediato los gastos prioritarios y también para que la empresa no mantenga dineros ociosos.

e) Los créditos concedidos a los clientes son a un plazo no mayor de 30 días y se estima que habrá una mora del 0.5%.

3. Inversión en Activos Fijos.

La empresa Yonifar, S.A., comprará a principios de marzo de 1985, una máquina "Hamilton" para su departamento de empaque, valorada en ∅175,000.00, pagaderos el 50% contra entrega y la diferencia a 90 días plazo a un interés del 1.5% mensual. Esta inversión es necesaria, ya que la máquina empacadora usada actualmente tiene 12 años de uso y está dando problemas mecánicos continuamente y su mantenimiento es demasiado elevado, también en cuanto a rapidez se considera obsoleta comparada con la máquina a comprar.

Para tomar esta decisión, Yonifar, S.A. con anterioridad hizo un estudio económico de las diferentes alternativas, es decir, sustituirla o no y qué máquina comprar, considerando aspectos tales como: rentabilidad, costos, obsolescencia, etc. y llegó a esta conclusión de compra.

4. Tipos de Consumidor.

El tipo de cliente con quien se comercializa los productos son las farmacias y hospitales.

5. Estructura Territorios de Ventas.

La comercialización de los productos se realiza a nivel Nacional, estableciéndose los territorios de venta siguientes: Zona Central, Occidental y Oriental.

La distribución de venta de cada línea de productos en los territorios antes mencionados es el 45%, 33% y 22% respectivamente.

6. Presupuesto a Corto Plazo.

Los presupuestos a tratar en el caso práctico son a un año plazo. (1o. de Enero al 31 de diciembre de 1985).

7. Líneas de Productos.

La empresa Yonifar, S.A., comercializa únicamente tres líneas de productos:

a) Sólidos: Decadrón tableta 0.5gr., su presentación es en tabletas, en cajas de 50.

b) Líquidos: Fenobarbital jarabe, su presentación es en frascos de 200 ML.

c) Inyectables: Ampicilina 0.5 gr. su presentación es en una caja x 20 viales.

8. Sistema de Costos, Contable y Administrativo.

a) Sistema de Costos

La empresa tiene implantado un sistema de costos estándar.

b) Sistema Contable y Administrativo

La empresa Yonifar, S.A., tiene implantado la contabilidad por áreas de responsabilidad y la administración por objetivos.

9. Elementos del Costo.

a) Materiales Directos.

Las cantidades de materias primas y materiales cargables al proceso de producción, se detallan en las fórmulas maestras, las cuales contienen los requerimientos de materiales por cada unidad a producir.

b) Mano de Obra Directa.

La mano de obra directa que será cargada al proceso de producción se hace mediante la determinación de las horas hombre.

c) Carga Fabril.

Los gastos generales de fábrica que serán aplicados al proceso productivo se hace mediante una tasa predeterminada del 33% del costo primo.

10. La Junta Directiva de Yonifar, S.A. aprobó repartir dividendos de 1983, los cuales serán pagaderos en enero de 1985.

11. Balance General Inicial.

Para poder llevar a cabo el caso práctico, se presenta el Balance General de Yonifar, S.A. al 31 de diciembre de 1984, para su presentación se partió de cifras reales a septiembre

de 1984 y los tres meses siguientes fueron proyectados:

12. Yonifar, S.A. tiene un crédito a largo plazo de $\text{C}\$390,000.00$ pagaderos en cuotas iguales y sucesivas en los años de 1985, 1986, 1987, a un interés del 16% anual, pagaderos al final de cada año junto con el capital.

EMPRESA YONIFAR, S. A.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

(Valores en Miles de Colones)

A C T I V O

CIRCULANTE

Caja y Bancos		932	
Cuentas por Cobrar	123	109	
(-) Rva. p/Ctas Inc.	<u>14</u>		

Inventarios

Productos terminados	315		1525
Materiales	134		
Repuestos	<u>25</u>	474	
Gtos. pagados p/Ant.		<u>10</u>	

FIJO

Terreno		476	
Edificios	2000		
(-) Rva. p/deprec.	<u>455</u>	1544	
Mob. y Eq. de Ofic.	650		
(-) Rva. p/deprec.	<u>390</u>	260	
Maquinaria y Equipo	1750		
(-) Rva. p/deprec.	<u>1140</u>	610	
Mob. y Equipo Ventas	130		
(-) Rva. p/deprec.	<u>39</u>	<u>91</u>	2981

DIFERIDOS

Gtos. de Organización			<u>40</u>
-----------------------	--	--	-----------

TOTAL ACTIVO

4546

P A S I V O

CIRCULANTE

Cuentas por Pagar	197		
Impuesto s/La Renta	134		
Utilidades por Pagar	<u>687</u>		

OBLIGACIONES A LARGO PLAZO

Banco Cuscatlán

1018

260

CAPITAL, RESERVAS Y SUPERAVIT

Capital Social	2700		
Reserva Legal	88		
Utilidades presente ejercicio	<u>480</u>		

3268

TOTAL PASIVO

4546

B. PLANIFICACION DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

1. Formulación de Objetivos

Los Objetivos que se persiguen mediante la planificación del proceso presupuestario, son los que a continuación se describen:

- a) Tener una guía que nos ayude a una adecuada realización de políticas pre-establecidas.
- b) Tener una visión en conjunto de las operaciones a realizarse en el año de 1985.
- c) Contar con un instrumento que permita una toma de decisiones más acertadas y oportunas.
- d) Contar con una guía de trabajo que permita un adecuado funcionamiento de la organización de la empresa Yonifar, S. A.
- e) Lograr una comunicación estrecha y coordinada entre los diferentes jefes de departamentos.
- f) Medir la eficiencia de trabajo de cada uno de los responsables de los diferentes departamentos de la organización a través de un control de los resultados.
- g) Liberar a los Ejecutivos de las labores rutinarias.
- h) Lograr la colaboración espontánea de los ejecutivos y empleados de cada una de las áreas responsables.

2. Establecimiento de Políticas.

Yonifar, S.A., para llevar a cabo el Plan Presupuestario lo hace mediante el uso de las siguientes políticas:

- a) Considerar aceptable un margen de variación, hasta de un 9% en las operaciones planeadas, este porcentaje se establece de acuerdo a experiencia en años anteriores.
- b) Las reuniones del comité de presupuestos se harán en forma mensual, en los primeros quince días del mes siguiente.
- c) La formulación de los presupuestos se harán en los últimos 5 meses del año anterior al presupuestado.

3. Procedimiento a Utilizar.

El procedimiento a utilizar para elaborar los presupuestos por áreas de responsabilidad en la empresa Yonifar, S.A., es el que a continuación se describe.

- a) La Gerencia General prepara los índices preliminares de los principales renglones del presupuesto, en base a los objetivos generales previamente establecidos, dichos índices son enviados a las gerencias específicas para que sirvan de base en la preparación de sus presupuestos.
- b) Preparación de formatos para la elaboración y control de los presupuestos.

- c) El Jefe de cada área elaborará su presupuesto; para ello se auxiliará de sus subordinados, con esto lo que se persigue es que todo el personal participe en la fijación de los objetivos.
- d) Al tener elaborado el presupuesto de cada área, el Jefe de la misma lo pasará a la gerencia respectiva para su análisis y discusión.
- e) Concentración de los presupuestos departamentalizados.
- f) La Gerencia General convocará al Comité de Presupuestos - para discutir y aprobar cada uno de los presupuestos.
- g) Aprobados los presupuestos por el Gerente General, son entregados a cada Jefe de área para su ejecución.

4. Determinación de Estrategias

Para llevar a cabo una mejor planificación del proceso presupuestario es necesario hacer uso de estrategias tales como:

- a) Contar con un manual de presupuestos que defina en detalle los pasos a seguir para la elaboración del plan.
- b) Contar con formatos pre-establecidos para elaborar cada uno de los presupuestos y sus correspondientes variaciones.
- c) Programar las fechas en las cuales se estará trabajando en cada una de las actividades a desarrollar en el plan presupuestario.

- 114
- d) Dar a conocer a través de una reunión, el proceso a seguir en la elaboración del presupuesto, a todas las áreas involucradas al inicio del proceso.
 - e) Adiestramiento al personal en todas las áreas involucradas en la preparación de los presupuestos.
 - f) Establecer la cuantía de los rubros de mayor relevancia que conformarán el presupuesto.

5. Calendarización

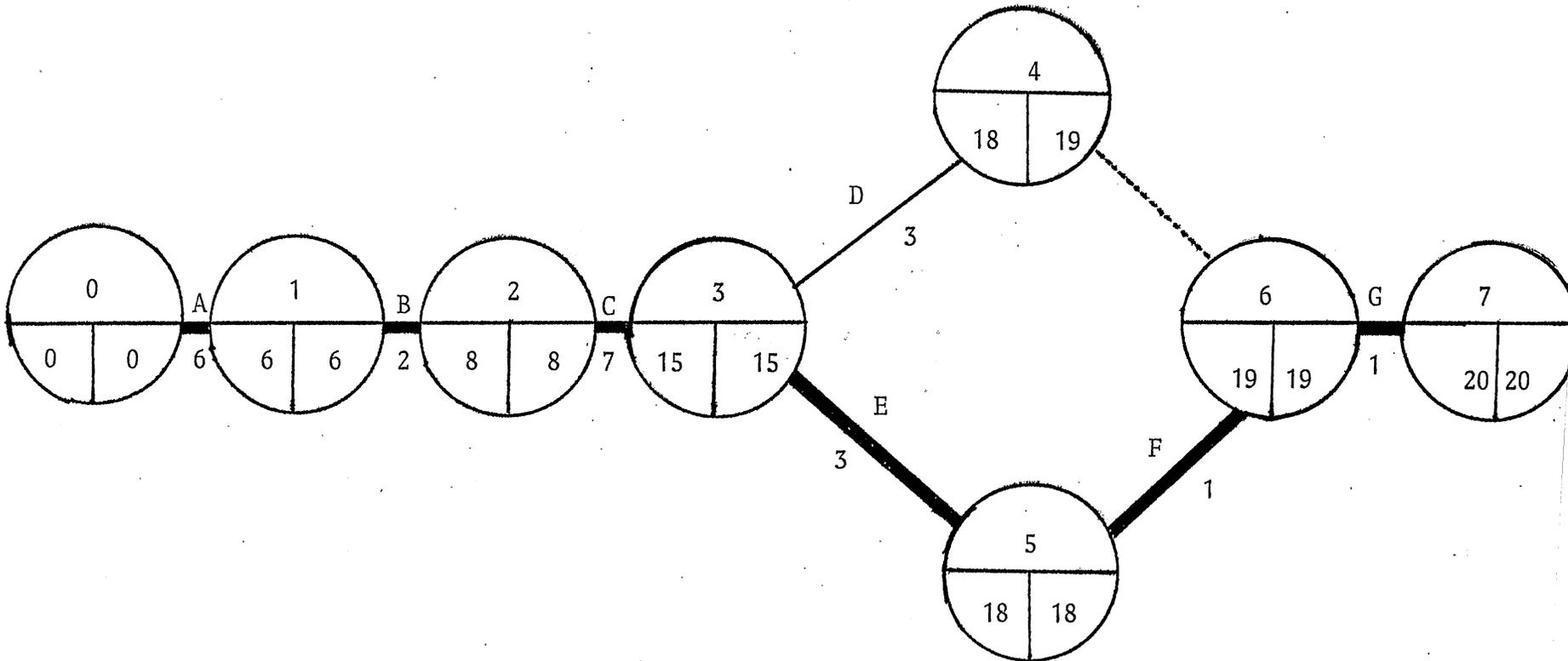
a) Uso del método Pert en la elaboración de los Presupuestos por Areas de Responsabilidad de Yonifar, S. A., para el año de 1985, para lo cual es necesario definir las actividades a realizarse, su secuencia y el tiempo de duración de cada actividad.

DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES TIEMPOS Y SECUENCIAS.

No.	ACTIVIDAD	Tiempo (semanas)	Secuencia
A	Preparación Indices Preliminares	6	B
B	Preparación de Formatos para la elaboración y control de los presupuestos	2	C
C	Formulación de los presupuestos por <u>ca</u> da departamento.	7	DE
D	Concentración de los presupuestos departamentalizados.	3	F
E	Estudio del presupuesto General por el comité de Presupuesto.	3	F
F	Aprobación del presupuesto por la Gerencia General	1	G
G	Entrega de los presupuestos aprobados a cada departamento.	1	final

YONIFAR, S. A.

GRAFICO PERT PARA LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS AÑO 1985



Este Gráfico muestra la secuencia de las diferentes actividades a realizarse para elaborar el plan presupuestario de Yonifar, S. A., los tiempos de duración de cada una de ellas y el tiempo total que dura la realización completa del Plan, el cual está dado por 20 semanas.

C. ORGANIZACION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

1. Estructura Organizativa

Para la implementación de un sistema de presupuesto basado en áreas de responsabilidad es indispensable que exista una organización bien definida que facilite el proceso y coadyuve al logro de los objetivos generales de la empresa. La finalidad de este sistema es la de identificar las operaciones con las áreas ó centros de responsabilidad y a la vez con las personas involucradas en cada área y para poder llevarlo a cabo es imprescindible una organización que defina con detalle y claridad los niveles de autoridad y responsabilidad, para lo que se requerirá de una asignación previa, tratando de que las operaciones a realizar sean las que realmente correspondan al área ó persona indicada.

Los niveles básicos que se controlarán en el presente caso práctico, del sistema de presupuestos por áreas de responsabilidad son cuatro:

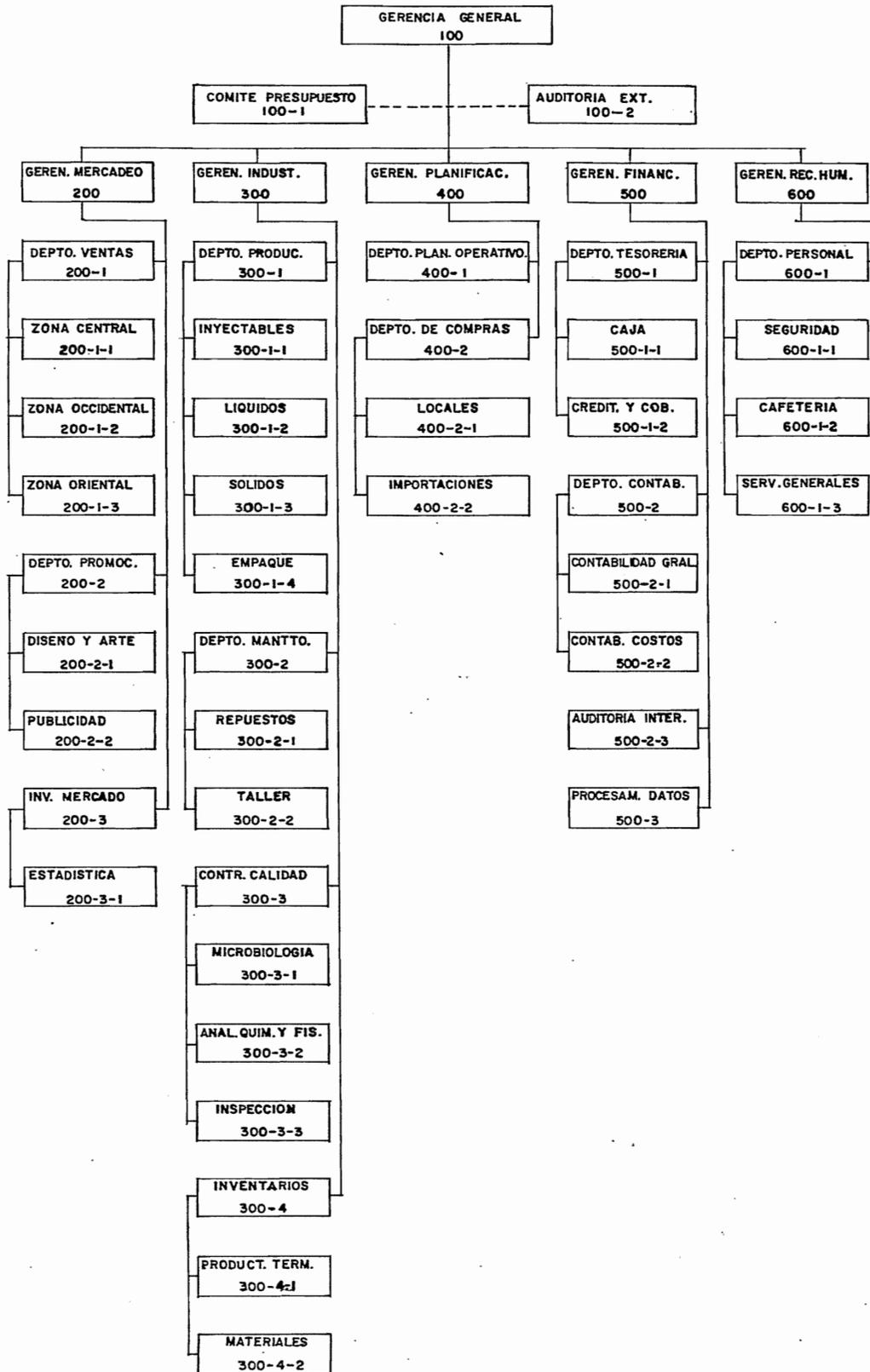
- a - Nivel de Gerencia General
- b - Nivel de Gerencias Específicas
- c - Nivel de Departamentos
- d - Nivel de Secciones

Luego tenemos el organigrama por áreas de responsabilidad, que es la representación gráfica de la organización de la empresa Yonifar, S. A., en donde se identifican los diferen-

tes niveles de la pirámide presupuestal, los centros generadores de costos y gastos, localizando además, a los responsables de dichos centros, aparte de mostrar la división del trabajo en sus diferentes especialidades.

ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

EMPRESA YONIFAR S. A.



Este organigrama se diferencia de los tradicionales en que a cada área se le asigna un código numérico que es el que sirve para los efectos de aplicación y control de los gastos y costos de cada área, así como para su comparación con las cifras presupuestadas correspondientes a cada concepto de gastos.

2. Contabilidad por Areas de Responsabilidad

Los sistemas de contabilidad tradicional que tienen establecidos actualmente la industria farmacéutica son: Contabilidad General y Contabilidad de Costos. El primero registra las operaciones financieras que realizan las empresas tales como: Compras, Ventas y Gastos; el segundo tiene como finalidad acumular los tres elementos que forman el costo de los artículos producidos.

El sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad relaciona los costos con las personas que son responsables de los mismos, indicando a la vez el nivel de la organización en que se efectuaron.

Para implantar el sistema de Contabilidad por áreas de responsabilidad, previamente se debe tener estructurado el organigrama de la empresa, el cual es proveniente de un conocimiento total de la industria farmacéutica, de sus áreas de responsabilidad, de su delimitación de autoridad y responsabilidad de cada área y de su codificación. Posterior a esto se procede a elaborar el Catálogo de Cuentas.

MODELO CATALOGO DE CUENTASEMPRESA YONIFAR, S.A.CODIFICACION GENERALCODIGOA R E A S

100

GERENCIA GENERAL

200

GERENCIA DE MERCADEO

300

GERENCIA INDUSTRIAL

400

GERENCIA DE PLANIFICACION

500

GERENCIA FINANCIERA

600

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

AREA : GERENCIA GENERAL
CODIGO : 100

<u>CUENTAS</u>	<u>CODIGO CONTABILIDAD FINANCIERA</u>	<u>CODIGO DEL AREA</u>
<u>GASTOS CONTROLABLES</u>		
Sueldos	612 -1	100
Viáticos	612 -2	100
Prestaciones Sociales	612 -3	100
<u>GASTOS NO CONTROLABLES</u>		
Depreciaciones Equipo de Oficina	612 -4	100

AREA : GERENCIA DE MERCADEO

CODIGO : 200

<u>CUENTAS</u>	<u>CODIGOS CONTABILIDAD FINANCIERA</u>	<u>CODIGO DEL AREA</u>
<u>GASTOS CONTROLABLES</u>		
Sueldos	611 - 1	200
Gastos de Viaje	611 - 2	200
Atenciones a Clientes	611 - 3	200
<u>GASTOS NO CONTROLABLES</u>		
Seguros sobre vehículos de Reparto	611 - 4	200
Impuestos sobre ventas	611 - 5	200

AREA : GERENCIA INDUSTRIAL
CODIGO : 300

<u>CUENTAS</u>	<u>CODIGO CONTABILIDAD FINANCIERA</u>	<u>CODIGO DEL AREA</u>
<u>GASTOS CONTROLABLES</u>		
Sueldos y Salarios	512 - 1	300
Combustibles y Lubricantes	512 - 2	300
Análisis Químicos	512 - 3	300
<u>GASTOS NO CONTROLABLES</u>		
Depreciaciones de maquinaria	512 - 4	300
Seguros sobre maquinaria	512 - 5	300

AREA : GERENCIA DE PLANIFICACION
CODIGO : 400

<u>CUENTAS</u>	<u>CODIGO CONTABILIDAD FINANCIERA</u>	<u>CODIGO DEL AREA</u>
<u>GASTOS CONTROLABLES</u>		
Sueldos	612 - 1	400
Viáticos	612 - 2	400
Prestaciones Sociales	612 - 3	400
<u>GASTOS NO CONTROLABLES</u>		
Depreciaciones Equipo de Oficina	612 - 4	400

AREA : GERENCIA FINANCIERA
CODIGO : 500

<u>CUENTAS</u>	<u>CODIGO CONTABILIDAD FINANCIERA</u>	<u>CODIGO DEL AREA</u>
<u>GASTOS CONTROLABLES</u>		
Sueldos	612 - 1	500
Viáticos	612 - 2	500
Prestaciones Sociales	612 - 3	500
<u>GASTOS NO CONTROLABLES</u>		
Depreciación Equipo de Oficina	612 - 4	500

AREA : GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CODIGO : 600

<u>CUENTAS</u>	<u>CODIGO CONTABILIDAD FINANCIERA</u>	<u>CODIGO DEL AREA</u>
<u>GASTOS CONTROLABLES</u>		
Sueldos	612 - 1	600
Viáticos	612 - 2	600
Prestaciones Sociales	612 - 3	600
<u>GASTOS NO CONTROLABLES</u>		
Depreciación Equipo de Oficina	612 - 4	600

MODELO MANUAL DE CUENTAS

5. Costos

51 Costos de Producción y Ventas

512 Carga Fabril control

512-1 Sueldos y Salarios

Se registrará el importe de los sueldos y salarios de los empleados y obreros que tienen relación indirecta con el proceso productivo. Su saldo será deudor.

Se carga: Con el importe de los sueldos y salarios.

Se abona: Cuando se liquidan las cuentas de resultados al final del ejercicio contable.

512-2 Combustibles y Lubricantes

Registrará el importe de los combustibles y lubricantes tales como: aceites, grasas, etc., que utilizan las máquinas en el proceso productivo. Su saldo será deudor.

Se carga: Con el valor de los consumos del combustible y lubricantes.

Se abona: Cuando se liquidan las cuentas de resultados del ejercicio contable.

512-3 Análisis Químicos

Registrará el importe del consumo de todos los productos químicos utilizados en lotes de ensayo.

Su saldo será deudor.

Se carga : Con el valor de los consumos.

Se Abona : Cuando se liquidan las cuentas de resultado al final del ejercicio contable.

512-4 Depreciación de Maquinaria

Registrará el importe de la depreciación según los porcentajes de ley, que se apliquen sobre la maquinaria. Su saldo será deudor.

Se carga : Con el valor de las depreciaciones.

Se abona : Cuando se liquidan las cuentas al final del ejercicio contable.

512-5 Seguros sobre Maquinaria

Registrará el importe de las primas de seguros vencidos.

Su saldo será deudor.

Se carga : Con el valor de las primas vencidas.

Se abona : Cuando se liquidan las cuentas de resultado al final del ejercicio contable.

6. Gastos

61 Gastos de Operación

611 Gastos de Venta

611-1 Sueldos

Registrará el importe de los sueldos de los empleados que tengan relación con el Depto. de Ventas. Su saldo será deudor.

Se carga : Con el valor de los sueldos.

Se abona : Cuando se liquidan las cuentas al final del ejercicio contable.

611-2 Gastos de Viaje

Registrará el importe de los pasajes y viáticos que se entreguen a los empleados y funcionarios de la Empresa. Su saldo será deudor.

Se carga : Con el valor de los pasajes y viáticos.

Se abona : Cuando se liquidan las cuentas de resultados al final del ejercicio contable.

611-3 Atenciones a Clientes

Registrará el importe de los egresos por atenciones que se brindan a los clientes. Su saldo será deudor.

Se carga : Con el valor de los egresos.

Se abona : Cuando se liquidan las cuentas de resultado al final del ejercicio contable.

611-4 Seguro sobre Vehículos de Reparto

Registrará el importe de las primas vencidas de los vehículos de reparto. Su saldo será deudor.

Se carga : Con el valor de las primas vencidas.

Se abona : Cuando se liquidan las cuentas de resultado al final del ejercicio contable..

611-5 Impuestos sobre Ventas

Registrará el importe de los impuestos sobre las ventas - que realice la empresa. Su saldo será deudor.

Se carga : Con el valor del impuesto sobre ventas.

Se abona : Cuando se liquidan las cuentas de resultado al final del ejercicio contable.

612 Gastos de Administración

612 - 1 Sueldos

Registrará el importe de los sueldos correspondientes a la labor administrativa de la empresa. Su saldo será deudor.

Se carga: Con el valor de los sueldos pagados.

Se abona: Cuando se liquidan las cuentas de resultado al final del ejercicio contable.

612 - 2 Viáticos

Registrará el importe de los pasajes y viáticos que se otorgan a empleados y ejecutivos dedicados a la labor administrativa. Su saldo será deudor.

- Se carga : Con el valor de los gastos en concepto de pasajes y viáticos.
- Se abona : Cuando se liquidan las cuentas de resultado al final del ejercicio contable.

612 - 3 Prestaciones Sociales

Registrará el importe de las prestaciones que la empresa da a los empleados dedicados a funciones administrativas. Su saldo será deudor.

- Se carga : Con el valor de las prestaciones que se otorguen a los empleados.
- Se abona : Cuando se liquidan las cuentas de resultados al final del ejercicio contable.

612 - 4 Depreciación Equipo de Oficina

Registrará el importe de las depreciaciones según los porcentajes de ley, que se apliquen sobre el equipo. Su saldo será deudor.

- Se carga : Con el valor de las depreciaciones.
- Se abona : Cuando se liquidan las cuentas de resultado al final del ejercicio contable.

3. Enfoque Administrativo

El Enfoque administrativo utilizado para implementar el sistema de Presupuestos por Areas de Responsabilidad, es el de la Administración por Objetivos.

Este tipo de administración se fundamenta en la participación activa de los jefes y subordinados en la formulación precisa de objetivos y metas de su unidad administrativa, con el fin de que ellos los asuman como propios y posteriormente puedan ser evaluados en función de lo realmente logrado.

En síntesis la Administración por Objetivos, enfatiza la participación de los miembros de la Organización en el proceso de fijar los objetivos que deben alcanzarse y en el establecimiento de metas cuantificables, siempre que sea posible, para efectos de una eficaz verificación de resultados.

En los presupuestos por Areas de Responsabilidad, está incluida toda la filosofía anteriormente descrita, ya que cada Jefe de Departamento o Sección prepara su propio presupuesto y lo discuten con su inmediato superior, o sea, existe motivación del personal por la participación que este tiene en el quehacer de la organización, por lo tanto se siente parte integrante de la misma y esto facilita lograr los objetivos de antemano fijados.

D. EJECUCION DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

1. Unidades Encargadas de Elaborarlos

La Empresa Yonifar, S. A., para realizar sus presupuestos por áreas de responsabilidad, lo hace a través de sus gerencias específicas: Gerencia de Mercadeo, Gerencia Industrial, Gerencia de Planificación, Gerencia Financiera y Gerencia de Recursos Humanos. Estas unidades conforman los presupuestos que les correspondan según su actividad, auxiliándose de los Departamentos y Secciones que dependen de cada Gerencia específica; los cuales elaboran la parte que les corresponde para luego irlos integrando de abajo hacia arriba hasta tener elaborado el presupuesto de la división específica.

2. Actividades que Realiza cada Unidad.

Gerencia General: Esta Gerencia propone a la Junta Directiva, la preparación del presupuesto de la empresa que habrá de guiar sus operaciones durante el año de 1985. Una vez que la Junta Directiva ha discutido, revisado, analizado y aprobado los lineamientos generales del presupuesto, el Gerente General instruye a los Gerentes de División para la preparación del Presupuesto; haciendo éstos lo mismo con los demás Jefes de Departamentos y Secciones.

Comité de Presupuestos: Las actividades asignadas al Comité de Presupuestos son las siguientes:

- a) Recibir todos los presupuestos de las diferentes gerencias específicas para su revisión, para luego ser enviados a la Gerencia General.
- b) Analizar las variaciones observadas entre las cifras reales y las presupuestadas a efecto de indicar su correcta interpretación.
- c) Diseñar el manual de presupuesto, indispensable para el buen desarrollo del sistema.
- d) Estudiar las consecuencias que originaría la aplicación de las nuevas políticas presupuestadas, tanto en el aspecto de operación como en el financiero.

Gerencia de Mercadeo: Es la Unidad encargada de elaborar los pronósticos de ventas por productos en unidades y valores para los segmentos, comercial y hospitalarios; los cuales son asignados a los territorios Central, Oriental y Occidental; también se encarga de elaborar los estimados de todos los gastos concernientes a la labor de ventas, tales como: Promociones, diseño y arte, de Publicidad e Investigaciones de Mercado.

Gerencia Industrial: Unidad encargada de elaborar los programas de Producción, tomando como base las cantidades de mandadas por el presupuesto de ventas; determina los niveles de Inventarios finales tanto de producto terminado como de materias primas y materiales que servirán en el proceso productivo; además prepara los presupuestos de mano de obra directa, consumo de materias primas y materiales y de los gastos generales de fabricación.

Gerencia de Planificación: Es la unidad encargada de preparar los presupuestos de compras de materias primas, materiales, repuestos y cualquiera otro accesorio para llevar a cabo las operaciones de la empresa tomando como base las necesidades planteadas por cada uno de los Departamentos; y además prepara los gastos concernientes a su división.

Gerencia Financiera: Esta unidad es la encargada de preparar el presupuesto de efectivo, presupuesto de gastos operativos, concernientes al área de administración, prepara también el presupuesto de costo de producción y de ventas, estado de resultado y balance general proyectado.

Gerencia de Recursos Humanos: A esta unidad le corresponde únicamente, preparar los estimados de gastos administrativos concernientes a su área, los cuales pasan a ser integrados al presupuesto general de gastos administrativos,

preparados por la división financiera.

3. Plan Anual de Utilidades

a) Análisis de variables externas e internas.

Para que la empresa Yonifar, S. A., logre sus objetivos planteados para 1985 en una forma más completa, se hace necesario analizar variables externas e internas que en alguna medida inciden en el desarrollo de la empresa.

i) Variables Externas.

- Situación Económica: Se analizan las incidencias que en el desarrollo de las operaciones pueden causar los cambios futuros que tenga la economía del País, para esto debe de considerarse aspectos tales como: devaluación de moneda, adquisición de divisas, leyes reguladoras de precios y de importaciones, etc., se ha concluido que la situación permanecerá estable para el año de 1985, a excepción de la requisición de divisas para importar las materias primas y equipo, lo cual se hace cada día más difícil y tardada, dado la escasez de moneda extranjera que existe en nuestra economía; por lo que deberán establecerse nuevas estrategias para la adquisición de materia prima principalmente.

- Situación Política : Se presume que la situación política para el año de 1985 permanecerá estable, es decir sin cambios significativos que afecten el normal desarrollo de las operaciones de la empresa, ya que existe en nuestro país un gobierno democráticamente establecido.

- La Competencia: Yonifar, S. A., opera en un mercado de libre competencia, por lo que se hace necesario estudiar y analizar todas las estrategias que están utilizando las empresas dedicadas a la misma actividad, a efecto de mantener o mejorar nuestra posición en el mercado.

ii) Variables Internas

- Canales de Distribución: Yonifar, S. A., actualmente para hacer llegar sus productos a sus clientes utiliza el canal directo, es decir de la Empresa a la farmacia y hospital dado los buenos resultados proporcionados por este canal, para el año de 1985 se continuará utilizando el mismo.

- Capacidad Instalada: En el año de 1984 la capacidad instalada fue utilizada en un 50%, para el año de 1985, se incrementará a un 60% debido al incremento proyectado de ventas.

Precios: Los precios de venta con los que está operando Yonifar, S.A., para el año de 1984, no están de acuerdo a los márgenes brutos de utilidad para 1985, dado que los elementos principales que forman el costo del producto han tenido incrementos que oscilan entre un 8% y 10%; además hemos observado que los precios en los productos competitivos ya tuvieron un incremento; también es conveniente prevenir cualquier ley gubernamental que regule los precios.

b) Objetivos Generales de la Empresa.

1. Investigar apertura de nuevos mercados en el área centroamericana.
2. Lograr una mayor penetración en el Mercado Nacional.
3. Contribuir al desarrollo económico y social del país en el que opera Yonifar, S.A.

c) Objetivos Específicos de la Empresa (Ver Anexo No.5)

1. Incrementar en un 10% los volúmenes de ventas en relación al año de 1984. (Venta de 1984 ver página No.142).
2. Obtener un rendimiento sobre la inversión de un 10% o más.
3. Aumentar las ganancias netas en un 7% sobre las obtenidas en 1984.
4. Lograr un incremento del 15% o más en la utiliza-

ción eficiente de los activos totales que posee Yonifar, S.A. en comparación con el año de 1984.

5. Obtener un 10% de incremento en los rendimientos del capital de 1985 en comparación con el año de 1984.

d) Formulación de Estrategias.

1. Mantener niveles de inventarios de materias primas y materiales para un período mínimo de 5 meses de producción (Consumo).
2. Ofertar el Decadrón Tabletas de 0.5 gr. en los meses de junio, julio de 1985, concediendo un 20% de bonificación en productos.
3. Los precios de ventas para 1985, tienen implícitos un incremento del 10% con el objeto de lograr los márgenes deseados de utilidad bruta.

e) Formulación y Presentación de los Presupuestos.

i. Métodos para elaborar los pronósticos.

En la práctica existen varios métodos para obtener los volúmenes a vender tales como: método proveniente de la opinión de los ejecutivos, método proveniente de la estimación directa de los clientes, método de la opinión de los vendedores, métodos estadísticos, métodos deductivos y combinación de métodos; Yonifar, S.A. para elaborar sus pronósticos de venta

utiliza un método combinado, el de mínimos cuadrados y el de la opinión de los ejecutivos, ya que mediante esta combinación ha obtenido resultados satisfactorios, pues las variaciones en años anteriores han sido mínimas.

A continuación presentamos su desarrollo:

Datos históricos de ventas en valores por los años de 1980 a 1984.

AÑOS	VENTAS EN VALORES (Miles)
1980	5000
1981	5500
1982	6160
1983	6714
1984* (proyectado)	7453

Aplicando el método de mínimos cuadrados, tenemos:

AÑOS	Y	X	XY	X ²
1980	5000	-2	-10,000	4
1981	5500	-1	- 5,500	1
1982	6160	0	0	0
1983	6714	1	6,714	1
1984	7453	2	14,906	4
1985				
Σ	30827	0	6.120	10

* Para calcular las ventas de 1984 se obtuvieron datos reales a septiembre 1984 y se proyectaron los 3 meses sigui

Aplicando las ecuaciones siguientes:

$$A = \frac{\sum Y}{n}$$

$$B = \frac{\sum xy}{\sum X^2}$$

$$Y = a + bx$$

Desarrollo:

$$A = \frac{30.827}{5} = 6165.6$$

$$B = \frac{6120}{10} = 612.$$

$$Y = a + bx$$

$$Y = 6165.60 + 612(3)$$

$$Y = 6165.60 + 1836$$

$$Y = 8001.6$$

Después de haberse analizado las variables externas e internas que afectan las operaciones para el año proyectado, y haber establecido las estrategias con las que se operará para ese mismo año, llegamos a la conclusión de que las ventas deberán tener un incremento del 10% en relación a las ventas de 1984.

En este incremento es necesario para poder alcanzar uno de los objetivos específicos de la empresa Yonifar, S.A. el cual consiste en obtener un incremento del 7% en las utilidades netas en relación a las del año de 1984, las cuales ascendieron a ₡480,000.00 y fueron

obtenidas mediante datos reales a Sept/84 y se proyectarán los 3 meses siguientes:

Ventas según mínimos cuadrados = ¢ 8,001.6

Incremento de ventas de acuerdo a la opinión de los Ejecutivos es de ¢196.7 (miles).

Pronóstico definido para 1985:

¢ 8,001.60 +

196.70

¢ 8,198.30 (esta cifra se aproxima ¢ 8,200).

*=====

ii) Presupuesto de Ventas

En la empresa privada el presupuesto de ventas es el primordial y de él depende la magnitud del gasto, el cual se programa con miras a generar una determinada rentabilidad, por lo que se dice anteriormente, podemos afirmar que en todo sistema presupuestario el inicio lo constituye el Presupuesto de Ventas.

En el presente caso el Presupuesto de Ventas será elaborado en valores y unidades, los cuales estarán divididos en meses hasta llegar a formar el período presupuestario que será de un año, esto no quiere decir que no se pueda presupuestar para más de un año y en otra forma de subdivisión, como por ejemplo: trimestre, etc.

Dentro de los supuestos básicos decimos que el territorio de Ventas de la Empresa Yonifar, S. A., se divide en tres zonas: Central, Occidental y Oriental, cada una de las cuales elaborará su presupuesto considerando para tal efecto las experiencias anteriores y por supuesto el conocimiento que cada uno tiene sobre el mercado en que se desenvuelve, como también los lineamientos generales dados por la dirección de la empresa.

DEPTO.: VENTAS
 AREA : 200-1-1
 FECHA : AGOSTO/1984

EMPRESA YONIFAR, S. A.

CUADRO No. 1

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO DE (1, 9 8 5)

(EN UNIDADES)

ZONA: CENTRAL

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTACION	VENTAS EN UNIDADES													
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL	
DECADRON TABLETA	CAJA X 50	2,295	2,295	2,295	2,385	2,385	2,385	2,295	2,295	2,295	2,295	2,205	2,205	2,190	27,525
FENOBARBITAL JARABE	FRASCO X 200 ml.	4,191	4,191	4,191	4,346	4,346	4,346	4,191	4,191	4,191	4,024	4,024	4,004	50,236	
AMPICILINA 0.5G. VIAL	VIAL X 20	1,538	1,538	1,538	1,597	1,597	1,597	1,538	1,538	1,538	1,470	1,470	1,470	18,429	
T O T A L		8,024	8,024	8,024	8,328	8,328	8,328	8,024	8,024	8,024	7,699	7,699	7,664	96,190	

DEPTO.: VENTAS
 AREA : 200-1-2
 FECHA : AGOSTO, 1984

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO DE (1, 9 8 5)
 (EN UNIDADES)

ZONA: ORIENTAL

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTA- CIÓN	VENTAS EN UNIDADES												TOTAL
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
DECADRON TABLETA	CAJA X 50	1,122	1,122	1,122	1,166	1,166	1,166	1,122	1,122	1,122	1,078	1,078	1,071	13,457
FENOBARBITAL JARABE	FRASCO X 200 ml.	2,049	2,049	2,049	2,125	2,125	2,125	2,049	2,049	2,049	1,967	1,967	1,961	24,564
AMPICILINA 0.5 g.VIAL	VIAL X 20	752	752	752	781	781	781	752	752	752	718	718	718	9,009
T O T A L		3,923	3,923	3,923	4,072	4,072	4,072	3,923	3,923	3,923	3,763	3,763	3,750	47,030

EMPRESA YONIFAR, S. A.

DEPTO: VENTAS
 AREA : 200-1-3
 FECHA: AGOSTO, 1984

CUADRO No.3

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO DE (1, 9 8 5)
 (EN UNIDADES)

ZONA OCCIDENTAL

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTACION	VENTAS EN UNIDADES												
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
DECADRON TABLETA	CAJA X 50	1,683	1,683	1,683	1,749	1,749	1,749	1,683	1,683	1,683	1,617	1,617	1,606	20,185
FENOBARBITAL JARABE	FRASCO X 200 ML.	3,074	3,074	3,074	3,189	3,189	3,189	3,074	3,074	3,074	2,951	2,951	2,942	36,855
AMPICILINA 0.5g. VIAL	VIAL X 20	1,128	1,128	1,128	1,171	1,171	1,171	1,128	1,128	1,128	1,078	1,078	1,078	13,515
TOTAL		5,885	5,885	5,885	6,109	6,109	6,109	5,885	5,885	5,885	5,646	5,646	5,626	70,555

DEPTO. DE VENTAS

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO DE (1, 9 8 5)

AREA : 200-1

(EN UNIDADES)

FECHA: AGOSTO, 1984

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTACION	VENTAS EN UNIDADES												TOTAL ANUAL
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
DECADRON TABLETAS	CAJA X 50	5,100	5,100	5,100	5,300	5,300	5,300	5,100	5,100	5,100	4,900	4,900	4,867	61.167
FENOBARBITAL JARABE	FRASCO X 200 ml.	9,314	9,314	9,314	9,657	9,657	9,657	9,314	9,314	9,314	8,943	8,943	8,914	111.655
AMPICILINA 0.5 g.VIAL	CAJA X 20 VIAL	3,417	3,417	3,417	3,550	3,550	3,550	3,417	3,417	3,417	3,267	3,267	3,267	40.953
TOTAL		17,831	17,831	17,831	18,507	18,507	18,507	17,831	17,831	17,831	17,110	17,110	17,048	213.775

DEPTO.: VENTAS
 AREA : 200-1
 FECHA : AGOSTO, 1984

EMPRESA YONIFAR, S. A.

CUADRO No.5

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO DE (1, 9 8 5)
 (EN VALORES)

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO DE VENTA Y PRESENTACION	VENTAS EN VALORES (EN MILES DE COLONES)												TOTAL ANUAL
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
DECADRON TABLETAS	¢ 30 CAJA X 50	153	153	153	159	159	159	153	153	153	147	147	146	1,835
FENOBARBITAL JARABE	¢ 35 FCO x 200 ml	326	326	326	338	338	338	326	326	326	313	313	312	3,908
AMPICILINA 0.5 g.VIAL	¢ 60 VIAL X 20	205	205	205	213	213	213	205	205	205	196	196	196	2,457
T O T A L		684	684	684	710	710	710	684	684	684	656	656	654	8,200

iii) Presupuesto de Inventarios Finales.

Este presupuesto tiene como finalidad determinar los niveles óptimos de inventarios con que operará Yonifar, S. A., en el año de 1985, atendiendo a - los volúmenes demandados por el presupuesto de ventas y de producción, se consideran también las estrategias descritas en el literal "d" que determina los márgenes de seguridad para un flujo efectivo y estable de los productos terminados y materiales su valorización se hace en base al costo estándar y costo promedio respectivamente.

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES PARA 1985DE PRODUCTOS TERMINADOS

DEPTO : INDUSTRIAL

AREA : 300-4-1

FECHA: AGOSTO, 1984

PRODUCTO	PRESENTACION	INVENTARIO FINAL DE PROD TERMINADO AL 31-12-85	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
DECADRON TBS.	CAJA X 50	16830	∅ 4.755	∅ 80.027
FENOBARBITAL JARABE	FCO X 200 ML	30735	∅ 2.795	∅ 85.904
AMPICILINA 0.5g VIAL	VIAL X 20	11277	∅ 15.962	∅ 180.004
T O T A L		58842		∅ 345.935

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES PARA EL AÑO 1985

DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES

DEPTO.: INDUSTRIAL
AREA : 300 - 4 - 2

FECHA: AGOSTO, 1984

NOMBRE DEL MATERIAL	UNIDAD DE MED.	INVENTARIO FINAL AL 31 - 12 - 85	COSTO UNITARIO	VALOR
Almidón	kilos	42.4	3.10	131.
Dexametazona	kilos	701.3	11.50	8,065.
Gelatina	kilos	1.4	18.00	25.
Lactosa	kilos	117.1	4.00	468.
Magnesio Esteorato	kilos	0.7	8.00	6.
Talcos	kilos	2.8	1.70	5.
Caja Impresa Decadrón	Cajas	28.050.	0.56	15,708.
Papel Policel 2.5"	kilos	308.60	60.0	18,516.
Alcohol Etílico	kilos	1.536.7	1.5	2,305.
Esencia de Naranja	kilos	9.2	160.	1,472.
Fenobarbital	kilos	40.9	36.	1,472.
Glicerina	kilos	4.610.3	6.0	27,662.
Sacarosa	kilos	1,306.3	1.5	1,959.
Etiquetas	Etig.	51,225.	0.06	3,074.
Banda Plástica	bandas	51,225.	0.04	2,049.
Fcos. Ambar 200 Ml.	Fcos.	51,225.	0.25	12,806.
tapas de baquelita	tapas	51,225.	0.06	3,074.
cucharas plásticas	cuchara	51,225.	0.05	2,561.
Ampicilina Sódica	kilos	221.4	255.00	56,457.
Viales Cristalinos	viales	375,900	0.13	48,867.
Tapón de Butilo	tapón	375,900	0.04	15,036.
Casquillo de aluminio	casq.	375,900	0.02	7,518.
Agua destilada	litros	10,245	0.09	922.
Caja Impresa Ampicilina	cajas	18,795	0.56	10,525.
T O T A L				240,683.

iv) Presupuesto de Producción.

Una vez elaborado el presupuesto de ventas y de Inventarios finales, se procede a la elaboración del presupuuesto de producción para satisfacer las necesidades del departamento de ventas y políticas de inventarios.

La manera práctica de elaborarlo es la siguiente:

- Sumar el inventario final (estimado/85) de producto terminado al volumen total de ventas presupuestado para el ejercicio y restarle el inventario inicial/85 estimado de productos terminados.

- Luego procedemos al desarrollo del presupuesto de producción en forma global, el cual podrá contener una distribución mensual del volumen total relacionado con cada mes presupuestado en ventas para que no existan niveles bajos o altos de inventario.

PRESUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL AÑO DE 1, 9 8 5

(EN UNIDADES)

DEPTO : PRODUCCION

AREA : 300-1

FECHA: AGOSTO, 1984

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTACION	INVENTARIO FINAL DE PROD. TERMINADO AL 31/12/85	VENTAS PRESUPUESTARIAS	INVENTARIO INICIAL DE PROD. TERMINADO AL 1/ENERO/85	UNIDADES A PRODUCIR
DECADRON TABLETAS	CAJA X 50	16830	61167	15300	62697
FENOBARBITAL JBE.	FCO X 200 ML	30735	111655	27942	114448
AMPICILINA 0.5g V.	VIAL X 20	11277	40953	10251	41979
T O T A L		58842	213775	53493	219124

EMPRESA YONIFAR, S. A.

CUADRO No. 9

DEPTO: PRODUCCION.
AREA : 300 - 1

PRESUPUESTO DE PRODUCCION MENSUAL PARA EL AÑO DE 1985
(EN UNIDADES)

FECHA: AGOSTO, 1984

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTACION	PRODUCCION MENSUAL PROGRAMADA												TOTAL PROD. ANUAL
		ENERO	FEB	MZO	ABRIL	MYO	JUNIO	JULIO	AGTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
DECADRON TAB.	CAJA X 50	5300	5300	5300	5100	5100	5100	4900	4900	4867	5610	5610	5610	62697
FENOBARBITAL JBE.	FCO X 200 ML	9657	9657	9657	9314	9314	9314	8943	8943	8914	10245	10245	10245	114448
AMPICILINA 0.5 g. VIAL	VIAL X 20	3550	3550	3550	3417	3417	3417	3267	3267	3267	3759	3759	3759	41979
TOTAL		18507	18507	18507	17831	17831	17831	17110	17110	17048	19614	19614	19614	219124

v. Presupuesto de Materiales Directos

Este Presupuesto se elabora para determinar las cantidades de materiales directos, necesarios para fabricar los productos: Decadrón, Fenobarbital y Ampicilina 0.5 g.

La forma de obtener el consumo total de Materias Primas, es multiplicando el No. de Unidades terminadas por las cantidades de cada materia prima y material que se requiere para producir cada uno de los productos.

PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS PARA EL AÑO DE 1985

(EN UNIDADES Y VALORES)

DEPTO : PRODUCCION

AREA : 300-1

PRODUCTO : DECADRON TABLETA
 PRESENTACION : CAJA X 50
 TOTAL UNIDADES A PRODUCIR : 62.697 CAJAS

NOMBRE DEL MATERIAL	REQUERIMIENTO POR		COSTO	VALOR
	CAJA	TOTAL A UTILIZAR		
Almidón	0.0016 kilos	100.3	3.1	311
Dexametazona	0.0230 kilos	1.446.9	11.5	16.640
Gelatina	0.0001 kilos	3.1	18.0	56
Lactosa	0.0042 kilos	261.7	4.0	1,047
Magnesio Estearato	0.0001 kilos	6.3	8.0	51
Talcos	0.0001 kilos	6.3	1.7	11
Caja Impresa Decadrón	1.0 cajas	62,697.0	0.56	35.111
Papel Policel	0.011 kilos	689.7	60.0	41.382
SUB-TOTAL				∅ 94,609.00
<p>PRODUCTO: FENOBARBITAL JBE. PRESENTACION: FCO 200 ML. TOTAL UNIDADES A PRODUCIR: 114,448 frascos</p>				
Alcohol Etílico	0.03 kilos	3,433.4	1.5	5.150
Esencia de Naranja	0.0002 kilos	20.4	160.0	3.264
Fenobarbital	0.0008 kilos	91.6	36.0	3,298
Glicerina	0.09 kilos	10.300.3	6.0	61.802
Zacarosa	0.0255 kilos	2,918.4	1.5	4.378
Agua Destilada	0.2 litros	22,889.6	0.09	2,060
Etiquetas	1.0 etiquetas	114,448.0	0.06	6,867
Banda Plástica	1.0 banda	114,448.0	0.04	4,578
Frasco Ambar	1.0 Frasco	114,448.0	0.25	28,612
Tapa Baquelita	1.0 tapa	114,448.0	0.06	6,867
Cucharas Plásticas	1.0 cuchara	114,448.0	0.05	5,723
SUB-TOTAL				∅ 132,599

PRODUCTO : AMPICILINA 0.5 G. INY.
 PRESENTACION: VIAL X 20
 TOTAL UNIDADES A PRODUCIR: 41,979

NOMBRE DEL MATERIAL	REQUER. X CJA.	TOTAL A UTILIZAR	COSTO	VALOR
Ampicilina sódica	0.0118 kilos	495.4	255.0	∅ 126,327.
Caja Impresa Ampicilina	1.0 caja	41,979.0	0.56	23,508
Viales Cristalinos	20.0 viales	839,580.0	0.13	109,146
Tapon de Butilo	20.0 tapones	839,580.0	0.04	33,583
Casquillo de aluminio	20.0 casq.	839,580.0	0.02	16,792
SUB-TOTAL				∅ 309,356
TOTAL GENERAL				∅ 536,564

EMPRESA YONIFAR, S. A.

CUADRO No. 11

PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS PARA EL AÑO 1985
(EN UNIDADES)

DEPTO: PRODUCCION
AREA : 300-1

FECHA: AGOSTO, 1984

NOMBRE DEL MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	ENERO	FEB	MZO	ABR	MYO	JUN	JUL	AGTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Almidón	kilos	8.48	8.48	8.48	8.16	8.16	8.16	7.84	7.84	7.79	8.97	8.97	8.97	100.3
Dexametazona	kilos	121.9	121.9	121.9	117.3	117.3	117.3	112.7	112.7	111.94	130.03	130.03	131.9	1446.9
Gelatina	kilos	0.26	0.26	0.26	0.25	0.25	0.25	0.24	0.24	0.25	0.28	0.28	0.28	3.1
Lactosa	kilos	22.12	22.12	22.12	21.29	21.29	21.29	20.45	20.45	20.31	23.42	23.42	23.42	261.7
Magnesio Est.	kilos	0.53	0.53	0.53	0.51	0.51	0.51	0.49	0.49	0.49	0.57	0.57	0.57	6.3
Talcos	kilos	0.53	0.53	0.53	0.51	0.51	0.51	0.49	0.49	0.49	0.57	0.57	0.57	6.3
Caja Imp. Dec.	cajas	5300	5300	5300	5100	5100	5100	4900	4900	4867	5610	5610	5610	62697.
Papel police	kilos	58.30	58.30	58.30	56.10	56.10	56.10	53.90	53.90	53.54	61.72	61.72	61.72	689.7
Alcohol Etflic	kilos	289.71	289.71	289.71	279.42	279.42	279.42	268.28	268.28	267.41	307.35	307.35	307.34	3433.4
Esencia de Nar	kilos	1.72	1.72	1.72	1.66	1.66	1.66	1.59	1.59	1.59	1.83	1.83	1.83	20.4
Glicerina	kilos	869.13	869.13	869.13	838.26	838.26	838.26	804.87	804.87	802.25	922.05	922.05	922.04	10300.3
Fenobarbital	kilos	7.72	7.72	7.72	7.45	7.45	7.45	7.16	7.16	7.13	8.22	8.21	8.21	91.6
Sacarosa	kilos	246.25	246.25	246.25	237.50	237.50	237.50	228.04	228.04	227.31	261.25	261.25	261.26	2918.4
Agua destilada	kilos	1931.4	1931.4	1931.4	1862.8	1862.8	1862.8	1788.6	1788.6	1782.6	2049.0	2049.1	2049.1	22889.6
Etiquetas	etiq.	9657	9657	9657	9314	9314	9314	8943	8943	8914	10245	10245	10245	114448.
Banda Plastica	bandas	9657	9657	9657	9314	9314	9314	8943	8943	8914	10245	10245	10245	114448.
Frascos ámbar	fcos.	9657	9657	9657	9314	9314	9314	8943	8943	8914	10245	10245	10245	114448.
Tapa baquelita	tapas	9657	9657	9657	9314	9314	9314	8943	8943	8914	10245	10245	10245	114448.
cucharas plast	cucharas	9657	9657	9657	9314	9314	9314	8943	8943	8914	10245	10245	10245	114448.
Ampiclina sód.	kilos	41.89	41.89	41.89	40.32	40.32	40.32	38.55	38.55	38.55	44.36	44.32	44.44	495.4
Cja Imp. Ampic	cajas	3550	3550	3550	3417	3417	3417	3267	3267	3267	3759	3759	3759	41979.
Viales crist.	viales	71000	71000	71000	68340	68340	68340	65340	65340	65340	75180	75180	75180	839580.
Tapón de Butilo	tapón	71000	71000	71000	68340	68340	68340	65340	65340	65340	75180	75180	75180	839580.
casquillos Alum	casq.	71000	71000	71000	68340	68340	68340	65340	65340	65340	75180	75180	75180	839580.
TOTALES		273.734.94	273.734.94	273.734.94	263.578.53	263.578.53	263.578.53	252.235.20	252.235.20	252.045.65	289.953.62	289.953.67	289.955.65	3.238.319.4

PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS PARA EL AÑO 1985
(EN VALORES)

DEPTO.: PRODUCCION
AREA : 300-1.

FECHA: AGOSTO, 1984

NOMBRE DEL MATERIAL	ENERO	FEB	MZO	ABR	MYO	JUN	JUL	AGTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Almidón	26	26	26	25	25	25	25	25	24	28	28	28	311.
Dexametazona	1402	1402	1402	1348	1348	1348	1295	1296	1287	1498	1498	1516	16,640.
Gelatina	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	56.
Lactosa	88	88	88	85	85	85	82	82	82	94	94	94	1,047.
Magnesio Esteárate	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	51.
Talcos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12.
Cja. Imp. Decadrón	2968	2968	2968	2856	2856	2856	2744	2744	2725	3142	3142	3142	35,111.
Papel polícel	3498	3498	3498	3366	3366	3366	3234	3234	3212	3704	3703	3703	41,382.
Alcohol etílico	435	435	435	419	419	419	402	402	401	461	461	461	5,150.
Esencia de naranja	275	275	275	266	266	266	254	254	254	293	293	293	3,264.
Glicerina	5215	5215	5215	5030	5030	5030	4829	4829	4813	5532	5532	5532	61,802.
Fenobarbital	278	278	278	268	268	268	258	258	256	296	296	296	3,298.
Sacarosa	369	369	369	356	356	356	343	343	341	392	392	392	4,378.
Agua destilada	174	174	174	168	168	168	161	161	160	184	184	184	2,060.
Etiquetas	579	579	579	559	559	559	537	537	534	615	615	615	6,867.
Banda Plástica	386	386	386	373	373	373	357	357	357	410	410	410	4,578.
Frasco ámbar	2414	2414	2414	2329	2329	2329	2236	2236	2228	2561	2561	2560	28,611.
Tapa baquelita	579	579	579	559	559	559	537	537	534	615	615	615	6,867.
Cucharas Plásticas	483	483	483	466	466	466	447	447	446	512	512	512	5,723.
Ampicilina Sódica	10682	10682	10682	10282	10282	10282	9830	9830	9830	11311	11302	11332	126,327.
Cja. Imp. Ampicilina	1988	1988	1988	1914	1914	1914	1830	1830	1830	2104	2104	2104	23,508.
Viales Cristalinos	9230	9230	9230	8884	8884	8884	8494	8494	8494	9774	9774	9774	109,146.
Tapón de Butilo	2840	2840	2840	2734	2734	2734	2614	2614	2614	3007	3006	3006	33,583.
Casquillos de aluminio	1420	1420	1420	1367	1367	1367	1307	1307	1307	1504	1503	1502	16,791.
T O T A L	45339	45339	45339	43664	43664	43664	41825	41825	41738	48048	48036	48084	536,564.

vi Presupuesto de Compras de Materias Primas y Materiales.

Con el objeto de racionalizar la inversión en los inventarios de Materias Primas y Materiales y no mantener capitales ociosos, las Empresas elaboran un programa de compras de acuerdo a las necesidades de la producción, de manera que el proceso de fabricación, no se interrumpa y siempre se disponga de las existencias adecuadas.

Para el período planificado se tienen que estimar en total las cantidades de necesidades de materias primas y materiales necesarios para cada producto terminado.

La empresa Yonifar, S. A., para calcular las cantidades a comprar para el período planificado utiliza el procedimiento siguiente: Se parte del inventario final estimado al que se le agregan las materias primas y materiales que se han programado consumir y se le deduce el inventario inicial que se ha estimado para el inicio del período.

De esta manera se establecen las necesidades de la producción del año del presupuesto en referencia, las cuales se tienen que cubrir adquiriendo materiales y materias primas, en las cantidades que se señalan en el Cuadro No. 13.

EMPRESA YONIFAR, S. A.
PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES DIRECTOS PARA 1985
 (EN UNIDADES)

CUADRO No. 13

DEPTO.: COMPRAS
 AREA : 400-2

FECHA: AGOSTO, 1984

NOMBRE MATERIAL	Und. Medi- da	Consumo Mate- riales Presu- puestos/1985	Inventario fi- nal-Materiales al 31-12-85	Total Unidades	Inventario Ini- cial materiales al 1/1/85	Unidades a comprar para 1985
Almidón	kg	100.3	42.4	142.7	25.0	117.7
Dexametazona	kg	1,446.9	701.3	2,148.2	361.7	1,786.5
Gelatina	kg	3.1	1.4	4.5	0.8	3.7
Lactosa	kg	261.7	117.1	378.8	65.4	313.4
Magnesio estearato	kg	6.3	0.7	7.0	1.6	5.4
Talcos	kg	6.3	2.8	9.1	1.6	7.5
Caja Impresa Decadrón	cajas	62,697.0	28,050.0	90,747.0	15,300.0	75,447.0
Papel policel	kg	689.7	308.6	998.3	172.4	825.6
Alcohol Etílico	kg	3,433.4	1,536.7	4,970.1	858.4	4,111.7
Esencia de Naranja	kg	20.4	9.2	29.6	5.1	24.5
Fenobarbital	kg	91.6	40.9	132.5	22.9	109.6
Glicerina	kg	10,300.3	4,010.3	14,910.6	2,575.1	12,335.5
Sacarosa	kg	2,918.4	1,306.3	4,224.7	729.6	3,495.1
Agua destilada	lts.	22,889.6	10,245.0	33,134.6	5,721.2	27,413.4
Etiquetas	Etiq	114,448.0	51,225.0	165,673.0	28,612.0	137,061.0
Banda plástica	banda	114,448.0	51,225.0	165,673.0	28,612.0	137,061.0
Frasco ámbar	fco	114,448.0	51,225.0	165,673.0	28,612.0	137,061.0
Tapa baquelita	tapa	114,448.0	51,225.0	165,673.0	28,612.0	127,061.0
cucharas plásticas	cuch	114,448.0	51,225.0	165,673.0	28,612.0	137,061.0
Ampicilina sódica	kg	495.4	221.4	716.8	123.8	593.0
Caja Impresa Ampicilina	caja	41,979.0	18,795.0	60,774.0	10,251.0	50,523.0
Viales Cristalinos	vial	839,580.0	375,900.0	1,215,480.0	209,895.0	1,005,585.
Tapón de Butilo	tapón	839,580.0	375,900.0	1,215,480.0	209,895.0	1,005,585.
Casquillo de aluminio	casq.	839,580.0	375,900.0	1,215,480.0	209,895.0	1,005,585.
T O T A L						3,879,172.6

Una cuidadosa planificación de las compras de materias primas y materiales, significará para las empresas ahorros en materia de costos y como consecuencia se maximizarán las utilidades.

La planeación de las compras en la empresa Yonifar, S. A., es de la competencia directa del departamento de compras, conjuntamente con la Gerencia de Planificación, quienes coordinan con la Unidad de Producción las cantidades y fechas de recibo de las materias primas y materiales. Establecidas éstas para el período presupuestado se procede a calcular y programar, tomando en consideración los consumos de materias primas y materiales presupuestados mensualmente en el Cuadro No.12, sin descuidar factores que pueden influir en el abastecimiento oportuno de las materias primas y materiales, como son: escasez de divisas para el pago de proveedores extranjeros, escasez en los mercados locales e internacionales, etc.

Tomando en cuenta estos factores, al formular los planes de compra, el presupuesto de compras mensual, se estructuraría de la forma presentada en el Cuadro No.14.

Al presupuesto de compras, en la Empresa Yonifar, S. A., se le concede tanta importancia como al Presupuesto de Ventas y Producción, para asegurarse de que los suministros de las materias primas y materiales no ofrecerán problemas, de manera que el proceso productivo no sufra demoras que alteren las metas de producción fijadas por la Administración.

Luego de precisar las necesidades de materias primas y materiales, es necesario saber cuanto le cuestan a la empresa, en términos monetarios. Para ello se ha elaborado un Cuadro en el que se especifican los costos unitarios de los distintos materiales, así como los importes a desembolsarse por las compras planeadas para cada uno de los meses del año presupuestado, los que se obtienen al multiplicar las unidades de materiales por sus respectivos costos unitarios. El ejemplo del presupuesto de compras expresado en términos monetarios se muestra en el cuadro No. 15.

EMPRESA YONIFAR, S. A.

CUADRO No. 15

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES DIRECTOS PARA 1985

"EN VALORES"

DEPTO: COMPRAS

FECHA: AGOSTO, 1984

AREA : 400 - 2

PROGRAMA DE COMPRAS EN VALORES

NOMBRE DEL MATERIAL	PRECIO POR UNIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL
Almidón	3.1	75	24	24	24	27	27	27	28	28	28	27	26	365
Dexametazona	11.5	4247	1335	1335	1333	1534	1534	1535	1592	1593	1592	1534	1381	20,545
Gelatina	18.0	14	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	67
Lactosa	4.0	259	82	82	81	94	94	94	97	97	97	4	83	1,254
Magnesio Esteo.	8.0	9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	43
Talcos	1.7	3	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Caja Imp.Decap.	0.56	8734	2746	2746	2741	3155	3154	3157	3275	3275	3275	3154	2838	24,250
Papel polixel	60.0	10240	3220	3220	3213	3699	3698	3702	3839	3840	3839	3698	3328	49,536
Alcohol Etil	1.5	1275	401	401	400	461	460	461	478	478	478	460	415	6,168
Esencia de Nar.	160.0	810	255	255	254	293	293	293	304	304	304	293	262	3,920
Fenobarbital	36.0	816	256	256	256	295	295	295	306	306	306	295	264	3,946
Glicerina	6.0	15299	4811	4811	4801	5527	5525	5531	5736	5737	5737	5525	4973	74,013
Sacarosa	1.5	1084	341	341	340	392	391	392	406	406	406	391	353	5,243
Agua destilada	0.09	510	160	160	160	184	184	184	191	191	191	184	168	2,467
Etiquetas	0.06	1700	535	535	533	614	614	615	637	637	637	614	553	8,224
Banda Plástica	0.04	1133	356	356	356	409	409	410	425	425	425	409	370	5,483
Frasco ámbar	0.25	7083	2227	2227	2223	2559	2558	2561	2656	2656	2656	2558	2301	34,265
tapa baquelita	0.06	1700	535	535	533	614	614	615	637	637	637	614	553	8,224
Cucharas plast.	0.05	1418	445	445	445	512	512	512	531	531	531	512	459	6,853
Ampicilina Sod.	255.0	31258	9829	9829	9809	11292	11289	11300	11720	11722	11720	11287	10160	151,215
Cja. Imp. Ampic.	0.56	5848	1839	1839	1835	2113	2113	2114	2193	2193	2193	2112	1901	28,293
Viales cristal.	0.13	27023	8497	8497	8480	9762	9759	9769	10132	10133	10132	9758	8784	130,726
Tapón de Butilo	0.04	8315	2615	2615	2609	3004	3003	3006	3118	3118	3118	3003	2700	40,224
Casquillo Alum.	0.02	4156	1308	1308	1304	1499	1501	1502	1560	1560	1562	1499	1353	20,112
TOTAL		133009	41825	41825	41738	48048	48036	48084	49870	49876	49873	48030	43235	643,449

vii Presupuesto de Mano de Obra Directa

Este documento muestra el total de horas empleadas en el proceso de producción de los productos Decadrón Tabletetas, Fenobarbital Jarabe y Ampicilina 0.5 g. inyectables, así como también el número de horas empleadas por cada centro de costo. Se obtienen multiplicando las horas estándar por unidad producida y luego asignándole su costo de mano de obra directa por hora, se obtiene el costo total de la mano de obra directa.

A continuación se presenta el número de trabajadores que emplea cada centro de costo, así como el número de horas necesarias para el año de 1985, esta información servirá de base para elaborar el presupuesto de mano de obra directa.

CENTRO DE COSTOS	No. de trabajadores	horas necesarias
Sólidos	18	34559
Líquidos	15	28795
Inyectables	27	51844
	60	115198

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA PARA EL AÑO 1985

DEPTO: PRODUCCION

AREA : 300 - 1

FECHA: AGOSTO, 1984

	UNIDADES A PRODUCIR	HORAS ESTANDAR POR UNIDAD	TOTAL HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL DE LA MANO DE OBRA
<u>PRODUCTOS</u>					
Decadrón Tabletas	62.697	0.5512	34.559	3.75	129.596
Fenobarbital Jarabe	114.448	0.2516	28.795	3.75	107.981
Ampicilina Inyectable	41.979	1.2350	51.844	3.75	194.415
			115.198		<u>431.992</u>
<u>CENTRO DE COSTOS</u>					
sólidos			34.559	3.75	129.596
líquidos			28.795	3.75	107.981
Inyectables			51.844	3.75	194.415
T O T A L	219.124		115.198		<u>431.992</u>

EMPRESA YONIFAR, S. A.

CUADRO No. 17

DEPTO: PRODUCCION
AREA : 300 - 1

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA PARA EL AÑO 1985
(EN VALORES)

PROGRAMACION MENSUAL

FECHA: AGOSTO, 1984

PRODUCTOS	ENERO	FEB	MZO	ABR	MYO	JUN	JUL	AGTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
DECADRON TABLETA	10.954	10.954	10.954	10.542	10.542	10.542	10.130	10.130	10.062	11.595	11.595	11.596	129.596
FENOBARBITAL JARABE	9.113	9.113	9.113	8.787	8.787	8.787	8.436	8.436	8.411	9.666	9.666	9.666	107.981
AMPICILINA INYECTABLE	16.440	16.440	16.440	15.825	15.825	15.825	15.132	15.132	15.132	17.408	17.408	17.408	194.415
TOTAL	36.507	36.507	36.507	35.154	35.154	35.154	33.698	33.698	33.605	38.669	38.669	38.670	431.992

viii) Presupuesto Flexible de Gastos Generales de Fabricación.

La Empresa Yonifar, S. A., al transformar las materias primas en productos terminados hace una serie de gastos y costos como por ejemplo: Sueldos y supervisión, depreciaciones, impuestos, seguros, energía eléctrica, prestaciones, repuestos, mantenimiento, etc., que tienen su origen en la operación, mantenimiento de las plantas industriales, costos que después de terminado el proceso de manufactura forman parte del costo de producto terminado.

Para preparar Presupuestos que se ajusten a la realidad es necesario que participen todos los niveles de dirección de la fábrica. De la consolidación de los presupuestos de gastos de todos los departamentos del área industrial, proviene el Plan General de Gastos de Fabricación, el cual se detalla en forma mensual especificando los conceptos de gastos que se han programado efectuar y cuidar que estén acorde con las clasificaciones de gastos del sistema contable.

Cada Centro de Producción determina sus volúmenes a producir, y, en consecuencia, las necesidades de mano de obra indirecta, así como los demás gastos indispensable para elaborar los productos. A continuación

se presenta el Cuadro No. 18 en el que aparece el Presupuesto de Gastos Generales de Fabricación por Centros de Costos y los Totales, distribuidos en los doce meses del año presupuestado, así como las tasas de variabilidad de los gastos variables por cada centro de costo, con la finalidad de tener una base ajustable a diferentes niveles de producción, existen varios métodos para calcular las tasas variables tales como: Métodos de estimados directos, Métodos de puntos máximos y mínimos presupuestados y Métodos de correlación; para el presente caso se ha seleccionado el de los Puntos Máximos y Mínimos pues ha dado óptimos resultados, ya que las variaciones que han presentado estas tasas al final del período han sido mínimas.

EMPRESA YONIFAR, S.A.

PRESUPUESTO FLEXIBLE DE GASTOS GENERALES DE FABRICACION

DEPTO : PRODUCCION

PARA EL AÑO DE 1985

AREA : 300 - 1

(EN VALORES)

TIPO DE GASTOS	CENTRO DE COSTOS				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
	SOLIDOS	LIQUIDOS	INVEC-TABLE	TOTAL												
CONSTANTES																
Muebles y Supv.	11.210	11.980	24.270	47.460	3955	3955	3955	3955	3955	3955	3955	3955	3955	3955	3955	3955
Depreciación	17.828	19.064	38.608	75.500	6291	6291	6291	6291	6292	6292	6292	6292	6292	6292	6292	6292
Impostos. de Prop.	540	575	1.165	2.280	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Seguros	2.620	2.800	5.680	11.100	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925
Mant. (Fijo)	750	806	1.636	3.192	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266
Electric. (Fijo)	340	360	744	1.444	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	124
Prestaciones	595	644	1.261	2.500	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	212
	33.883	36.229	73.364	143.476	11955	11955	11955	11955	11956	11956	11956	11956	11956	11956	11956	11964
VARIABLES																
Mtto.y Reparac.	14.182	15.296	33.867	63.345	5350	5350	5350	5155	5155	5155	4946	4946	4928	5670	5670	5670
Energía Elect.	6.336	6.807	14.468	27.611	2332	2332	2332	2247	2247	2247	2156	2156	2148	2471	2471	2472
Materiales Ind.	13.729	14.748	31.247	59.824	5053	5053	5053	4868	4868	4868	4671	4671	4654	5355	5355	5355
Gratificación	5.810	6.240	13.260	25.310	2138	2138	2138	2060	2060	2060	1976	1976	1969	2265	2265	2265
	40.057	43.091	92.942	176.090	14873	14873	14873	14330	14330	14330	13749	13749	13699	15761	15761	15762
TOTAL COSTOS	73.940	79.320	166.306	319.566	26828	26828	26828	26285	26286	26286	25705	25705	25655	27717	27717	27726

Centro de Costos: Sólidos

Unidades Presupuestadas/85: 62.697

Nivel mínimo 55,050

Nivel máximo 67,284

Diferencia de Niveles 12,234

Variables	Presupuesto	Niveles Mínimos	Niveles Máximos	Diferencia
1) Mantenimiento y Reparaciones	14,182	12,559	15,350	2,791
2) Energía Eléctrica	6,336	5,611	6,858	1,247
3) Materiales Ind.	13,729	12,158	14,860	2,702
4) Gratificaciones	5,810	5,146	6,289	1,143
	40,057	35,474	43,357	7,883

$$1) \quad 2,791/12,234 = 0.23$$

$$2) \quad 1,247/12,234 = 0.10$$

$$3) \quad 2,702/12,234 = 0.22$$

$$4) \quad 1,143/12,234 = 0.09$$

$$\text{Total } 7,883/12,234 = 0.64$$

Estos valores representan la tasa de variabilidad de los gastos generales de fabricación por cada concepto de gastos variables en el Departamento de Sólidos.

175

Centro de Costos: Líquidos

Unidades Presupuestadas/85: 114,448

Nivel Mínimo 103,003

Nivel Máximo 125,893

Diferencia de Niveles 22,890

Variables	Presu- puesto	Niveles Mínimos	Niveles Máximos	Dife- rencia
1) Mantenimiento y Reparaciones	15,296	13,821	16,892	3,071
2) Energía Eléctrica	6,807	6,150	7,517	1,367
3) Materiales Ind.	14,748	13,326	16,287	2,961
4) Gratificaciones	6,240	5,638	6,892	1,254
	43,091	38,935	47,588	8,653

1) $3,071/22.890 = 0.13$

2) $1,367/22.890 = 0.06$

3) $2,961/22.890 = 0.13$

4) $1,254/22.890 = 0.06$

Total $8,653/22.890 = 0.38$

Centro de Costos: Inyectables

Unidades Presupuestadas/85: 41,979

Nivel Mínimo 37,781

Nivel Máximo 46,177

Diferencia de Niveles 8,396

Variables	Presu- puesto	Niveles Mínimos	Niveles Máximos	Dife- rencia
1) Mantenimiento y reparaciones	33,867	29,737	36,345	6,608
2) Energía Eléctrica	14,468	12,704	15,527	2,823
3) Materiales Ind.	31,347	27,524	33,640	6,116
4) Gratificaciones	13,260	11,642	14,230	2,588
	92,942	81,607	99,742	18,135

1) $6,608/8.396 = 0.79$

2) $2,823/8.396 = 0.34$

3) $6,116/8.396 = 0.73$

4) $2,588/8,396 = 0.31$

Total $18,135/8,396 = 2.16$

ix Presupuesto de Costo de Producción

La Empresa Yonifar, S. A., por medio de este documento, determina los costos totales y unitarios de los productos a fabricar: Decadrón tabletas, Fenobarbital Jarabe y Ampicilina de 0.5 g. inyectables; los cuales sirven de base para determinar los márgenes de utilidad y formular adecuadas políticas de precios.

Este Presupuesto se integra mediante los costos de los materiales directos, mano de obra directa y gastos generales de fabricación detallados en Cuadro No. 19.

EMPRESA YONIFAR, S. A.

CUADRO No. 19

DEPTO: FINANCIERO

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION PARA EL AÑO 1985

AREA: 500

FECHA: AGOSTO, 1984

ELEMENTOS	COSTO POR UNIDAD	DECADRON TABLETAS		FENOBARBITAL JARABE		AMPICILINA 0.5g. INYECTABLE	
		UNIDADES	COSTO TOTAL	UNIDADES	COSTO TOTAL	UNIDADES	COSTO TOTAL
Almidón	3.10	100.3	311				
Dexametazona	11.50	1446.9	16640				
Gelatina	18.00	3.1	56				
Lactosa	4.00	261.7	1047				
Magnesio estearato	8.00	6.3	51				
Talcos	1.70	6.3	11				
Caja Impresa Decadrón	0.56	62697.0	35111				
Papel Policel	60.00	689.7	41382				
Alcohol Etflico	1.50			3433.4	5150		
Esencia de naranja	160.00			20.4	3264		
Fenobarbital	36.00			91.6	3298		
Glicerina	6.00			10300.3	61802		
Sacarosa	1.50			2918.4	4378		
Agua destilada	0.09			22889.6	2060		
Etiquetas	0.06			114448.0	6867		
Banda Plástica	0.04			114448.0	4578		
Frasco Ambar	0.25			114448.0	28612		
Tapa Baquelita	0.06			114448.0	6867		
Cucharas plásticas	0.05			114448.0	5723		
Ampicilina Sódica	255.00					495.4	126,327
Caja Impresa Ampicilina	0.56					41979.0	23,508
Viales Cristalinos	0.13					839580.0	109,146
Tapón de Butilo	0.04					839580.0	33,583
Casquillo de aluminio	0.02					839580.0	16,792
Total materiales directos			94,609.0		132,599		309,356
Mano de obra directa			129,596.0		107,981		194,415
Gtos. Grales. de Fabric.			73,940.0		79,320		166,306
Total Costo de Produc.			298,145.0		319,900		670,077
Costo por Unidad			4.755		2.795		15.962

x Presupuesto de Costo de Ventas

El costo total de los artículos vendidos se obtiene multiplicando el costo unitario estándar de cada producto, detallado en el presupuesto de costo de pro--ducción, con el total de las unidades a vender reflejadadas en el presupuesto de ventas.

Es aquí donde se evalúa si los márgenes de contribu--ción que han de generar los productos a venderse, cubren los gastos de operación de la empresa y a la vez proporcionar utilidad a los accionistas; de lo con--trario, deben ajustarse los demás programas para sa--tisfacer los objetivos utilitarios de la Empresa.

En el ejemplo, El Cuadro No. 20, muestra el Costo de lo vendido para el año 1985.

DEPTO: FINANCIERO
 AREA : 500

EMPRESA YONIFAR, S. A.
 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS PARA EL AÑO DE 1, 9 8 5
 (EN COLONES ₭)

FECHA: AGOSTO, 1984

CUADRO No. 20

P R O D U C T O	COSTO UNITARIO	C O S T O D E V E N T A M E N S U A L												TOTAL ANUAL							
		ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC								
DECARON TABLETA CAJA X 50	4.755	5100	24250	5100	24250	5300	25201	5300	25201	5300	25201	5100	24250	4900	23299	4900	23299	4867	23143	61167	290844
FEROBARBITAL JARABE. FDO X 200 ML.	2.795	9314	26033	9314	26033	9657	26991	9657	26991	9657	26991	9314	26033	8943	24996	8943	24996	8914	24915	111655	312078
AMPICILINA 0.5 g. VIAL. CAJA X 20 VIAL	15.962	3417	54542	3417	54542	3550	56665	3550	56665	3550	56665	3417	54542	3267	52148	3267	52148	3267	52148	40953	653691
T O T A L		17,831	104,825	17,831	104,825	18,507	108,857	18,507	108,857	18,507	108,857	17,831	104,825	17,110	100,443	17,110	100,443	17,048	100,206	213,775	1,256,613

xi Presupuesto de Gastos de Ventas

En este documento se reflejan todos los gastos necesarios para hacer llegar los productos a los diferentes clientes, incluye gastos tales como: sueldos, comisiones, viáticos, transportes, etc.

Este presupuesto se presenta detallado en cada uno de los doce meses del año y los valores que en el aparecen deberán de ser lo más realista posible y estar de acuerdo con los objetivos y políticas establecidos por la empresa los cuales provienen de la alta Gerencia, estos valores además deberán de desglosarse por renglones de gastos y asignarle su código respectivo el cual será determinado por la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

El importe de los Gastos de Venta para el caso práctico se presenta en el Cuadro No. 21.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA PARA EL AÑO 1985

DEPTO: VENTAS

AREA : 200

FECHA: AGOSTO, 1984

CONCEPTO DE GASTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MYO	JUN	JUL	AGTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<u>CONTROLABLES</u>													
Sueldos	41580	41580	41580	41580	41580	41580	41580	41580	41580	41580	41580	51580	498,960
Vacaciones	4288	4288	4288	4288	4288	4288	4288	4288	4288	4288	4288	4289	51,457
Viáticos	6400	6400	6400	6400	6400	6400	6400	6400	6400	6400	6400	6400	76,800
Presentaciones Sociales	13858	13858	13858	13858	13858	13858	13858	13858	13858	13858	13858	13862	166,300
Representaciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Seguro	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	66,000
Seguro Social	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	31,200
Relaciones Industrial.	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000
Aguinaldos	3085	3085	3085	3085	3085	3085	3085	3085	3085	3085	3085	3085	37,020
Electricidad	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	4,020
Fondo Social p/Vda.	668	668	668	668	668	668	668	668	668	668	668	668	8,016
Gratificaciones	7420	7420	7420	7420	7420	7420	7420	7420	7420	7420	7420	7420	89,040
Honorarios Profesion.	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2,040
Agua, aseo y otros	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2,040
Combustible y Lubric.	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	5,040
Mantto. Edificio	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2,040
Mtto. Mob. y Equipo	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335	4,020
Relaciones Publicas	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	7,020
Utensilios varios	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1,020
Vestuario	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	7,020
PASAN													

EMPRESA YONIFAR, S.A.

CONTINUACION CUADRO No. 21

DEPTO : VENTAS

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA PARA EL AÑO 1985

AREA : 200

FECHA: AGOSTO, 1984

CONCEPTO DE GASTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MYO	JUN	JUL	AGTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Vienen													
Ofertas y Bonificac.	17833	17833	17833	17833	17833	17833	17833	17833	17833	17833	17833	17837	214,000
Regalias	51977	51977	51977	51977	51977	51977	51977	51977	51977	51977	51977	51973	623,720
Reuniones y Promociones	1333	1333	1333	1333	1333	1333	1333	1333	1333	1333	1333	1337	16,000
Viajes	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36,000
Papelería y Utiles	2166	2166	2166	2166	2166	2166	2166	2166	2166	2166	2166	2174	26,000
Adiestramiento Personal	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18,000
Comisiones	37620	37620	37620	39050	39050	39050	37620	37620	37620	36080	36080	35970	451,000
Cable, teléfono y corr.	2416	2416	2416	2416	2416	2416	2416	2416	2416	2416	2416	2424	29,000
Impuestos s/vtas.	34200	34200	34200	35500	35500	35500	34200	34200	34200	32800	32800	32700	410,000
Mtto. Equipo Transporte	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	337	4,000
Mercadería Averiada falt.	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	87	1,000
Publicidad y Propaganda	42340	42340	42340	42340	42340	42340	42340	42340	42340	42340	42340	42340	508,080
Invest. de mercado	11417	11417	11417	11417	11417	11417	11417	11417	11417	11417	11417	11421	137,008
TOTAL CONTROL.	295722	295722	295722	298452	298452	298452	295722	295722	295722	292782	292782	292609	3,547,861
No controlables	1783	1783	1783	1783	1783	1783	1783	1783	1783	1783	1783	1787	21,400
TOTAL GENERAL	297505	297505	297505	300235	300235	300235	297505	297505	297505	294565	294565	294396	3,569,261

xii. Presupuestos de Gastos de Administracion

En este presupuesto se agrupan todos aquellos gastos concernientes exclusivamente al área administrativa e incluye gastos tales como: sueldos, aguinaldos, - seguro social, papelería de Oficina, alquileres, etc., es decir, todos aquellos gastos que se efectúen para dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas de las empresas y que son necesarias para ver como marcha el funcionamiento de élla.

A continuación presentamos los Cuadros Nos., 22, A, B, y C., en los que aparecen los gastos administrativos detallados en los 12 meses del año presupuestado, para cada una de las Gerencias Específicas.

EMPRESA YONIFAR, S. A.

CUADRO No. 22-A

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE ADMINISTRACION PARA EL AÑO 1985

FECHA: AGOSTO, 1984

GERENCIA ESPECIFICA CONCEPTO DEL GASTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
400- GERENCIA DE PLANIFI- CACION CONTROLABLES	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	240,000
SUELDOS	1548	1548	1548	1548	1548	1548	1549	1549	1549	1549	1549	1549	18,582
AGUINALDOS	1083	1083	1083	1083	1083	1083	1083	1083	1083	1083	1083	1087	13,000
VACACIONES	1858	1858	1858	1858	1858	1858	1858	1858	1858	1858	1859	1859	22,298
VIAJES	1238	1238	1238	1238	1238	1238	1239	1239	1239	1240	1240	1240	14,865
COMUNICACION	3096	3096	3096	3097	3097	3097	3097	3097	3097	3097	3098	3098	37,163
PRESTACIONES SOCIALES	1548	1548	1548	1548	1548	1548	1549	1549	1549	1549	1549	1549	18,582
CUOTAS SOCIALES	6194	6194	6194	6194	6194	6194	6194	6194	6194	6194	6194	6194	74,328
GRATIFICACIONES	2167	2167	2167	2167	2167	2167	2168	2168	2168	2169	2169	2170	26,014
MTTO. EQUIP.OFICINA	1238	1238	1238	1238	1238	1238	1239	1239	1239	1240	1240	1240	14,865
SEGUROS	1858	1858	1858	1858	1858	1858	1858	1858	1858	1858	1858	1860	22,298
ADIESTRAMIENTO	929	929	929	929	929	929	929	929	929	929	929	930	11,149
VARIOS	42757	42757	42757	42758	42758	42758	42763	42763	42763	42766	42768	42776	513,144
NO CONTROLABLES DEPRECIACIONES	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
TOTAL GENERAL	43557	43557	43557	43558	43558	43558	43563	43563	43563	43566	43568	43576	522,744

EMPRESA YONIFAR, S. A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION PARA EL AÑO 1985

CUADRO No. 22-B

GERENCIA ESPECIFICA	ENE	FEB	MAR	ABR	MYO	JUN	JUL	AGTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CONCEPTO DEL GASTO													
500-GERENCIA FINANCIERA CONTROLABLES													
Sueldos	39468	39468	39468	39468	39468	39468	39468	39468	39468	39468	39468	39463	473,611
Aguinaldos	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1861	1861	1861	1861	1861	1862	22,327
Vacaciones	2138	2138	2138	2138	2138	2138	2138	2138	2138	2138	2138	2136	25,654
Viajes	2232	2232	2232	2232	2232	2232	2233	2233	2233	2234	2234	2234	26,793
Comunicaciones	1488	1488	1488	1488	1488	1488	1489	1489	1489	1489	1489	1489	17,862
Prestaciones Sociales	3721	3721	3721	3721	3721	3721	3721	3721	3721	3721	3722	3722	44,654
Cuotas Sociales	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1861	1861	1861	1861	1861	1862	22,327
Gratificaciones	7442	7442	7442	7442	7442	7442	7443	7443	7443	7442	7442	7443	89,308
Mtto.EQuipo de oficina	2604	2604	2604	2604	2604	2604	2605	2605	2605	2606	2606	2607	31,258
Seguros	1488	1488	1488	1488	1488	1488	1489	1489	1489	1489	1489	1489	17,862
Adiestramiento	2232	2232	2232	2232	2232	2232	2233	2233	2233	2233	2234	2234	26,792
Gastos de organización	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	837	10,000
Cuotas Incobrables	666	666	666	666	666	666	666	666	666	668	669	669	8,000
Varios	1116	1116	1116	1116	1116	1116	1116	1116	1117	1117	1117	1117	13,396
	69148	69148	69148	69148	69148	69148	69156	69156	69157	69160	69163	69164	829,844
NO CONTROLABLES DEPRECIACIONES	1483	1483	1483	1483	1483	1483	1483	1483	1483	1483	1485	1485	17,800
- TOTAL GASTO	70631	70631	70631	70631	70631	70631	70639	70639	70640	70643	70648	70649	847,644

EMPRESA YONIFAR, S. A.

CUADRO No. 22-C

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION PARA 1985

FECHA: AGOSTO, 1984

GERENCIA ESPECIFICA	ENE	FEB	MAR	ABR	MYO	JUN	JUL	AGTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CONCEPTO DEL GASTO													
600-GERENCIA RECURSOS HUMANOS CONTROLABLES													
Sueldos	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	180,000
Aguinaldos	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1162	1162	1163	13,936
Vacaciones	812	812	812	812	812	812	812	812	812	812	812	818	9,750
Viajes	1393	1393	1393	1393	1393	1393	1394	1394	1394	1394	1394	1395	16,723
Comunicaciones	929	929	929	929	929	929	929	929	929	929	929	930	11,149
Prestaciones Sociales	2322	2322	2322	2322	2322	2322	2323	2323	2323	2323	2324	2325	27,873
Cuotas Sociales	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1162	1162	1163	13,936
Gratificaciones	4645	4645	4645	4645	4645	4645	4645	4645	4646	4646	4646	4647	55,745
Mantto. Equipo Offic.	1625	1625	1625	1625	1625	1625	1626	1626	1626	1627	1628	1628	19,511
Seguros	929	929	929	929	929	929	929	929	929	929	929	930	11,149
Adiestramiento	1393	1393	1393	1393	1393	1393	1394	1394	1394	1394	1394	1395	16,723
Varios	696	696	696	696	696	696	697	697	697	698	698	699	8,362
	32066	32066	32066	32066	32066	32066	32071	32071	32072	32076	32078	32093	384,857
NO CONTROLABLES	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Depreciación													
TOTAL GASTO	32866	32866	32866	32866	32866	32866	32871	32871	32872	32876	32878	32893	394,457

xiii Presupuesto de Gastos Financieros

Este Presupuesto reúne todos aquellos gastos provenientes de los financiamientos que recibe la empresa de parte de las Instituciones Crediticias, tales como: intereses, comisiones y gastos bancarios, etc.

Se presenta al igual que los demás presupuestos en un cuadro desglosado en los 12 meses del año.

A continuación presentamos el Cuadro No.23, donde hacemos reflejar el presupuesto de Gastos Financieros para el año de 1985, partiendo de que la empresa tenía un préstamo de ¢ 390,000., pagaderos en cuotas de ¢ 130,000., al final de cada año, a un interés del 16% anual, además obtendrá un financiamiento de ¢87,500 por la compra de una máquina, dicho valor será pagado a tres meses de plazo y a un interés del 1.5% mensual.

EMPRESA YONIFAR, S. A.

CUADRO No. 23

PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS PARA EL AÑO 1985

DEPTO: TESORERIA

FECHA: AGOSTO, 1984

AREA : 500 - 1

CONCEPTO DE GASTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
GASTOS FIJOS													
Intereses S/prestamo	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	62,400
Intereses S/comp.Maq.			1312	1312	1312								3,936
Total Fijos	5200	5200	6512	6512	6512	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	66,336
GASTOS VARIABLES													
Comisiones Bancarias	3988	1254	3878	1251	1441	4064	1442	1495	1495	1495	1440	1297	24,540
Especies Fiscales	1329	418	1293	417	480	1355	481	498	498	498	480	433	8,180
Total Variables.	5317	1672	5171	1668	1921	5419	1923	1993	1993	1993	1920	1730	32,720
TOTAL	10517	6872	11683	8180	8433	10619	7123	7193	7193	7193	7120	6930	99,056

xiv Presupuesto de Inversiones Capitalizables

Este documento muestra las adquisiciones de activos fijos que la empresa espera hacer en el año presupuestado para el buen desarrollo de sus operaciones. Deberá contener información tales como: Valor de adquisición, forma de pago, valor residual, vida útil, tasa de depreciación, marca, capacidad, departamento en que será usada y el método que se utilizará en su depreciación.

A continuación se presenta el Cuadro No. 24 que contiene el presupuesto de inversiones capitalizables para el año de 1985.

EMPRESA YONIFAR, S. A.

CUADRO No. 24

PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES PARA EL AÑO 1985.

"EN VALORES"

DEPTO. : FINANCIERO
AREA : 500

FECHA: AGOSTO, 1984

DESCRIPCION	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINAC.	COSTO ESTIMADO	PRESUPUESTO DE 1985 - FECHAS DE CANCELACION												TOTAL	
				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC		
EMPACADORA MARCA "HAMILTON"	1-3-85	31-12-85	175,000			87,500				87,500						175,000	
EFFECTIVO NECESARIO						87,500				87,500						175,000	
			INFORMACION SOBRE DEPRECIACION ESTIMADA														
	Vida Depreciable		Valor Residual	Valor a Depreciar *		Tasa anual Depreciación		Valor de Depreciación									
EMPACADORA MARCA "HAMILTON"	10 años		10	174,990		10%		174,990									
* Método Utilizado por la Empresa Yonifar, S. A., es el de línea Recta.																	

xv El Presupuesto de Efectivo

Este presupuesto es conocido también como Flujo de Caja o Cash Flow, y representa todos los ingresos efectivos que obtendrá la Empresa en el año presupuestado tanto de operaciones corrientes del negocio como de préstamos a recibir, así también muestra todos los gastos corrientes y amortizaciones de préstamos que la empresa deberá cubrir en el mismo año. Para su preparación es necesario contemplar los elementos del Presupuesto de Ventas, Producción, Gastos Financieros y Gastos Generales, así como el conocimiento de los cambios esperados en el Patrimonio de la Empresa y cualquier otra transacción que se espere llevar a cabo. Es de advertir que deben hacerse cuidadosamente distinciones en el reconocimiento del Ingreso en el período en que éste ingrese a la Empresa y no al efectuar la operación.

Las ventas deben de reconocerlas cuando se cobran y no cuando se hacen, es decir, este Presupuesto reconoce únicamente el ingreso efectivo; también no hay que considerar ciertos gastos que no requieren desembolsos de efectivo, tales como amortizaciones de activo y depreciaciones.

Considerando el saldo de efectivo disponible al ini
cio del año presupuestado, y los presupuestos de las
demás áreas que afectan la posición del efectivo,
presentamos a continuación el presupuesto respectivo
en el Cuadro No. 25.

EMPRESA YONIFAR, S.A.

CUADRO No. 25

PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL AÑO DE 1985

(VALORES EN MILES DE COLONES)

DEPTO: TESORERIA
AREA : 500 - 1

FECHA: AGOSTO, 1984

PROGRAMACION MENSUAL

TIPO DE OPERACION	ENE	FEB	MZO	ABR	MYO	JUN	JUL	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Saldo Inicial	932	195	266	111	202	291	291	364	430	498	542	583	932
(+) Ventas al contado	547	547	547	568	568	568	547	547	547	525	525	524	6,560
(+) Cobros clientes	109	136	136	136	141	141	141	136	136	136	131	131	1,610
Total Disponible	1588	878	949	815	911	1000	979	1047	1113	1159	1198	1238	9,102
(-) Desembolsos Variables													
Materia prima	133	42	42	42	48	48	48	50	50	50	47	43	643
Mano de Obra Directa	37	37	37	35	35	35	34	34	34	38	38	38	432
Gastos de Fabricación Fijos	15	15	15	14	14	14	14	14	14	15	16	16	176
Gastos de Fabricación	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	68
Gastos de ventas	296	296	296	298	298	298	296	296	296	293	293	292	3,548
Gastos de Administrac.	209	209	209	209	210	210	210	210	209	209	209	209	2,512
Gastos Financieros	5	2	5	2	2	5	2	2	2	2	2	2	33
Activos Fijos			87			88							175
Imtos. s/La Renta			134										134
Total desembolsos	701	607	831	606	613	704	610	612	610	612	610	605	7,721
Exceso	887	271	118	209	298	296	369	435	503	547	588	633	1,381
Pago Dividendos	(687)												(687)
Pagos al final												(197)	(197)
Intereses	(5)	(5)	(7)	(7)	(7)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(66)
	(692)	(5)	(7)	(7)	(7)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(202)	(950)
Saldo Final	195	266	111	202	291	291	364	430	498	542	583	431	431

xvi Estado de Resultados Presupuestado

Es obvio que una empresa bien organizada con un sistema de Administración por Objetivos, necesita de un termómetro que le muestre en forma general, si se están logrando los diferentes objetivos y de ellos en especial la utilidad deseada por su Junta de Accionistas, es pues el Estado de Resultados, el instrumento que muestra en detalle como marcha el negocio, este Presupuesto nace de la agrupación de los Presupuestos anteriores, elaborados en cada una de las áreas responsables de la empresa.

A continuación presentamos el Cuadro No. 26, que muestra el Estado de Resultados Proforma, en cada uno de los meses del año presupuestado.

EMPRESA YONIFAR, S. A.

CUADRO No. 26

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO PARA EL AÑO DE 1985

(VALORES EN MILES)

DPTO : CONTABILIDAD

AREA : 500 - 2

FECHA : AGOSTO, 1984

CONCEPTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS	684	684	684	710	710	710	684	684	684	656	656	654	8,200
COSTO DE VENTAS	105	105	105	109	109	109	105	105	105	100	100	100	1,257
UTILIDAD BRUTA	579	579	579	601	601	601	579	579	579	556	556	554	6,943
(-) GTOS. DE OPERACION													
GASTOS DE VENTA	298	298	298	300	300	300	298	298	297	294	294	294	3,569
GASTOS DE ADMINISTRAC.	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	215	215	2,570
GASTOS FINANCIEROS	11	7	12	8	8	11	7	7	7	7	7	7	99
SUB - TOTAL	523	519	524	522	522	525	519	519	518	515	516	516	6,238
UTILIDAD DE OPERACION	56	60	55	79	79	76	60	60	61	41	40	38	705
UTILIDAD NETA A/IMPTO	56	60	55	79	79	76	60	60	61	41	40	38	705
IMPUESTO S/RENDA (*)	12	13	12	17	17	16	13	13	13	9	9	8	152
UTILIDAD NETA D/IMPTO	44	47	43	62	62	60	47	47	48	32	31	30	553
RESERVA LEGAL (7%)	3	3	3	4	4	5	5	4	4	2	2	2	39
UTILIDAD NETA	41	44	40	58	58	55	44	43	44	30	29	28	514

(*) Sg/Tabla Ley. Impuesto s/ la renta. Anexo No. 3 .-

xvii Balance General Presupuestado

Este presupuesto muestra al final del período presupuestado, como quedará la situación económica-financiera de la Empresa y es un reflejo de todos los planes mencionados en páginas anteriores.

Una vez aprobado este plan, se informa a todas las áreas responsables de la Empresa, como quedó integrado en forma total el Presupuesto General.

Partiendo del Balance General al inicio de las Operaciones, más el Plan Presupuestal para el año de 1985, presentamos el Balance General Presupuestado en Cuadro No. 27.

EMPRESA YONIFAR, S. A.BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985

(VALORES EN MILES DE COLONES)

DEPTO. CONTABILIDAD
AREA: 500-2

FECHA: AGOSTO, 1984

A C T I V OCIRCULANTE

Caja y Bancos		431	
Cuentas por Cobrar	153		
(-) Rva. p/Ctas.Incob.	<u>22</u>	131	
Inventarios			
Productos terminados	347		
Materiales	240		
Repuestos	<u>25</u>	612	
Gastos Pagados p/Antic.		<u>10</u>	1,184

F I J O

Terrenos		476	
Edificios	2,000		
(-) Rva. p/Deprec.	<u>494</u>	1,506	
Mob. y Eq. de Ofic.	650		
(-) Rva. p/Deprec.	<u>419</u>	231	
Maq. y Equipo	1,925		
(-) Rva. p/Deprec.	<u>1,197</u>	728	
Mob. y Equipo Ventas	130		
(-) Rva. p/Deprec.	<u>52</u>	<u>78</u>	3,019

DIFERIDOS

Gastos de Organización			<u>30</u>
------------------------	--	--	-----------

TOTAL ACTIVO

4,233

=====

P A S I V OCIRCULANTE

Cuentas por Pagar	130	
Impto. s/la Renta	<u>152</u>	282

OBLIGACIONES A LARGO PLAZO

Bco. Cuscatlán		130
----------------	--	-----

CAPITAL, RESERVA Y SUPERAVIT

Capital Social	2,700	
Reserva Legal	127	
Utilidades por Distribuir	480	
Utilidades presente Ejerc.	<u>514</u>	3,821

TOTAL PASIVO

4,233

=====

INTEGRACION DE CUENTAS

(En Miles de Colones)

A C T I V O

1) CAJA Y BANCOS (ver Cuadro No. 25)		¢	431
2) CUENTAS POR COBRAR			131
Saldo Balance 1/1/85	¢	123	
Ventas Crédito (20% del total)		1,640	
Cobros		(1,610)	¢ 153
Saldo Balance 1/1/85 (Rvas.)	¢	14	
0.5% s/Ventas Crédito		8	(22)
3) INVENTARIOS			612
Producto Terminado:			
Saldo Balance 1/1/85	¢	315	
Producción de 1985		1,288	
Ventas de 1985		(1,256)	¢ 347
Materiales:			
Saldo Balance 1/1/85	¢	134	
Compras año 1985		643	
Consumo año 1985		(537)	¢ 240
Repuestos (sin movimiento)			25
4) GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO			10
Saldo Balance Inicial 1/1/85		¢	10
Cuota aplicada al gasto 1985			(10)
Cuota a aplicar en 1986		¢	10
5) TERRENO (sin movimiento)			476
6) EDIFICIOS (sin movimiento)		¢	2,000
Reserva para Depreciación			
Saldo Balance Inicial 1/1/85	¢	456	
Depreciación año 1985		38	(494)
7) MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA (sin movimiento)		¢	650
Reserva para Depreciación			
Saldo Balance 1/1/85	¢	390	
Depreciación año 1985		29	(419)

8) MAQUINARIA Y EQUIPO IND.			
Saldo Balance 1/1/85	¢ 1,750		
Compra Empacadora	<u>175</u>	¢ 1,925	
Reserva para Depreciación			
Saldo Balance 1/1/85	¢ 1,140		
Depreciación año 1985	<u>57</u>	<u>(1,197)</u>	¢ 728
9) MOBILIARIO Y EQUIPO VENTAS		¢ 130	
Reserva para Depreciación			
Saldo Balance 1/1/85	¢ 39		
Depreciación año 1985	<u>13</u>	<u>(52)</u>	78
10) DIFERIDOS		¢ 40	
Traslado de cuota al Circulan te para aplicarse en 1986		<u>(10)</u>	<u>30</u>
TOTAL ACTIVO			¢ 4,233

P A S I V O

1) CUENTAS POR PAGAR			
Saldo Balance 1/1/85	¢ 197		
Pagos en 1985	(197)		
Cuota transferida de largo a Corto Plazo	<u>130</u>		¢ 130
2) IMPUESTO SOBRE LA RENTA			
Saldo Balance 1/1/85	¢ 134		
Pago en 1985	(134)		
Impuesto para el año 1986	<u>152</u>		152
3) UTILIDADES POR PAGAR		¢ 687	
Pagos de Dividendos en 1985	<u>(687)</u>		--
4) OBLIGACIONES A LARGO PLAZO		¢ 260	
Transferido al Corto Plazo	<u>(130)</u>		130
5) CAPITAL SOCIAL (sin movimiento)			2,700
6) RESERVA LEGAL		¢ 88	
Reserva 7% sobre ¢553.0	<u>39</u>		127
7) UTILIDADES POR DISTRIBUIR (1984) (sin movimiento)		¢ 480	480

8) UTILIDADES AÑO 1985

¢ 514

TOTAL PASIVO

¢ 4,233

E. CONTROL PRESUPUESTAL

El Control Presupuestal, es el proceso mediante el cual comparamos lo planeado con lo realizado a efecto de ver que todo marche según el plan, y se realiza mediante los datos que proporciona la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, ya que sólo con ella es posible el control por Centros de Responsabilidad.

1. Bases de Comparación

Para llevar a cabo el proceso de control, se hace mediante el uso de ciertos elementos que sirven de bases de comparación entre lo planeado y real.

Las bases de comparación que servirán para llevar a cabo el control de Yonifar, S. A., sobre sus operaciones correspondientes al año de 1985, son:

- a) Estándares de comparación cuantitativa (Presupuestos por Areas de Responsabilidad para el año de 1985).
- b) Contabilidad por Areas de Responsabilidad, que proporciona las cifras reales aplicadas a cada centro de responsabilidad en el mismo año.

2. Mecánica para el Control

Una vez que el departamento de Contabilidad ha cerrado las operaciones del mes en curso, que generalmente lo hace en

los primeros cinco días del mes siguiente, pues cuenta con un sistema completo de computación que le facilita el proceso de todas las operaciones, procede en los dos días siguientes después del cierre contable, a enviar a cada Jefe del área responsable sujeto de control, un estado comparativo de lo real con lo presupuestado en forma mensual y acumulado, conteniendo este estado las variaciones resultantes. Posteriormente cada Gerente de la división específica dispone de 3 días para estudiar y analizar las variaciones reportadas por el departamento de contabilidad para luego emitir las explicaciones y justificaciones en aquellas variaciones significativas, es decir, aquellas que representen una desviación mayor al 10%; dos días después se reúne el Comité de Presupuesto que está integrado por el Gerente General y los Gerentes de cada división específica, para discutir los informes de variaciones y poder encontrar soluciones de conjunto en el momento oportuno sobre las causas principales que originaron dichas variaciones.

3. Análisis de las Variaciones

Para el desarrollo del presente caso se analizarán las variaciones resultantes en el mes de marzo de 1985, de cada uno de los presupuestos por áreas de responsabilidad, descritos anteriormente en el literal "e" del presente capítulo.

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES PARA EL AÑO DE 1985

DEPTO.: DE VENTAS
 AREA : 200 - 1

MES: MARZO DE 1985

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTE MES DE MARZO/1985				ACUMULADO A LA FECHA			
	PRESUPUESTO	REALIZADO	DIFERENCIA	%	PRESUPUESTO	REALIZADO	DIFERENCIA	%
Decadrón Tableta	5100	5610	510	10	15300	15400	100	0.6
Fenobarbital Jarabe	9314	9448	134	1	27942	28000	58	0.2
Ampicilina 0.5g Inyect.	3417	3417	0	0	10251	10250	- 1	0
TOTAL	17831	18475	644	4	53493	53650	157	0.8

Análisis de las Variaciones - Mes de Marzo/85

El incremento en las ventas del producto Decadrón Tabletas de 510 unidades en el mes de marzo se debió a una licitación repentina no considerada en el Presupuesto.

El incremento en las ventas del producto Fenobarbital Jarabe de 134 unidades se debió a una venta de libre gestión también no considerada en el Presupuesto.

Informe de Variaciones del Presupuesto de InventariosFinales - Marzo/85

Este informe no se presenta ya que las diferencias presentadas son una consecuencia del presupuesto de ventas, de producción y de compras de materiales.

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. PRESUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL AÑO 1985 (EN UNIDADES)

PTO.: DE PRODUCCION
 LEA : 300-1

MES: MARZO, 1985

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTE MES MARZO 1985				ACUMULADO A LA FECHA			
	PRESU- PUESTO	REAL	VARIACION	%	PRESU- PUESTO	REAL	VARIACION	%
CADRON TABLETAS	5.300	5.936	636	12	15,900	16,050	150	1
NOBARBITAL JARABE	9,657	9,657	0	0	28,971	28,981	10	-
PICILINA 0.5g. INYECTABLE	3,550	4,082	532	15	10,650	10,725	75	0.7
T O T A L E S	18,507	19,675	1,168	6	55,521	55,756	235	0.4

Análisis de las Variaciones - Mes de Marzo/85

1. El aumento de 636 unidades en la fabricación del producto Decadrón Tableta, durante marzo, se debió a que se procesó anticipadamente parte de la producción de abril, ya que una de las Plantas será sometida a revisión en los primeros días de abril por haber dado algunos contratiempos en el mes de marzo.

2. La Variación en la Producción del Producto Ampicilina inyectable se debió igualmente a lo mismo que en el producto Decadrón Tableta.

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS PARA EL AÑO DE 1985

(EN UNIDADES)

DEPTO: DE PRODUCCION

AREA : 300-1

FECHA: MARZO, 1985

MATERIALES DIRECTOS	M E S M A R Z O 1985				A C U M U L A D O			
	PRESU- PUESTO	REAL	DIFERENC.	%	PRESU- PUESTO	REAL	DIFERENC.	%
midón	8.5	9.5	(1)	(12)	25.4	26.9	(1.5)	(6)
exametazona	121.9	136.5	(14.6)	(12)	365.7	373.0	(7.3)	(2)
latina	0.3	0.6	(0.3)	(100)	0.8	0.8	-	-
ctosa	22.1	24.9	(2.8)	(13)	66.3	68.6	(2.3)	(3)
agnesio Estearato	0.5	0.6	(0.1)	(20)	1.5	1.5	-	-
lcos	0.5	0.6	(0.1)	(20)	1.5	1.5	-	-
tja Impresa Decadrón	5300.0	5936.0	(636.0)	(12)	15900.0	16218.8	(318)	(2)
pel Policel	58.0	65.3	(7.3)	(12)	174.0	177.5	(3.5)	(2)
picilina	41.9	48.2	(6.3)	(15)	125.7	128.0	(2.3)	(2)
tja Imp.Ampicilina	3550.0	4082.0	(532.0)	(15)	10650.0	10760.0	(110)	(1)
pón de Butilo	71000.0	81640.0	(10640)	(15)	21300.0	21520.0	(2200)	(1)
squllo de aluminio	71000.0	81640.0	(10640)	(15)	21300.0	21520.0	(2200)	(1)
ales Cristalinos	71000.0	81640.0	(10640)	(15)	213000.0	215200.0	(2200)	(1)
O T A L E S	222103.7	255224.2	(33120.5)	(15)	666310.9	673355.8	(7044.9)	(1)

Análisis de las Variaciones - Mes de Marzo/85

1. Todos los materiales consumidos de más en el mes de marzo, obedeció a que en ese mismo mes, se produjeron 636 unidades más de Decadrón y 532 unidades de Ampicilina Inyectables, obedece a que en el mes de abril parte del equipo será sometido a una revisión.

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. PRESUPUESTO DE COMPRAS DE
MATERIALES DIRECTOS PARA EL AÑO DE 1985.
(EN VALORES)

NO: COMPRAS
 : 400-2

FECHA: MARZO, 1985

MATERIALES DIRECTOS	M E S M A R Z O 1985				A C U M U L A D O			
	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%
Impresa Decadrón	2746	2340	(406)	(15)	14,226	14,900	674	5
Impresa Ampicilina	1839	1289	(550)	(30)	95,26	10,060	534	6
es Cristalinos	8497	6863	(1634)	(19)	44,017	45,000	983	2
TOTALES	13082	10492	(2590)	(20)	67.769	69.960	2191	3

Análisis de las Variaciones - Mes de Marzo/85

1. En pedido No. 5, que contiene "Cajas Impresas Decadrón" y "Cajas Impresas Ampicilina", resultaron faltantes de 725 unidades equivalentes a ₡406.00 y 550 unidades equivalentes a ₡308.00, respectivamente. Se hizo el reclamo al proveedor, el cual aceptó y enviará la diferencia en el mes de abril.

2. En la compra de viales cristalinos para el mes de marzo/85, sólo se compraron ₡6,863.00 y se debió a que el proveedor no tenía en existencia la cantidad solicitada.

Análisis de las Variaciones - Mes de Marzo/85

1. El incremento en el gasto de Mano de Obra Directa de $\phi 2,815$ (26%) en el mes de marzo/85 del producto Decadrón tableta se debe al incremento en la producción de 636 unidades en ese mismo mes, por lo que hubo necesidad de trabajar tiempo extra.

2. El incremento en el gasto de Mano de Obra Directa de $\phi 3,964$ (24%) en el mes de marzo/85 del producto Ampicilina inyectable se debe a que en el mismo mes de marzo, se produjeron 532 unidades más de producto.

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. PRESUPUESTO FLEXIBLE
DE GASTOS GENERALES DE FABRICA PARA EL AÑO 1985

(EN VALORES)

O: PRODUCCION
: 300-1

FECHA: MARZO, 1985

DEPTO DEL GASTO/VARIA-	M E S M A R Z O 1 9 8 5				A C U M U L A D O			
	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%
<u>ABLES</u>								
enimiento y Reparacio-	5350	8,400	(3050)	(57)	16,050	16,135	(85)	(0.5)
gía Eléctrica	2332	2,588	(256)	(11)	6,996	6,900	96	0.1
riales Indirectos	5053	5,558	(505)	(10)	15,159	15,400	(241)	(0.2)
 T A L E S	 12735	 16,546	 (3811)	 (6)	 38.205	 38,435	 (230)	 (0.6)

Análisis de las Variaciones - Marzo/85

1. La Cuenta de Mantenimiento y Reparaciones aparece que se gastaron ₡3,050 de más a lo presupuestado y se debió a un ajuste de motor que se le hizo a la planta Diesel, para lo cual sólo se había presupuestado ₡5,350.
 2. La energía eléctrica tuvo un consumo de más en el mes de marzo equivalente a un 11% de lo presupuestado y se debió a que en ese mes hubo mayor consumo de kilovatios, pues las máquinas trabajaron un mayor tiempo debido al aumento en la producción.
 3. El consumo de los materiales indirectos también tuvo un incremento del 10% respecto a lo presupuestado y se debió a la razón anterior.
-

210

Informe de Variaciones del Presupuesto de Costos
de Producción - Marzo/85

En el presupuesto de costo de producción se ha prescindido del análisis de las variaciones por considerar que, son las mismas causas que se analizaron en los presupuestos de materias primas y materiales, mano de obra directa y gastos de fabricación, y que fueron explicados en los informes de variaciones del mes de marzo, en los Cuadros Nos. 30, 32 y 33, en virtud de que esos mismos elementos de costos son los que forman el costo de producción.

Informe de Variaciones del Presupuesto de Costo de VentaMarzo/85

El Informe de Variaciones en el Presupuesto de Costo de Venttas, no se acostumbra, ya que las diferencias producidas en él provienen de las mayores o menores cantidades de productos vendidos, en comparación con las cantidades presupuestadas de ventas; es decir, en el Informe de Variaciones sobre Ventas, Cuadro No. 28, aparecen las diferencias en las unidades vendidas, a las cuales mediante la aplicación del costo estándar de cada producto variado se obtienen los valores que explican este informe.

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. PRESUPUESTO DE GASTOS DE
VENTAS PARA EL AÑO DE 1985
 (EN VALORES)

TO.: VENTAS
 A : 200-1

MES: MARZO, 1985

CONCEPTO DEL GASTO (VARIABLE)	MES: MARZO/1985				ACUMULADO			
	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%
Impuestos	3000	3330	(330)	(11)	9.000	9.900	(900)	(10)
Comisiones	37620	38720	(1100)	(3)	112.860	113.138	(278)	(0.2)
Gasto sobre Ventas	34200	35200	(1000)	(3)	102.600	102.850	(250)	(0.2)
Abastecimiento al personal	1500	2000	(500)	(33)	4.500	4,500	-	-
T A L E S	76320	79250	(2930)	(4)	228.960	230.388	(1428)	(0.6)

Análisis de las Variaciones - Marzo/85

1. Se dio una variación en rubro de gastos de viajes del 11% (¢330.00) considerada como negativa, ya que lo presupuestado fue menor al gasto real y se debió ese incremento a aumentos de precio en los hoteles de la zona oriental, de ¢20.00 a ¢30.00; además hubo mayor recorrido por la fuerza de ventas, pues se les empezó a exigir mayor número de visitas diarias a clientes, en un número mínimo de 10, pues anteriormente sólo se exigían 8 visitas, lo cual tuvo como consecuencia un mayor kilometraje por parte del visitador médico.

2. La cuenta Adiestramiento al Personal refleja que se gastaron de más ¢500.00, y se debió a un incremento en el costo de un seminario sobre ventas impartido por INCAE, El Salvador, en el Hotel Sheraton, al cual asistió el Gerente de Ventas.

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. PRESUPUESTO DE GASTOS

DE ADMINISTRACION PARA EL AÑO DE 1985

(EN VALORES)

TO.: GERENCIA GENERAL
A : 100

FECHA: MARZO, 1985

CEPTO DEL GASTO	M E S M A R Z O 1985				A C U M U L A D O			
	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%
ldos	22.300	18.800	3.500	16	66.900	63.400	3.500	5
inaldos	3.097	2.870	227	7	9.291	9.064	227	2
jes	3.716	3.270	446	12	11.148	10.702	446	4
ios	1.858	1.358	500	27	5.574	5.074	500	9
T A L E S	30.971	26.298	4.673	15	92.913	88.240	4.673	5

Análisis de las Variaciones - Marzo/85

1. En la cuenta de Sueldos aparece que se gastaron $\text{¢}3,500$ menos, se debió a que en ese mes renunció el Sr. Joaquín Bonilla, de la Gerencia, y no fue sustituido de inmediato por razones de selección, la plaza será cubierta en abril del corriente año.
2. En la cuenta de Viajes aparece que se gastaron de menos $\text{¢}446$, y se refiere al pasaje y viáticos de un día para asistir a una conferencia del gremio médico a realizarse en la república de Guatemala en el mes de marzo, dicha convención no tenía costo y fue transferido para el siguiente mes.
3. Varios: Esta cuenta varió en $\text{¢}500$ y se debió a que no se llevó a cabo un almuerzo que se iba a dar a 3 médicos guatemaltecos, que venían a conocer las instalaciones de Yonifar, S.A. Dicho evento fue postergado para el mes de mayo del corriente año.

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. PRESUPUESTO DE
ADMINISTRACION PARA EL AÑO DE 1985 (EN VALORES)

NO: GERENCIA DE PLANIFICACION
A : 400

FECHA: MARZO, 1985

CONCEPTO DEL GASTO	M E S M A R Z O 1985				A C U M U L A D O			
	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%
ojos	1.858	-	1.858	100	5,574	3,716	1.858	33
destramiento	1.858	-	1.858	100	5.574	3.716	1.858	33
T O T A L E S	3.716	-	3.716	100	11.148	7.432	3.716	33

Análisis de las Variaciones - Marzo/85

1. Viajes. En esta cuenta aparece que se gastaron de menos ¢1,858.- y se refiere a gastos de viaje para ir a Panamá a un seminario sobre Estrategias de Planificación que se había programado para el mes de marzo, el cual fue transferido para el mes de agosto/85.

2. Adiestramiento. En esta cuenta aparece que se gastaron de menos ¢1,858.00 y obedece a la razón anterior, ya que este valor representa el costo del seminario que se iba a impartir en Panamá, el cual fue postergado para el mes de agosto del corriente año.

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. PRESUPUESTO DE GASTOS
DE ADMINISTRACION PARA EL AÑO DE 1985
(EN VALORES)

TO.: GERENCIA FINANCIERA
 A : 500

FECHA: MARZO, 1985

CONCEPTO DEL GASTO	M E S M A R Z O 1985				A C U M U L A D O			
	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%
jes	2.232	-	2,232	100	6.696	4.464	2.232	33
tenimiento Equipo de O- ina	2.604	3.404	(800)	(31)	7.812	8.687	(875)	(10)
ios	1.116	975	141	13	3.348	3.228	120	4
T A L E S	5.952	4.379	1.573	26	17.856	16.379	1.477	8

Análisis de las Variaciones - Marzo/85

1. En la cuenta de Viajes aparece que se gastaron ¢2,232.00 de menos y se refiere a pasaje y viáticos para asistir a un seminario que se iba a impartir en Costa Rica por 4 días, el cual fue trasladado para el mes de abril, el costo de este evento fue de ¢2,232.00.
2. La cuenta Mantenimiento Equipo de Oficina refleja que se gastaron ¢800.00 de más y se debió a la compra de repuestos para una máquina de contabilidad NCR, pues el contrato de mantenimiento sólo incluye servicios.
3. La Cuenta Varios, aparece que se gastó ¢141.00 de menos y se debió a que no se compraron unos materiales de limpieza que se utilizan en las Oficinas del Area Financiera.

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. PRESUPUESTO DE GASTOS
DE ADMINISTRACION PARA EL AÑO DE 1985 (EN VALORES)

EPTO: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
 REA : 600

FECHA: MARZO, 1985

CONCEPTO DEL GASTO	M E S M A R Z O 1985				A C U M U L A D O			
	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%
Viajes	1.393	1.300	93	7	4.179	3.920	259	6
Mantenimiento Equipo de O- ficina	1.625	1.125	500	31	4.875	4.375	500	10
Varios	696	544	152	22	2.088	2.033	55	3
T O T A L E S	3.714	2.969	745	20	11.142	10.328	814	7

Análisis de las Variaciones - Marzo/85

1. En la cuenta de Mantenimiento de Equipo de Oficina se gastaron ¢500.00 de menos y se debe a la suspensión de un contrato de mantenimiento que se tenía con Talleres Benítez, por dar un servicio deficiente, en el mes de abril se tomará nuevo contrato con IBM al mismo costo.

2. La cuenta Varios, refleja que se gastaron ¢152.00 de menos y se debe a que el Proveedor que suministra los Materiales de limpieza no tenía en existencia, por lo que no se compró en el mes de marzo/85.

EMPRESA YONIFAR, S.A.

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS PARA EL AÑO DE 1985

O.: TESORERIA
: 500-1

MES: MARZO, 1985

CONCEPTO DEL GASTO	M E S M A R Z O 1985				A C U M U L A D O			
	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%
<u>RIABLES</u>								
Comisiones Bancarias,	3.878	3.878	-	-	9.120	9.120	-	-
Especies Fiscales	1.293	1.293	-	-	3.040	3.040	-	-
TOTALES	5.171	5.171	-	-	12,160	12,160	-	-

Respecto al control del Presupuesto de Gastos Financieros, no presenta ninguna diferencia, pues las cifras con las que se trabajó son reales pues en forma anticipada mediante contratos, sabemos las condiciones de los créditos. Para el caso práctico presentamos a continuación el Cuadro No. 36, pero sin variaciones, por las razones expuestas anteriormente.

Sin embargo, algunas veces podrán darse variaciones imputables a cambios imprevistos en las tasas de interés bancario provenientes de políticas gubernamentales.

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA
EL AÑO DE 1985
(EN VALORES)

TO: TESORERIA
 A : 500-1

TIPO DE OPERACION	M E S M A R Z O 1985				A C U M U L A D O			
	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%
o inicial	266	266	-	-	932	932	-	-
Ventas al Contado	547	587	40	7	1.641	1.645	4	0.2
Cobros Clientes	136	109	(27)	(19)	381	381	-	-
l Disponible	949	962	13	1	2.954	2.958	4	0.1
Desembolsos								
ables								
ria Prima	42	47	(5)	(12)	217	218	(1)	(0.5)
de Obra Directa	37	44	(7)	(19)	111	115	(4)	(4)
os de Fabricación	15	18	(3)	(20)	45	47	(2)	(4)
os de Fabricación	6	6	-	-	18	18	-	-
os de Ventas	296	299	(3)	(1)	888	890	(2)	(0.2)
os de Administración	209	199	10	5	627	617	10	2
os Financieros	5	5	-	-	12	12	-	-
ros Fijos	87	87	-	-	87	87	-	-
osto sobre la Renta	134	134	-	-	134	134	-	-
Desembolsos	831	839	(8)	(1)	2.139	2.138	1	-
o	118	123	5	4	815	820	5	0.6
encia				1				
endos					(687)	(687)	-	-
al final								
eses	(7)	(7)	-	-	(17)	(17)	-	-
A L	(7)	(7)	-	-	(704)	(704)	-	-
FINAL	111	116	5	5	111	116	5	5

Análisis de las Variaciones - marzo/85

Las variaciones que aparecen en este informe han sido una consecuencia de las variaciones sufridas en los presupuestos que sirvieron de base para su elaboración, así por ejemplo el saldo de efectivo, al finalizar el mes de marzo se vió incrementado en un 5%, por las siguientes razones:

Las ventas de contado tuvieron un incremento de $\phi 40,000$, el cual se vió disminuido en $\phi 27,000$ por cobros efectuados de menos, en el rubro de Materia Prima se gastó demás $\phi 5,000$ (Informe de Variación No. 30); en Mano de Obra Directa $\phi 7,000.00$ (Informe de Variación No. 32); en Gastos de Fabricación $\phi 3,000.00$, (Informe de Variación No. 33); en Gastos de Ventas $\phi 3,000$, (Informe de Variación No. 34); y en la cuenta Gastos de Administración se gastaron de menos $\phi 10,000.00$ (Informe de Variación No. 35-35A-B y C).

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. ESTADO DE RESULTADOS PARA EL AÑO
1985 (EN MILES)

O.: CONTABILIDAD
: 500-2

FECHA: MARZO, 1985

C O N C E P T O	M E S M A R Z O 1985				A C U M U L A D O			
	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%
as	684	704	+20	3	2.052	2.057	+5	2
o de Ventas	105	108	- 3	3	315	316	-1	0.3
idad Bruta	579	596	+17	3	1.737	1.741	+4	0.2
<u>cos de Operación:</u>								
cos de Venta	298	301	- 3	1	894	896	-2	0.2
cos de Administración	214	209	+ 5	2	642	637	+5	0.8
cos Financieros	12	12	0	0	30	30	-	-
lidad de Operación	55	74	19	35	171	178	+7	4
uesto sobre la Renta	12	16	4	33	37	38	-1	3
lidad Neta después Im- sto sobre la Renta	43	58	15	35	134	140	+6	4
erva Legal	3	4	1	33	9	10	-1	11
lidad Neta	40	54	14	35	125	130	+5	4

Análisis de las Variaciones - Marzo/85

1. El estado de resultados real para el mes de marzo/85, muestra un incremento en la utilidad neta de $\phi 14,000$, equivalentes a un 35% en relación a la utilidad presupuestada, esto se debió en primer lugar, a un incremento que hubo en las ventas del mes de marzo (Informe de Variación No. 28), las cuales dejaron una utilidad bruta de $\phi 17,000$; posteriormente este valor se vió disminuido en $\phi 3,000$ por un exceso en los gastos de ventas (Informe de Variación No. 34), y aumentado en $\phi 5,000$ por valor gastado de menos en el rubro de gastos de administración (Informe de Variación No. 35). Después de estos movimientos queda una utilidad de operación de $\phi 74,000$, la cual representa un 35% favorable en comparación con lo presupuestado, y por esta razón el impuesto sobre la renta y la reserva legal se vieron incrementados en $\phi 4,000$ y $\phi 1,000$ respectivamente, reduciéndose la utilidad neta del mes de marzo a $\phi \dots$ 54,000.

A continuación presentamos el Balance General Presupuestado y Real, correspondiente al 31 de marzo de 1985 los cuales servirán para analizar las variaciones que en ellos se presenta.

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO AL 31/MARZO 1985

(VALORES EN MILES)

<u>A C T I V O</u>				<u>P A S I V O</u>			
<u>CIRCULANTE</u>				<u>CIRCULANTE</u>			
Caja y Bancos		111		Cuentas por Pagar	285	285	
Cuentas por Cobrar	152			Impuesto sobre la Renta	37	37	322
(-)Rva.p/Cuentas Incobrables	16	136					
Inventarios				<u>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</u>			
Producto Terminado	327			Banco Cuscatlán			260
Materiales	215						
Repuestos	25	567		<u>CAPITAL, RESERVA Y SUPERAVIT</u>			
Gastos pagados por Anticipado		10	824	Capital Social		2700	
				Reserva Legal		97	
				Utilidades por Distribuir		480	
<u>FIJO</u>				Utilidades Acum. presente mes		125	3402
Terreno		476					
Edificio	2000						
(-)Rva. para depreciación	466	1534					
Mobiliario y Eq. de Ofic.	650						
(-)Rva. para depreciación	397	253					
Maquinaria y Equipo	1925						
(-)Rva. para depreciación	1154	771					
Equipo de Transporte	130						
(-)Rva. para depreciación	42	88	3122				
<u>DIFERIDOS</u>							
Gastos de Organización			38				
TOTAL ACTIVO			3984	TOTAL PASIVO			3984

236

BALANCE GENERAL AL 31 DE MARZO DE 1985

(EN MILES DE COLONES)

<u>A C T I V O</u>			<u>P A S I V O</u>		
<u>CIRCULANTE</u>			<u>CIRCULANTE</u>		
Caja y Bancos		116	Cuentas por pagar	285	
Cuentas por Cobrar	152		Impuesto s/La Renta	<u>38</u>	323
(-) Rva. p/Ctas. Incobrables	<u>16</u>	136			
<u>INVENTARIOS</u>			<u>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</u>		
Producto Terminado	328		Banco Cuscatlán		260
Materiales	216				
Repuestos	<u>25</u>	69	<u>CAPITAL, RESERVAS Y SUPERAVIT</u>		
Gastos pagados por Ant.		<u>10</u>	831	Capital Social	2700
<u>FIJO</u>				Reserva Legal	98
Terreno		476		Utilidades por Distribuir	480
Edificios	2000			Utilidades Acum. presente mes	<u>130</u>
(-) Rva. p/Depreciación	<u>466</u>	1534			3408
Mob. y Equipo Ofic.	650				
(-) Rva. p/Depreciación	<u>397</u>	253			
Maquinaria y Equipo	1925				
(-) Rva. para depreciación	<u>1154</u>	771			
Equipo de Transporte	130				
(-) Rva. p/Depreciación	<u>42</u>	88	3122		
<u>DIFERIDOS</u>					
Gastos de Organización			38		
<u>TOTAL ACTIVO</u>			<u>3991</u>	<u>TOTAL PASIVO</u>	<u>3991</u>

INFORME DE VARIACIONES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. BALANCE GENERAL AL 31 DE MARZO 1985

(EN MILES)

C/O: CONTABILIDAD

No: 500-2

CONCEPTO	M E S				A C U M U L A D O			
	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%	PRESU- PUESTO	REAL	VARIAC.	%
Caja y Bancos	111	116	5	3	111	116	5	3
Deudas por Cobrar	136	136	-	-	136	136	-	-
Impuestos:								
Impuesto Terminado	327	328	1	0.3	327	328	1	0.3
Impuestos Prepagados	215	216	1	0.5	215	216	1	0.5
Impuestos pagados por Anticip.	25	25	-	-	25	25	-	-
Impuesto sobre Renta	10	10	-	-	10	10	-	-
Impuesto sobre Gastos de Financiamiento	476	476	-	-	476	476	-	-
Impuesto sobre el Consumo	1.534	1.534	-	-	1.534	1.534	-	-
Impuesto sobre el Valor Agregado y Equipo de Oficina	253	253	-	-	253	253	-	-
Impuesto sobre el Consumo de Maquinaria y Equipo	771	771	-	-	771	771	-	-
Impuesto sobre el Consumo de Vehículo de Transporte	88	88	-	-	88	88	-	-
Impuesto sobre el Consumo de Gastos de Organización	38	38	-	-	38	38	-	-
Impuesto sobre el Consumo de Deudas por Pagar	285	285	-	-	285	285	-	-
Impuesto sobre el Consumo de Inmuebles	37	38	1	3	37	38	1	3
Impuesto sobre el Consumo de Obligaciones a Largo Plazo	260	260	-	-	260	260	-	-
Impuesto sobre el Consumo de Capital Social	2.700	2.700	-	-	2.700	2.700	-	-
Impuesto sobre el Consumo de Reserva Legal	97	98	1	1	97	98	1	1
Impuesto sobre el Consumo de Provisiones por Distribuir	480	480	-	-	480	480	-	-
Impuesto sobre el Consumo de Provisiones Presente Mes	125	130	5	4	125	130	5	4
TOTALES	7.968	7.982	14	0.2	7.968	7.982	14	0.2

Análisis de las Variaciones - Marzo/85

1. Podemos observar que la cuenta Caja y Bancos, al 31 de marzo de 1985, presenta un incremento de $\$5,000.00$, o sea el 3% en relación al presupuesto, esto se debe al incremento en las ventas de contado, disminución en gastos de administración y aumento en los elementos del costo y gastos de ventas (Informe de Variación Nos. 28-30-32-33-34 y 35).
2. También se tiene un incremento en la cuenta Producto Terminado por $\$1,000.00$, o sea el 0.3% en relación al presupuesto, se debe básicamente a incrementos en la producción, la cual se vio afectada también por ventas efectuadas de más (acumulado de Informes de Variación No. 28 y 29).
3. La cuenta "Materiales", se vio incrementada en $\$1,000.00$, o sea el 0.5% en relación al presupuesto, y se debe a que se compraron materiales demás (acumulado de Informe de Variación No.31), también se vio afectado por materiales consumidos demás (acumulado Informe de Variación No. 30).
4. El incremento en las cuentas Impuesto sobre la Renta y Reserva Legal aumentaron en un 3% y 1% respectivamente, debido a las utilidades mayores del mes de marzo (Informe de Variación No. 38).

5. El incremento en las Utilidades en un 4% es debido a las razones expuestas en el literal 1 de este análisis (acumulado Informe de Variaciones No. 38).

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONESA. Conclusiones

Después de haber realizado una investigación de campo en el área de la Industria Farmacéutica de El Salvador, acerca de los sistemas de Planificación y Control utilizados, y habiendo llevado una investigación bibliográfica y consultas con personas entendidas, emitiremos una serie de conclusiones y recomendaciones, que son los resultados provenientes del desarrollo de este trabajo:

1. Se determinó que el mayor porcentaje de empresas dedicadas a la industria farmacéutica, son consideradas como medianas y grandes pues sus activos ascienden a más de $\$300,000$ y $\$1,000,000$, respectivamente.
2. Todas las empresas dedicadas a la industria farmacéutica están organizadas en departamentos, pero un alto porcentaje de ellas no tienen un manual en el cual se definan en forma clara y precisa los niveles de autoridad y responsabilidad asignados a cada departamento.
3. Actualmente ninguna de las Empresas de la Industria Farmacéutica están utilizando la contabilidad por áreas de responsabilidad, se detectó que todas utilizan la Contabilidad Financiera.

4. En la Industria Farmacéutica de El Salvador no utilizan los presupuestos por áreas de responsabilidad para planificar y controlar sus utilidades.
5. Se determinó que todas las empresas que elaboran presupuestos para planificar y controlar las utilidades al elaborar el pronóstico de ventas utilizan el método incremental, tomando como base 5 años de ventas anteriores.
6. Actualmente la Industria Farmacéutica de El Salvador, que utiliza presupuestos para planificar y controlar sus utilidades, lo hacen mediante el sistema tradicional, el cual no controla las operaciones por áreas o personas responsables, ventaja adicional que ofrece el sistema de presupuesto por áreas de responsabilidad, también se detectó que la mayor parte de estas empresas no tienen un manual de presupuestos.
7. Los diferentes presupuestos a utilizarse en este sistema son los mismos que realizan en el sistema de Presupuestos tradicionales.

B. Recomendaciones

1. El sistema de Presupuesto por Areas de Responsabilidad, puede ser implantado por cualquier empresa, independiente de su tamaño, pero es recomendable que lo utilicen aquellas consideradas como medianas y grandes porque es en éllas donde se dan los mayores problemas administrativos, a raíz de una descentralización, y porque son éstas las que cuentan con una capacidad económica para lograrlo, ya que implantar este sistema resulta oneroso.
2. Deberán estas empresas, en primer lugar, determinar las áreas básicas que serán objeto de control y definir en forma adecuada sus niveles de autoridad y responsabilidad; elaborando el respectivo manual; para que cada área conozca en detalle sus atribuciones y obligaciones.
3. Implantar un sistema de Administración por Objetivos, la cual se fundamenta en la participación activa de jefes y subordinados en la formulación precisa de objetivos y metas de su unidad administrativa, con el fin de que éllos los asuman como propios y posteriormente puedan ser evaluados en función de lo realmente logrado, todo ello con el objeto de incrementar la motivación y la satisfacción en el trabajo como medio para aumentar las utilidades y la eficiencia de la organización.

4. Implantar un sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, mediante la codificación para cada centro o área responsable que se pretenda controlar, la cual deberá de figurar en un catálogo de cuentas y su uso en un manual. Es conveniente también, implantar un sistema de Costos Estándar a efecto de facilitar el manejo de las cuentas de costos.
5. Definir la Organización Presupuestaria mediante un Organigrama y emitir un Manual de Presupuestos en donde se defina en detalle: Organización, los responsables de la gestión presupuestaria, es decir, aspectos referentes a la elaboración, revisión, aprobación y control, y fechas para cada una de estas fases presentadas mediante un diagrama.
También deberá contener procedimientos para elaborar cada uno de los Presupuestos.
6. Se recomienda utilizar en la elaboración del pronóstico de ventas, un método combinado; es decir, un método estadístico complementado con un método que proporcione análisis de la situación real del mercado.
7. Recomendamos también que para facilitar esta labor deberá de implantarse un sistema de computación a efecto de procesar toda la información en menor tiempo y con mayor precisión, ya que el trabajo que genera el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad es elevado, pues las operaciones se multiplican y deberán de registrar y controlar por cada área

responsable, además es de suma importancia que los informes mensuales se elaboren a la mayor brevedad posible a efecto de ser analizadas sus variaciones y poder tomar las medidas correctivas en el momento oportuno.

8. Deberán de dar una mayor capacitación a todas las personas dedicadas a la elaboración de los Presupuestos y en especial si se desea implantar el Sistema por Areas de Responsabilidad.

ANEXO No. 1

La información que se obtenga de este cuestionario, se utilizará para fines académicos y será presentada en forma general en Tesis de Graduación titulada "UTILIZACION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA DE EL SALVADOR", para optar al Grado de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de El Salvador.

1. Indique en qué categoría se encuentra el Activo Total de su Empresa.

De 1 a ¢ 300,000.

De 300,000 a ¢ 1,000.000

Más de ¢ 1,000,000

2. Qué sistema de contabilidad lleva en su Empresa?

a) Contabilidad General

b) Contabilidad de Costos

c) Contabilidad por Areas de Responsabilidad

d) Otros

3. Utiliza su empresa Catálogo de Cuentas y Manual de Cuentas?

Si

No

4. Si usa Contabilidad de Costos qué sistema utiliza?

a) Costos Históricos

b) Costos por Procesos

c) Costos estándar

d) Costeo Directo

5. Conoce usted la Contabilidad por Areas de Responsabilidad?

a) Si

b) No

Si su respuesta es afirmativa, favor ampliar

6. Utiliza presupuestos para planificar y controlar sus utilidades?

a) Si

b) No

Si contesta Si, continuar con la siguiente pregunta, si contesta No, dar por terminada la entrevista.

7. Qué Objetivos persiguen al planificar y controlar sus utilidades?

8. Con qué políticas está operando actualmente?

9. Cuáles son los estándares más utilizados en el proceso de planificación?

10. Qué estrategias utilizan para lograr los objetivos planteados en el Plan Presupuestario?

11. Qué método utilizan para elaborar sus pronósticos de ventas?

12. En qué Areas de la Empresa se aplican los Presupuestos?

- a) Financiera
- b) Ventas
- c) Producción
- d) Todas las Areas

13. Qué sistema de Presupuestos utiliza en su Empresa?-

- a) Presupuestos Tradicionales
- b) Presupuestos Base Cero
- c) Presupuestos por Areas de Responsabilidad?

14. Está satisfecho con el Sistema Presupuestario empleado actualmente?

- a) Si No

Porqué? _____

15. Quién elabora los Presupuestos?

- a) Director de Presupuesto
- b) Gerente General
- c) Gerente Financiero
- d) Contador General
- e) Jefes de Departamento

16. En qué período del año son elaborados?

.....

17. Quien revisa los presupuestos?

- a) Director de Presupuestos
- b) Gerente General
- c) Comité de Presupuestos
- d) Gerente Financiero

18. En qué período del año lo revisa?

19. Quién aprueba los Presupuestos?

- a) Director de Presupuesto
- b) Gerente General
- c) Comité de Presupuestos
- d) Gerente Financiero

20. En qué período del año se aprueban?

21. Cada cuánto tiempo se ejecuta el control presupuestario?
- a) Cada mes
- b) Cada trimestre
- c) Cada semestre
- d) Cada año
- e) Otros _____
22. Que base de comparación utilizan para llevar a cabo el Control Presupuestario?
- _____
- _____
- _____
23. Cuenta la Empresa con descripciones de puestos donde se definan los niveles de autoridad y responsabilidad?
- a) Si No
24. Posee su Empresa un manual de Presupuestos?
- a) Si No
25. Tiene la Empresa un sistema de Administración por Objetivos?
- a) Si No
- Porqué? _____
- _____

26. Utiliza los Presupuestos por Areas de Responsabilidad?

a) Si b) No

Porqué? _____

27. Recomienda Usted la adopción de este sistema?

a) Si b) No

Porqué? _____

ANEXO No.2

1. Indique en que categoría se encuentra el Activo Total de su Empresa?

		<u>No.</u>	<u>%</u>	
De ¢ 1	a ¢ 300,000	pequeña	6	23%
De ¢ 300,000	a ¢ 1,000,000	mediana	9	35%
De más de	¢ 1,000,000	grande	11	42%

2. Que sistema de Contabilidad lleva su Empresa?

	<u>General</u>		<u>Costos</u>	<u>x Areas de R.</u>	<u>Otra</u>	
Pequeña	6	100%	2	33%	-	-
Mediana	9	100%	6	67%	-	-
Grande	<u>11</u>	<u>100%</u>	<u>11</u>	<u>100%</u>	-	-
	26	100%	19	73%		

Nota: La que lleva Contabilidad de Costos, también lleva Contabilidad General.

3. Utiliza su Empresa catálogo de Cuentas y Manual de Cuentas?

De las 16 empresas el 100% contestaron afirmativamente.

4. Si usa Contabilidad de Costos que Sistema utiliza?

	<u>C.Históricos</u>		<u>C.por Procesos</u>	<u>C.Estándar</u>	<u>C.Directo</u>			
Pequeña	2	100%						
Mediana	6	100%						
Grande	<u>3</u>	<u>27%</u>	<u>2</u>	<u>18%</u>	<u>5</u>	<u>45%</u>	<u>1</u>	<u>10%</u>
	11	58%	2	11%	5	26%	1	5%

5.- Conoce la Contabilidad por Areas de Responsabilidad?

	<u>SI</u>		<u>NO</u>	
Pequeña	1	17%	5	83%
Mediana	1	11%	8	89%
Grande	<u>5</u>	<u>45%</u>	<u>6</u>	<u>55%</u>
	7	27%	19	73%

Si su respuesta es afirmativa, favor ampliar

	<u>Pequeña</u>	<u>Mediana</u>	<u>Grande</u>	<u>Total</u>	
-La conozco sólo en Teoría	1	1	3	5	11%
-La conozco en teoría y práctica.	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	29%
	1	1	5	7	

6.- Utiliza presupuestos para planificar y controlar sus utilidades?

	<u>SI</u>		<u>NO</u>	
Pequeña	1	17%	5	83%
Mediana	5	56%	4	44%
Grande	<u>10</u>	<u>91%</u>	<u>1</u>	<u>9%</u>
	16	62	10	18%

7.- Que Objetivos persiguen al planificar y controlar sus utilidades?

De las 16 empresas que planifican y controlan sus utilidades, el 10% contestaron perseguir los mismos objetivos, los cuales se resumen a continuación:

- a) Disponer de un instrumento que controle las operaciones.
- b) Contar con un plan que permita el buen funcionamiento de las operaciones.

- c) Contar con un plan anticipado y tener una visión del destino de la empresa.

8.- Con qué políticas está operando actualmente?

De las 16 empresas, el 100% contestó están operando con las siguientes políticas:

- a) Ventas y distribución
- b) Precios
- c) Producción
- d) Inventarios

9.- Cuáles son los estándares más utilizados en el proceso de planificación?

De las 16 empresas, el 100% contestaron estar utilizando estándares de venta y producción.

10.- Que Estrategias utilizan para lograr los objetivos planteados en el plan presupuestario?

De las 16 empresas el 100% contestaron estar utilizando las siguientes estrategias:

- a) planes de entrenamiento
- b) precios competitivos
- c) planes promocionales
- d) planes publicitarios
- e) investigación de mercado

251

f) estrategias sobre canales de distribución.

g) planes de adiestramiento y capacitación en los procesos de fabricación.

11.- Qué método utilizan para elaborar sus pronósticos de ventas

De las 16 empresas el 100% contestaron estar utilizando el método incremental.

12.- En qué área de la Empresa se aplican los Presupuestos?

	<u>Financiera</u>	<u>Ventas</u>	<u>Producción</u>	<u>Vtas/Produc.</u>	<u>Todas /áreas</u>		
Pequeña	-	-	-	1	100%	-	-
Mediana	-	-	-	3	60%	2	40%
Grande	-	-	-	-	-	10	100%
				4	25%	12	75%

13.- Qué sistema de presupuestos utiliza su Empresa?

	<u>Tradicionales</u>	<u>Base Cero</u>	<u>x Areas de Responsabilidad</u>
Pequeña	1	100%	
Mediana	5	100%	
Grande	10	100%	
	16	100%	

14.- Está satisfecho con el sistema presupuestario empleado actualmente?

	<u>SI</u>		<u>NO</u>	
Pequeña	1	100%		
Mediana	5	100%		
Grande	<u>9</u>	<u>90%</u>	<u>1</u>	<u>10%</u>
	15	94%	1	6%

Porqué?

	<u>Pequeña</u>	<u>Mediana</u>	<u>Grande</u>	<u>Total</u>	
Proyecta el plan Operacional.	1	1	-	2	13%
Se da un control eficiente, se reducen despilfarros y hay un mejor uso de los recursos		3	6	9	56%
Se da una mejor organización Armonía y comunicación		1	2	3	19%
Liberación de labores rutinarios por parte de los ejecutivos.			2	2	12%
	1	5	10	16	100%

15.- Quién elabora los Presupuestos?

	<u>Direct.Presup.</u>	<u>Gte.Gral.</u>	<u>Gte.Financ.</u>	<u>Contador</u>	<u>Jefe Depto.</u>
Pequeña	1	100%			
Mediana	3	60%		1	20%
Grande			<u>1</u>	<u>2</u>	<u>7</u>
	4	25%	1	3	19%
					8
					20
					20
					50

16.- En qué período del año son elaborados?

	<u>3er Trimestre</u>		<u>4to. Trimestre</u>	
Pequeña			1	100%
Mediana	2	40%	3	60%
Grande	<u>7</u>	<u>79%</u>	<u>3</u>	<u>30%</u>
	4	25%	6	38%

17.- Quién revisa los presupuestos?

	<u>Direct. Presup.</u>	<u>Gte. Gral.</u>	<u>Comité Presup.</u>	<u>Gte. Finanzas</u>
Pequeña	1	100%		
Mediana	4	80%	1	20%
Grande	<u>4</u>	<u>40%</u>	<u>4</u>	<u>40%</u>
	9	56%	5	31%
			2	20%
			2	13%

18.- En qué período del año lo revisa?

	<u>3er. trimestre</u>		<u>4to. trimestre</u>	
Pequeña			1	100%
Mediana			5	100%
Grande	<u>2</u>	<u>20%</u>	<u>8</u>	<u>80%</u>
	2	13%	14	87%

19.- Quién aprueba los presupuestos?

	<u>Direct. Presup.</u>	<u>Gte. Gral.</u>	<u>Comité Presup.</u>	<u>Gte. Finanzas</u>
Pequeña	1	100%		
Mediana	4	80%	1	20%
Grande	<u>8</u>	<u>80%</u>	<u>2</u>	<u>20%</u>
	13	81%	3	19%

20.- En qué período del año se aprueban?

	<u>3er trimestre</u>		<u>4to. trimestre</u>	
Pequeña			1	100%
Mediana			5	100%
Grande	<u>1</u>	<u>10%</u>	<u>9</u>	<u>90%</u>
	1	6%	15	94%

21.- Cada cuánto tiempo se ejecuta el control presupuestario?

	<u>Cada mes</u>		<u>Cada 2 meses</u>		<u>Cada trimestre</u>		<u>Cada Semestre</u>	
Pequeña	1	100%						
Mediana	2	40%			3	60%		
Grande	<u>7</u>	<u>70%</u>	<u>1</u>	<u>10%</u>	<u>1</u>	<u>10%</u>	<u>1</u>	<u>10%</u>
	10	63%	1	6%	4	25%	1	6%

22.- Qué bases de comparación utilizan para llevar a cabo el control presupuestario.?

Las 16 empresas contestaron estar utilizando las siguientes bases de comparación:

- a) estándares
- b) contabilidad
- c) Estadística

23.- Cuenta la empresa con descripciones de puesto donde se definan los niveles de autoridad y responsabilidad?

	<u>SI</u>		<u>NO</u>	
Pequeña	1	100%		
Mediana	1	20%	4	80%
Grande	<u>7</u>	<u>70%</u>	<u>3</u>	<u>30%</u>
	9	56%	7	44%

24.- Posee su empresa un manual de presupuesto?

	<u>SI</u>		<u>NO</u>	
Pequeña			1	100%
Mediana			5	100%
Grande	<u>6</u>	<u>60%</u>	<u>4</u>	<u>40%</u>
	6	38%	10	62%

25.- Tiene la empresa un sistema de Administración por Objetivos?

	<u>SI</u>		<u>NO</u>	
Pequeña			1	100%
Mediana			5	100%
Grande	<u>1</u>	<u>10%</u>	<u>9</u>	<u>90%</u>
	1	6%	15	94%

Porqué?

	<u>Pequeña</u>	<u>Mediana</u>	<u>Grande</u>	<u>Total</u>	
Es un enfoque moderno donde participan todos los niveles y además es base para implantar el Sistema de Presupuestos por Areas de Responsabilidad.			1	1	6%
No lo conocen.		4	3	7	44%
Estamos satisfechos con el sistema tradicional	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>50%</u>
	1	5	10	16	100%

26.- Utiliza los presupuestos por Areas de Responsabilidad?

	<u>SI</u>	<u>NO</u>
Pequeña		1 100%
Mediana		5 100%
Grande		<u>10</u> 100%
		16 100%

Porqué?	<u>Pequeña</u>	<u>Mediana</u>	<u>Grande</u>	<u>Total</u>	
No lo conocen		4	9	13	81%
Falta de recursos económicos	1	1		2	13%
Se está implantando			<u>1</u>	<u>1</u>	6%
	1	5	10	10	100%

27.- Recomienda usted la adopción de este sistema?

	<u>SI</u>	<u>NO</u>
Pequeña	1 100%	
Mediana	1 20%	4 80%
Grande	<u>3</u> 30%	<u>7</u> 70%
	5 31%	11 69%

Porqué?	<u>Pequeña</u>	<u>Mediana</u>	<u>Grande</u>	<u>Total</u>	
Existe un mejor control	1		1	2	13%
Da resultados positivos		1		1	6%
Hay más participación del elemento humano			2	2	13%
No lo conocen		4	7	4	68%
	1	5	10	16	100%

A N E X O . N o . 3

CALCULO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Utilidad de Operación	705,000	
+ Gastos no deducibles (Reserva Ctas Incobrables)	<u>8,000</u>	
Renta Sujeta de Impuesto	713,000	
x 500.000.01 le corresponde		¢ 88,500
+ Excedente de 500,000, aplicar 30% =		<u>63,900</u>
		¢ 152,400
		=====

Para efecto de presupuesto se aproxima en ¢ 152,000

ANEXO No. 4CALCULO DE DEPRECIACIONEDIFICIO:

Valor Nominal	¢ 2,000,000	
Valor Residual	<u>100,000</u>	
Valor Depreciable	¢ 1,900,000	
Tasa 2%		
V/Cuota Anual		¢ 38,000

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

Valor Nominal	¢ 650,000	
Valor Residual	<u>10,000</u>	
Valor Depreciable	¢ 640,000	
(-) Equipo ya Depreciado	<u>350,000</u>	
Depreciable Pdte.	290,000	
Tasa 10% = Cuota Anual		¢ 29,000

MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL

Valor Nominal	¢ 1,750,000	
Valor Residual	<u>10,000</u>	
Valor Depreciable	¢ 1,740,000	
Maquinaria ya Depreciada	<u>1,050,000</u>	
Valor Depreciable Pdte.	¢ 690,000	
Tasa 5% y 10%		
- Plantas Eléctricas Diesel	¢250,000x5% = 12,500	
- Resto Maquinaria	¢440,000x10%= <u>44,000</u>	
		56,500

MOBILIARIO Y EQUIPO DE VENTAS

Valor Nominal	¢	130,000
Valor Residual		<u>2,000</u>
Valor Depreciable	¢	128,000

Tasa: 10%

Cuota anual ¢ 12,800

DISTRIBUCION DE DEPRECIACION

Areas Responsables	Edificio	Mob-Equ. Ofic.	Maq.y Equipo	Mob-Eq. Ventas
Gerencia General	1,900	500		
Gerencia Mercadeo	5,700	2,900		12,800
Gerencia Industrial	19,000	-	56,500	
Gerencia Planificación	3,800	5,800		
Gerencia Financiera	3,800	14,000		
Gerencia R.H.	3,800	5,800		
	38,000	29,000	56,500	12,800

NOTA: Para su distribución se utiliza espacio físico ocupado y total equipo en cada área.

A N E X O N o . 5CONTROL SOBRE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOSDE YONIFAR, S. A.INCLUIDOS EN EL PLAN ANUAL DE UTILIDADES PARA EL AÑO DE 1985

	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>Dife- rencia</u>	<u>%</u>
1. Incrementar en un 10% los volúmenes de ventas en relación a 1984	7,453	8,200	747	10%
2. Obtener un rendimiento sobre la inversión en un 10% o más	10.5%	12%	1.5%	14%
3. Aumentar las ganancias netas en un 7% en relación a 1984	480	514	34	7%
4. Incrementar en un 15% o más la utilización eficiente de los activos totales en relación a 1984	1.6	1.9	0.3	19%
5. Obtener un 10% de incremento en los rendimientos del capital en comparación con 1984	12.1%	13.4%	1.3%	11%

B I B L I O G R A F I A

- REVISTA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UCA. "Administración y Empresas" Enero/Marzo 1980.
- CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ "Técnica Presupuestaria", Ediciones Contables y Administrativas, S. A., 3a. Edición 1978, México D.F.
- FRANCISCO PEREA "La Contabilidad por Areas de Responsabilidad", Ediciones Contables y Administrativas, 3a. Edición, México 1977.
- GEORGE S. ODIORNE "Administración por Objetivos", Editorial Limusa Weley, S. A., 1973.
- GLEN A. WELSH "Presupuestos, Planificación y Control de las Utilidades, UTEHA, Reimpresión 1975, México, D.F.
- JOSE ROBERTO MARTINEZ CHAVEZ "La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, una Herramienta para el Control y la Toma de Decisiones en las Empresas Industriales, Tesis.
- PABLO D. MATOSIAN "La Gestión Presupuestaria", Ediciones Nueva Técnica SRL, 1a. Imp. 1975, Buenos Aires, Argentina.
- RAUTENSTRAUCH, W. VILLERS R. "El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales, Fondo de Cultura Económica.
- ROBBERT JOHNSON "Administración Financiera" Editorial Continental, S. A. 3a. Edición.
- MAX BLOCH "Revista de Investigaciones Médicas".